

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



“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR DEDICADA A LA AYUDA COMUNITARIA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARÍA SARAIVIA ALAS	SA99011
EDER ERNESTO ALMENDAREZ HENRIQUEZ	AH03009
CLAUDIA CECILIA MENDOZA AGUILAR	MA07032

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:
LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRIGUEZ

JUNIO DE 2016
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

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



“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR DEDICADA A LA AYUDA
COMUNITARIA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARÍA SARA VIA ALAS	SA99011
EDER ERNESTO ALMENDAREZ HENRÍQUEZ	AH03009
CLAUDIA CECILIA MENDOZA AGUILAR	MA07032

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:
LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRÍGUEZ

JUNIO DE 2016
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

A Dios y a la Virgen por su protección, misericordia y la voluntad que me han dado para alcanzar una de mis metas. A mi madre Ana Alas y mi hermano Ángel Saravia, por todo el apoyo en cada momento y la motivación que me han dado de seguir adelante. A mi esposo Julio Hernández, por el apoyo, comprensión y paciencia en todo momento. A Techo El Salvador, por la oportunidad brindada en apoyo a nuestra formación profesional.

Ana María Saravia Alas.

Primeramente agradezco a mi Dios por haberme permitido culminar mi carrera profesional, a mis padres y hermana por saber guiarme en este gran camino, y a mi esposo e hija que me han apoyado y siempre están dispuestos ayudar en lo que necesite.

Claudia Cecilia Mendoza Aguilar

En primer lugar dedico este trabajo a Dios que me ha permitido lograr metas, sueños y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional, con todo mi amor y cariño a mis padres Manuel Almendarez, Norma Henríquez por el apoyo incondicional que fue fundamental para lograrlo, a mis hermanos que siempre estuvieron a mi lado, y también a una persona muy especial Ana Arévalo por la motivación, apoyo, y aliento hasta lograrlo de manera satisfactoria.

Eder Ernesto Almendarez Henríquez

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.	1
1. Definición de organizaciones no gubernamentales	1
2. Función de una organización no gubernamental	2
3. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales	3
4. Características de las ONG.....	5
5. Requisitos para constituir una Asociación o Fundación (ONG)	5
6. Importancia de las organizaciones no gubernamentales	6
7. Historia de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador	8
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN	10
1. Antecedentes	10
2. Geografía	12
C. ASPECTOS GENERALES DE TECHO EL SALVADOR.....	13
1. Que es TECHO.....	13
2. Historia	14
3. Misión y Visión	16
4. Valores	16
5. Modelo de trabajo.....	17
6. Organización de Techo El Salvador.....	19
D. Marco Legal.....	20

1. Constitución de la República de El Salvador.....	20
2. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro	21
3. Régimen Tributario	30
4. Ley de impuesto sobre la renta.	32
5. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	32
6. Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones sin Fines de Lucro.....	35
7. Código Civil	35
8. Código de Trabajo	36
9. Ley del seguro social	36
E. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	39
1. ¿Qué es la administración de recursos humanos?.....	43
2. Importancia de la administración de recursos humanos.....	45
3. La administración de recursos humanos como proceso.....	46
4. Políticas de la administración de recursos humanos.....	48
5. Objetivos de la administración de recursos humanos	51
6. Funciones de la administración de recursos humanos	53
CAPÍTULO II	58
“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.”	58
A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
1. Objetivo General.....	58

2. Objetivo Especifico.....	58
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	58
1. Método de investigación.....	59
a. Método Analítico.....	59
b. Método Sintético.....	59
C. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
D. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	60
E. ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN.....	60
1. Alcance.....	60
2. Justificación.....	61
F. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	61
1. Técnicas.....	61
a. Entrevista.....	61
b. Encuesta.....	62
2. Instrumentos.....	62
a. Guía de entrevista.....	62
b. Cuestionario.....	62
G. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
1. Primarias.....	63
2. Secundarias.....	63
H. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	63
I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	64

1. Universo.....	64
2. Población	64
3. Muestra	64
4. Censo.....	64
5. Cálculo de la muestra	64
6. Distribución proporcional.....	66
J. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	67
1. Diagnóstico de la situación actual de Techo El Salvador	67
2. Análisis FODA.....	77
K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
CAPÍTULO III.....	84
PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.....	84
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS .	86
1. Objetivo General	86
2. Objetivo Específico	86
B .IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	87
C. METAS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	87

1. Meta general	87
2. Metas específicas:.....	88
D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.....	
1. Misión de la unidad de recursos humanos.....	88
2. Visión de la unidad de recursos humanos.....	88
3. Valores de la unidad de recursos humano	89
4. Estructura organizativa propuesta para Techo El Salvador	91
5. Propuesta del organigrama propio de la unidad de RRHH.....	92
6. Estrategias de la unidad de recursos humanos.	93
a. Estrategia general.....	93
b. Estrategias específicas.	93
7. Objetivos de la unidad de recursos humanos.....	94
a. Objetivo general	94
b. Objetivos específicos.....	94
8. Función de la unidad de recursos humanos.....	95
a. Funciones generales	95
b. Funciones específicas.....	96
c. Funciones de cada área de la unidad de recursos humanos.....	96
• Área de reclutamiento y selección de personal.....	96
• Área de capacitación y desarrollo	96
9. Metas de la unidad de recursos humanos	97

a. Meta general.	97
b. Metas específicas.	97
10. Políticas de la unidad de recursos humanos.	98
a. Políticas generales.	98
b. Políticas específicas.	98
11. Proceso de reclutamiento.....	99
a. Proceso de reclutamiento interno Techo El Salvador	100
b. Proceso de reclutamiento externo Techo El Salvador	101
12. Proceso de selección de personal	103
a. Inicio del proceso de selección.....	103
b. Solicitud de empleo	103
c. Entrevista preliminar.....	104
d. Investigación de referencias	105
e. Entrevista formal.....	106
f. Pruebas de empleo	107
g. Entrevista final	108
13. Proceso contratación	109
14. Proceso de inducción	111
15. Compensación.....	112
a. Tipos de compensación.....	112
b. Remuneración.....	112
c. Estructura salarial	113

E. MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.....	113
F. FORMULARIOS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	174
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	190
GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS.....	197
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	200

ANEXOS

CAPITULO I

ANEXO 1.1: COLLAGE SOBRE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR

CAPÍTULO II

ANEXO 2.1: ENCUESTA DIRIGIDA A VOLUNTARIOS DE TECHO EL SALVADOR

ANEXO 2.2 TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A VOLUNTARIOS TECHO EL SALVADOR

ANEXO 2.3: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE TECHO EL SALVADOR

ANEXO 2.4: TABULACIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE TECHO EL SALVADOR

RESUMEN

El presente trabajo de graduación consiste en el impulso de un modelo de gestión de personas por medio de la creación de la unidad de recursos humanos en la organización no gubernamental Techo El Salvador, El objetivo central es la creación de la unidad de recursos humanos con el fin de mejorar la gestión en dicha organización .el trabajo de graduación consta de 3 capítulos en los que se estudiaron distintos tópicos según su importancia,

El capítulo 1 describe en su totalidad el planteamiento del problema donde se proyecta que la falta de dicha unidad ocasiona que se tengan problemas en distintas áreas, el enunciado del problema, el cual se formula en forma de pregunta. El marco teórico en donde se muestra una serie de teoría referidas al tema que se investiga.

El capítulo 2 la metodología de la investigación se describe el tipo de estudio a elaborar; la población y muestra que es la que señala los respectivos cálculos estadísticos que se realizan para establecer las unidades de análisis considerada a estudiar, hace referencia del tipo de muestreo a aplicar; las fuentes de recopilación de información, el plan de análisis como es el procesamiento de la información; análisis e interpretación de resultados se presenta el análisis de entrevista dirigida a personal administrativo, la tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a voluntarios, se realizan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación, se concluye lo siguiente:

La administración de recursos humanos la ejercen todos los directores de Techo El Salvador con la ayuda de la organización no gubernamental Techo Chile, y el hecho de estar en esa doble función no ha contribuido mucho a una mejor dirección.

No se realiza una adecuada planeación de las necesidades de recurso humano, ya que no se siguen los procedimientos técnicos, ni se cuenta con los instrumentos adecuados. Por la carencia de una gerencia responsable y dedicada a esa actividad. Referente a aspectos organizacionales se determinó la falta de manuales. Además la organización no posee un manual de bienvenida, así como otros aspectos informativos, por lo tanto ese tipo de comunicación se realiza verbalmente, lo cual no es la forma adecuada ni conveniente.

Se recomienda crear la unidad de recursos humanos para ejercer adecuadamente esta función administrativa, y de esa forma separarla de las demás áreas, de esta forma se estará actualizando la organización.

Realizar una adecuada y objetiva planificación de las necesidades de personal, siguiendo los procedimientos técnicos, desde que surge una vacante o plaza nueva hasta la contratación e inducción

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado a las organizaciones no gubernamentales (ONG) con el objeto de reconocer la importancia de la administración de recursos humanos, ya que es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, las habilidades y los conocimientos de las personas de una organización; la cual ayuda alcanzar un nivel de desempeño y calidad en las diferentes actividades que realizan las personas para poder alcanzar los objetivos de una determinada organización.

CAPÍTULO I: El trabajo de investigación se ha dirigido a una determinada organización no gubernamental denominada Techo El Salvador, en la cual se investigará, diagnosticará y se brindará una propuesta. En primer lugar se describen las generalidades de las organizaciones no gubernamentales, su definición, su función, clasificación, importancia, e historia en El Salvador. Luego se describe los aspectos generales de Techo El Salvador y la organización de la unidad de recursos humanos.

CAPÍTULO II: Contiene el desarrollo de la investigación llevada a cabo en la organización no gubernamental Techo El Salvador ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

El objetivo de la investigación de campo fue recopilar la información necesaria que ayudó a establecer un diagnóstico sobre la situación actual de Techo El Salvador, determinando la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos en la organización.

El uso de técnicas e instrumentos facilitó la recolección de la información que se procesó con el uso de tablas y su respectivo gráfico, luego se realizó la

interpretación de las opiniones brindadas por personal administrativo y voluntarios de Techo El Salvador.

A través del estudio se pudo identificar aspectos negativos en la organización que corresponden en procesos de reclutamiento, selección e inducción que refuerzan la necesidad de crear la unidad de recursos humanos finalizando con las pertinentes conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO III: El presente capítulo está determinada la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos, de la organización no gubernamental Techo El Salvador, haciendo énfasis en las necesidades que fueron visualizadas en capítulos anteriores.

La investigación que se realizó en la organización dio a conocer la necesidad de contar con la unidad de recursos humanos para integrar al personal idóneo en su administración, actualmente no cuentan con asesoría para su relación con los empleados ,esos factores dieron la pauta para definir la estructura y determinar el número de personas que formaran, la unidad constará de una jefatura y un subordinado encargado de los procesos : reclutamiento, selección, contratación inducción y capacitación de personal.

El esfuerzo humano es vital para el desarrollo de cualquier organización; si el personal encuentra el ambiente, la motivación, los conocimientos y los medios adecuados, la organización se tendrán avances significativos; de lo contrario, se verá frenado. De ahí, que sea de suma importancia su capacidad de dirigir y motivar a su personal en la organización de Techo El Salvador

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. Definición de organizaciones no gubernamentales.

Las organizaciones no gubernamentales son entidades sociales sin fines lucrativos, no dependiente de la administración pública y que suele desarrollar actividades de carácter social y humanitario.

Se entiende como organización no gubernamental (ONG) a las organizaciones cuyos objetivos son diversos, que prestan servicios en diferentes áreas, para lo cual cuentan con personal especializado en cada área de trabajo y con un alto grado de complejidad institucional¹. La existencia de este tipo de organizaciones no depende de mandato imperativo de los destinatarios de sus servicios y de ninguna membresía de base; sino más bien, dicha existencia y auto reproducción solo es posible generarla a través de la interacción con los grupos de base, comunidades y la población meta a la que dirigen su servicio. A diferencia de los sindicatos, gremios, asociaciones, etc., las organizaciones no gubernamentales no defienden directamente los intereses particulares de las clases sociales, sectores; sino más bien, buscan un tipo de representaciones económicas o políticas de las clases a los cuales dirigen sus objetivos y

¹ Duran Galdámez Roxana De la Paz, Folleto de Metodología para la planificación financiera, organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador

servicios, sean estas dominantes o subordinadas, es decir, una forma directa de defensa y promoción de sus intereses respectivos. Sobre todo, las organizaciones no gubernamentales representan técnicamente los intereses de los grupos, los sectores y las clases sociales; es por ello que para cumplir tal función necesitan de una alta o mediana calificación técnica, administrativa, gerencial o científica. Para poder cumplir con los objetivos previstos, además administran una rama de conocimiento o especialización; que tienden a hacerlas más efectivas para incidir en los procesos sociales.

La definición de organizaciones no gubernamentales (ONG) ha sido de discusión por muchos años, y actualmente todavía se tienen diferentes opiniones, entre estas se destacan las siguientes: el investigador Víctor González define las ONG como “organizaciones con personal contratado, de diverso grado de complejidad institucional, cuyos objetivos son diversas formas de presentación de servicios.

Las organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, proyectan su actividad hacia fuera de su organización y hacia los más diversos sectores y comunidades²

2. Función de una organización no gubernamental

En función del ámbito al que se dedican, las organizaciones no gubernamentales desempeñan distintas funciones como promover y garantizar derechos humanos tales como la educación, la vivienda y la libertad. Del mismo modo suelen realizar tareas de concientización e información sobre temas relacionados con el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

En muchos casos también desarrollan actividades de denuncia representando un papel crítico dentro de la sociedad.³

² González, Víctor Manuel “Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña”. El Salvador 1992. Págs. 37 - 43

3. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales⁴

Existen diferentes organizaciones y autores que proponen clasificaciones de las organizaciones no gubernamentales, se puede mencionar el estudio patrocinado por la Fundación Social citado por Vargas (y otros), que categorizó las organizaciones no gubernamentales obedeciendo a su origen y naturaleza; a su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios; y por último, al grado de compromiso en los asuntos del desarrollo. Con base en estos criterios, las ONG se dividen en tres categorías:

- ONG de autodesarrollo: Se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.
- ONG de apoyo, acompañamiento y servicio: Las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.
- Organizaciones de representación gremial y coordinación interinstitucional: Se dividen en dos los gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y las agencias coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.

Según su especialidad técnica, es decir la actividad que realizan o los servicios que proporcionan las organizaciones no gubernamentales. Sus actividades se desarrollan como instituciones de tipo privado sin ánimo de lucro y se dirigen a

³ <http://www.significados.com/ong/>

⁴ Giovanni Pérez Ortega, Martí Darío Arango Serna, Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortua. Las Organizaciones No Gubernamentales – ONG – Hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía N° 38, enero-junio 2013.

las comunidades de El Salvador, con el fin de atender las necesidades que éstas presenten; las necesidades no solo se refieren a aspectos materiales o económicos, sino también a los aspectos relacionados con salud, educación, cultura, deporte, recreación proyectos de infraestructura y otros

La Clasificación es la siguiente:⁵

- a.** Educación y capacitación
- b.** Desarrollo rural
- c.** Medio ambiente
- d.** Salud
- e.** Género y desarrollo
- f.** Desarrollo empresarial
- g.** Emergencia/ayuda humanitaria
- h.** Investigación/información/formulación de políticas
- i.** Desarrollo comunitario
- j.** Arte y cultura
- k.** Vivienda
- l.** Derechos/asistencia a la niñez
- m.** Desarrollo local
- n.** Crédito
- o.** Asistencia/información jurídica
- p.** Derechos humanos
- q.** Defensa del consumidor
- r.** Desarrollo agropecuario, entre otras

⁵ González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador 1992. P.21

4. Características de las ONG

A continuación se citan las principales características de las ONG:

- Son organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivos como toda organización.
- Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- Libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones
- Neutralidad política, racial y religiosa.
- Solidaridad social y económica.
- Integración local regional e internacional.
- Son organismos privados.
- Son organismos desligados del aparato estatal, tanto en dependencia como en su administración.

5. Requisitos para constituir una Asociación o Fundación (ONG)

- Constituir los Estatutos que regirán la Asociación.
- Ya aprobados se procederá a otorgar la escritura de constitución.
- Elaborar nómina de miembros que integran la entidad.

- Elegir la primera Junta Directiva, de acuerdo como se establezca en los Estatutos.
- Preparar libros contables, libros de registro de actas y de miembros, estos se deberán presentar al Ministerio de Gobernación, para que sean legalizados junto con la escritura de constitución de asociación.

6. Importancia de las organizaciones no gubernamentales⁶

Las ONG pueden ser declaradas institucionales de utilidad pública, siempre y cuando tengan la calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda, y la mayoría de estas instituciones ayudan al bienestar social de las familias de escasos recursos del país y sus esfuerzos y actividades no conlleva lucro, ni adoctrinamiento político, se puede decir que da respuesta a las necesidades de un conjunto social.

Además en nuestro país tienen un papel importante ya que proyectan sus actividades hacia fuera de su organización y hacia los más diversos sectores y comunidades.

La importancia y beneficios de las organizaciones no gubernamentales pueden enfocarse en los siguientes puntos:⁷

- **Eficiencia:** Las organizaciones no gubernamentales son eficientes para proveer bienes y servicios, aparte de brindarlos con calidad y menor costo, esto debido a que estas organizaciones trabajan de manera

⁶ Astrid Guadalupe Doñan y otros. "Modelo de un manual aplicado a los organismos no gubernamentales en el área de educación no formal ubicadas en el municipio de San Salvador", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Politécnica de El Salvador, Diciembre de 2004.

⁷ <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2975.pdf>

voluntaria y con un alto grado de acercamiento a la comunidad, por lo tanto pueden conocer mejor las necesidades prioritarias de estas.

- El fracaso del sector público: Como se ha visto, el gobierno en muchas ocasiones no ha sido capaz de satisfacer las necesidades de bienes y servicios que la comunidad requiere; lo cual se debe a dos razones: por un lado la demanda, ya que ésta es mucho mayor que los recursos con los que se cuenta para solventarlas, y por otro lado existe alto nivel de burocracia dentro de las instancias gubernamentales. Dada esta situación las organizaciones no gubernamentales contribuyen a llenar ese vacío o deficiencia por parte del gobierno, tratando de cubrir dichas necesidades, mediante la ejecución de sus proyectos.
- Apoyo a la economía de mercado: Estas organizaciones proveen apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de las economías de mercado, porque además de ser fuentes de empleo, contribuyen con el desarrollo económico y social del país, ya que con sus programas dan mayor cobertura a los diferentes sectores necesitados y les proveen de las herramientas necesarias para su desarrollo, llámese éstas: capacitaciones, insumos, tecnología, acceso a créditos y otros; además de mejorar aspectos sociales, tales como: salud, educación, concientización e infraestructura
- Libertad de asociación: Se crea un mecanismo que ayuda a la libertad de expresión y asociación, para que sus necesidades sean éstas individuales o colectivas, tengan eco en los organismos destinados a solventar dichas necesidades.

Parte de la importancia y beneficios de las organizaciones no gubernamentales, es que ellas juegan un papel clave en la construcción de una opción de

desarrollo humano, económico y social del país, esto debido a la relación con las comunidades locales, regionales y de las organizaciones sociales. Por lo que las ONG deben continuar incorporándose con la sociedad, mediante la realización de sus programas en las diferentes especialidades, con la suficiente moral y credibilidad en la discusión de importantes temas nacionales en torno al desarrollo humano y contribuir a los procesos de concertación necesarios para la implementación de políticas y programas que conduzcan a lograr dichos objetivos. De manera que puedan ser portadoras y transmisoras de la participación ciudadana implementando un valor desconocido para el mercado: la solidaridad.⁸

7. Historia de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador⁹

En principio, las ONG surgen de la inquietud de una parte de la sociedad civil al ver que los poderes establecidos, públicos y privados, no pueden o no quieren dar solución a los problemas que existen. Surgen en los años de 1950 y 1955 al crearse organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían la ONG salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de Naciones Unidas. A partir de este momento, las ONG comenzaron a recibir ayuda privada y apoyo moral de los ciudadanos.

En El Salvador las ONG se expanden desde los años 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones estriba en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de proyectos que vayan encaminados al desarrollo social y económico.

⁸ González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador 1992.

⁹ Víctor Gonzales, Las organizaciones no gubernamentales, nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña, cuaderno de trabajo N°8, PREIS.

En la década de 1970, las áreas de acción de las ONG atendían principalmente los servicios de: Salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura.

En 1967, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como por ejemplo, la fundación salvadoreña de desarrollo económico y social (FUSADES), fundación empresarial para el desarrollo educativo (FEPADE), fundación salvadoreña para la cooperación y desarrollo de la comunidad (CORDES), fundación de los trabajadores salvadoreños para la solidaridad y autogestión (FASTRAS).

Origen de las organizaciones no gubernamentales en América Latina

Su origen, las organizaciones no gubernamentales han existido aproximadamente desde el siglo XIX (1801-1900). Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG'S es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945).¹⁰

El nacimiento de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) en América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y se vincula con algunos fenómenos sociales de gran trascendencia. Actualmente en América Latina

¹⁰ Guardado Guardado José Alex Osmin, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad

existe una diversidad de ONG'S que trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos, y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las décadas.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN¹¹

1. Antecedentes

En la época colonial se le conocía como “El pueblo de los Santos Inocentes de Cuscatlán”. Según datos del arzobispo don Pedro Cortés y Larraz, en 1770 el pueblo de Cuscatlán era añejo de la parroquia de San Jacinto y su población estaba representada por 76 personas indígenas distribuidas en 19 familias, y 135 ladinos repartidos en 25 familias. Ingresó en el partido de San Salvador en 1786. A fines del siglo XVIII (1701-1800) el pueblo de Cuscatlán casi se había extinguido y en 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez de Ulloa, era pueblo casi destruido con sólo 14 indios y 35 ladinos.

El municipio de Cuscatlán se incorporó el 12 de junio de 1824 en el departamento de San Salvador y a él perteneció hasta el 28 de enero de 1835 en que quedó incluido en el Distrito Federal. Formó parte del Distrito Federal hasta el 30 de julio de 1839 y a partir de esta fecha volvió a ser municipio del departamento de San Salvador.

En la Ley de 18 de febrero de 1841 aparece Cuscatlán constituyendo uno de los cantones electorales del "Distrito del Sur de San Salvador". En el Decreto Ejecutivo de 27 de junio de 1842, expedido por el Presidente del Estado licenciado Juan José Guzmán, se habla de que la población indiana de que se componía el antiguo pueblo de Cuscatlán ha desaparecido en su totalidad, y

¹¹ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/42023555-antiguo-cuscatlan-la-libertad>

que en el día, su muy corto vecindario es formado de gentes de la capital de San Salvador, y de otros pueblos inmediatos.

Por Ley de 28 de enero de 1865 el municipio de Antiguo Cuscatlán se segregó del departamento y distrito de San Salvador y se incorporó en el departamento de La Libertad y en el distrito de Nueva San Salvador.

Investigaciones arqueológicas han demostrado que el lugar fue asiento de comunidades indígenas, revelado por restos encontrados en las proximidades de zonas residenciales de Madreselva y Santa Elena (muy cerca de donde se encuentra actualmente ubicada la Embajada de los Estados Unidos). En Antiguo Cuscatlán hay una zona ecológica conocida como El Espino y El Jardín Botánico "La Laguna" este se encuentra asentado en un viejo cráter de explosión en cuyo centro había una laguna.

Antiguo Cuscatlán fue segregada del departamento de San Salvador y anexada al departamento de La libertad en 1865. En su jurisdicción se encuentran dos universidades privadas, que son las que mayor campus tienen: Dr. José Matías Delgado y la "José Simeón Cañas" (UCA).

Crecimiento del municipio de Antiguo Cuscatlán desde 1970¹²

El Crecimiento del municipio de Antiguo Cuscatlán desde 1970 Por decreto legislativo 302 de fecha 30 de marzo de 1970, se le otorgo el título de villa al pueblo de Antiguo Cuscatlán; Ese mismo año un censo realizado el 27 de junio en el municipio se encontró una población de 8,957 habitantes. Según un estudio de viviendas rurales y urbanas, para 1971 en el municipio existían un total de 6,740 viviendas particulares urbanas ocupadas; y 793 viviendas urbanas desocupadas. En cuanto a las viviendas rurales 287 se encontraban ocupadas y 13 desocupadas. La población estimada del mes de julio de 1982,

¹² <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/la-libertad/725-679>

fue de 14,077 habitantes, de los cuales 6,576 pertenecían al sexo masculino, y 7,501 al sexo femenino. De estos datos históricos se llega a la distribución y crecimiento actual del municipio, ahora reconocido por zonas muy comercializadas y otras muy bien cotizadas a nivel

Según el Informe 262 "Indicadores municipales sobre desarrollo humano y objetivos de desarrollo del milenio" del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Antigua Cuscatlán es el municipio con el más alto índice de desarrollo humano de El Salvador (0,87).¹³ El municipio está formado mayormente por zona urbana, aunque también cuenta con área rural. Sus principales cultivos son el café, los granos básicos y hortalizas. Hay crianza de ganado, porcicultura y avicultura. Cuenta con tres zonas industriales: Zona industrial Santa Elena, Plan de La Laguna y Merliot. Existen fábricas de productos alimenticios, plásticos, metálicos, textiles y químicos.⁶ Los sitios turísticos son: Basílica de Guadalupe y el Jardín Botánico del Plan de la Laguna. Este municipio queda muy cerca de San Salvador. Posee un buen desarrollo en todos los aspectos, cuenta con un aproximado de 3,000 oportunidades laborales que dan empleo a cientos de personas de otros municipios del país, entre fábricas y oficinas, así como también posee centros comerciales de los más visitados del país, que son el Centro Comercial Las Cascadas, La Gran Vía, Multiplaza, los cuales constituyen además de una fuente de trabajo, un área de recreación para quienes lo visitan.¹⁴

2. Geografía

El municipio de Antigua Cuscatlán está ubicado a 8 kilómetros de San Salvador, pertenece al distrito de Santa Tecla, departamento de La Libertad, posee una

¹³ PNUD (2006). *Informe 262 "Indicadores Municipales sobre Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio"*. San Salvador: PNUD.

¹⁴ Comisión Salvadoreña Antidrogas (2004). «Municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad». Consultado el 22 de octubre de 2007.

extensión territorial de 19.50 kilómetros cuadrados y 850 msnm. Está limitada por los siguientes municipios: al Norte por San Salvador; al este, por San Salvador y San Marcos; al sur, por Nuevo Cuscatlán y al oeste, por Santa Tecla. Tiene una población de 33,698 habitantes según el censo del año 2007.

Antiguo Cuscatlán se encuentra muy urbanizado, posee varias zonas residenciales, centros comerciales y universidades; sus colonias y barrios más importantes son: Centro de Antiguo Cuscatlán, Colonia La Sultana, Residencial Madre Selva, Jardines de Cuscatlán, Jardines de la Hacienda, Merliot, Santa Elena y Zona Industrial Plan de la Laguna; en su zona rural sus cantones son El Espino, La Ceiba, La Labranza, La Puerta de la Laguna, Santa Elena y Soledad; cuenta con cuatro quebradas: El Piro, Santa Teresa, La Esmeralda y San Felipe; su cerro principal es El Caballito, situado a 1.3 kilómetros al norte del pueblo de Nuevo Cuscatlán; sirve de límite entre los municipios de Nuevo Cuscatlán y Antiguo Cuscatlán.

C. ASPECTOS GENERALES DE TECHO EL SALVADOR.¹⁵

1. Que es TECHO

TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios; tiene la convicción de que la pobreza se puede superar definitivamente si la sociedad en su conjunto logra reconocer que éste es un problema prioritario y trabaja activamente por resolverlo.

¹⁵ <http://www.techo.org/paises/elsalvador/techo/modelo-de-trabajo/>

Por esto, TECHO persigue tres objetivos estratégicos:

- El fomento del desarrollo comunitario en asentamientos precarios: a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos validados y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas. El desarrollo comunitario es eje transversal del trabajo de TECHO en asentamientos precarios.
- La promoción de la conciencia y acción social: con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad en el desarrollo de soluciones concretas para erradicar la pobreza.
- La incidencia en política, que promueva los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo y disminuya rápidamente: a través de la denuncia de la exclusión y vulneración de derechos dentro de los asentamientos, de la generación y difusión de información relevante sobre estos y de la vinculación de sus pobladores con otras redes. Todo esto para que los problemas de estas comunidades sean reconocidos por la sociedad y prioritarios en la agenda pública.

2. Historia

Un Techo para mi País El Salvador nació en el año 2001, después de que dos terremotos sacudieran a la nación. La necesidad de proporcionarles viviendas a

las familias damnificadas hizo que un joven salvadoreño, estudiante de la Universidad Católica de Chile y voluntario de Un Techo para mi país Chile (UTPMCL), exportara la idea de construir casas temporales. Fue así como propuso a UTPMCL que ayudara a El Salvador.

En colaboración con FUNDEMÁS se lograron edificar las primeras viviendas en Cojutepeque. Al mismo tiempo, más de 100 voluntarios universitarios conocieron la realidad que enfrentaban las familias más pobres del país. Fue así como nació la iniciativa en los jóvenes de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) para lograr que ninguna familia en El Salvador siguiera viviendo en esas condiciones.

Llevar el ideal a la práctica no fue tan fácil, como se esperaba. El primer reto fue financiar las casas, se complicó por el bajo conocimiento y la corta trayectoria que se poseía. La persona que creyó, desde el principio, en el proyecto fue Ricardo Poma, quien financió las primeras seis viviendas que se construyeron. Esto dio pie a nuevos patrocinadores como empresas y familias altruistas. Estas consolidaron los iniciales años de crecimiento de Un Techo para mi País El Salvador.

TEXACO levantó una campaña conjunta de gran impacto. En los años 2008 y 2009 la empresa junto a UTPMP-ES ayudó a más de 200 familias y unió a todos sus clientes para lograr esta meta.

Ahora somos TECHO

Un Techo para mi País pasó por un período de cambios. De una etapa fundacional, donde la expansión, aprendizaje y adaptación fueron fundamentales en una primera instancia, a una etapa de consolidación, donde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario toman un rol protagónico en el modelo de trabajo.

Techo El Salvador hasta el 2012 ha construido 2297 y trabaja en 27 comunidades con planes de habilitación social como plan de educación, plan de salud, plan jurídico, plan fomento productivo y banco de proyecto.

3. Misión y Visión

Visión: Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos.

Misión: 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.

4. Valores

- **Solidaridad:** Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos.
- **Convicción:** Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para conseguirlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean.

- **Excelencia:** Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan.
- **Diversidad:** Todos los jóvenes tienen en TECHO un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente.
- **Optimismo:** Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todos.

5. Modelo de trabajo



TECHO El Salvador trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza, impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención.

Techo El Salvador consta de cuatro fases las cuales se detallan a continuación.

- **Primera fase:** Los voluntarios identifican y caracterizan las condiciones de vulnerabilidad de hogares y asentamientos con el apoyo de referentes de la comunidad y otros actores influyentes, impulsando desde un inicio la organización, participación y corresponsabilidad de la comunidad.
- **Segunda fase:** Techo genera espacios participativos y desarrolla soluciones concretas en conjunto con los pobladores de la comunidad, a fin de enfrentar las necesidades identificadas.
- **Tercera fase:** Mesa de trabajo, consta de reuniones y diálogos semanales entre líderes comunitarios y voluntarios, partir de la cual se identifican otras necesidades prioritarias y se desarrollan programas para enfrentarlas.

Los principales programas que Techo desarrolla con la mesa de trabajo son:

Educación: Talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes, y alfabetización para adultos.

Trabajo: Capacitación en oficios básicos y formación laboral.

Fomento productivo: Apoyo para el desarrollo de emprendimientos.

Salud: Campañas de prevención y promoción de la salud.

- **Cuarta fase:** Se busca implementar soluciones definitivas en los asentamientos precarios, como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local.

6. Organización de Techo El Salvador

Gerente general: Impulsar la misión, visión y valores de la organización. Sus funciones específicas son: establecer el vínculo de la ONG con la sociedad, cooperantes e instituciones públicas y privadas.

Director de comunicaciones: Está a cargo de la difusión y manejo de la imagen institucional, y el desarrollo de las comunicaciones internas y externas. Sus funciones incluyen la publicidad de la organización en todas sus formas, acciones de prensa y acciones alternativas.

Director de administración y finanzas: Mantener, cuidar y administrar adecuadamente los recursos de la fundación con austeridad, justicia e inteligencia, Registrar, documentar y ordenar la información financiera de manera que permita demostrar la transparencia, orden y correcta gestión de los fondos de la organización.

Director de recursos: Se encarga de la búsqueda y obtención de donaciones y fondos para financiar el trabajo de la organización. Establece y mantiene un contacto fluido y permanente con las empresas, incentiva la responsabilidad social empresarial y gestiona las donaciones.

Coordinador legal: Tiene la misión de mantener la transparencia en las cuestiones administrativas, contables y legales. Fiscaliza los gastos de la organización.

Director social: Conduce a la organización hacia el logro de sus objetivos y misión. Sus funciones específicas son: toma de decisiones, establecimiento de políticas y de lineamientos que definan el trabajo de la ONG.

Director de formación y voluntariado: Se ocupa de fomentar y mantener la identidad propia que caracteriza a la institución en Latinoamérica. Procura que en cada área se preserve la claridad con respecto al proyecto y el fin último del

trabajo voluntario que se realiza, mientras que provee elementos de reflexión para orientar la visión. Transmite los valores de la organización a los voluntarios y busca lograr cohesión entre ellos.

Director de construcción: Se encarga de la vivienda. Su tarea se centra en la preparación previa a una construcción, la capacitación de los voluntarios y la supervisión de la calidad de las viviendas construidas; además, hay una búsqueda constante de mejoras para las mismas.

Director de habilitación social: Es el área que le da continuidad a la primera etapa construcción de viviendas mínimas de emergencia del modelo de intervención social institucional en los asentamientos en que se trabaja.

Desarrolla proyectos de trabajo comunitario en función de las necesidades e iniciativas de los habitantes, uno de los pilares fundamentales para crear comunidad.

D. Marco Legal.

Las organizaciones no gubernamentales también están regidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, a continuación se detallan cada una de ellas:

1. Constitución de la República de El Salvador.

Artículo. 7 inciso primero y segundo de la Constitución de la República se establece `` Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse

libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier ilícito¹⁶ en conformidad con lo dispuesto en el referido artículo, es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente, este derecho a dado pie para que en El Salvador operen las denominadas asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo han brindado resultados positivos y el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas.

Artículo.108 de la Constitución de la República de El Salvador dice: “Ninguna corporación o fundación civil o eclesiástica, cualquiera que sea su denominación u objetivo, tendrá capacidad legal para conservar en propiedad o administrar bienes raíces, con excepción de los destinados inmediata y directamente al servicio y objetivo de la institución.”

2. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro¹⁷

Decreto N° 894.

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

¹⁶ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 28. Fecha de Última Modificación 12 de junio de 2014.

¹⁷ Asamblea Legislativa de la República de EL Salvador, Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la facultad que tienen para la realización de todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines, establecidos en su norma interna, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

Representación

Art. 4.- Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter. Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

Responsabilidad

Art. 5.- Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula. Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

Responsabilidad tributaria

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Utilidad pública

Art. 7.- Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda. La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

Obligatoriedad de la norma interna

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan. Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

Fines no lucrativos

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, o avalistas de obligaciones.

Exclusiones

Art. 10.- Las personas jurídicas sin fines de lucro y de derecho público no contenidas en esta ley, se registrarán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento. Las Iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.

CAPÍTULO IV

RÉGIMEN JURÍDICO INTERNO

Personalidad jurídica

Art. 26.- Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio de Gobernación.

Prueba de la existencia y representación legal

Art. 27.- La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Centro Nacional de Registro CNR, Los administradores y representantes legales de una asociación o fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro.

Estatutos

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley. Los estatutos

deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

- 1.- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado.
- 2.- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica.
- 3.- Objeto o finalidad.
- 4.- Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros.
- 5.- Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad.
- 6.- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos.
- 7.- Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación.
- 8.- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes.
- 9.- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos. Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio de Gobernación, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales

correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Denominación

Art. 29.- Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma. La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas. La denominación de las asociaciones y fundaciones deberá establecerse en idioma castellano, salvo aquellas en las que se incluyan nombres de personas o constituyan capítulos o agencias de entidades extranjeras.

Domicilio

Art. 30.- El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional.

Límites a los administradores

Art. 31.- Los administradores de una asociación o fundación, no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma, salvo en el caso de las asociaciones, cuando los estatutos dispongan que determinado contrato sea autorizado por una asamblea general. Los administradores no podrán participar en las deliberaciones de asuntos que sean de interés personal o de sus socios comerciales o profesionales, sus cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni tomar parte en las votaciones sobre dichos asuntos.

Responsabilidad penal.

Art. 33.- Los administradores, representantes y miembros de las asociaciones y fundaciones responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes, actuando en nombre de las entidades que representen. Cuando la infracción a la ley constituya delito o falta, se estará a lo dispuesto en la legislación penal.

CAPÍTULO V

PATRIMONIO

Normas generales sobre el patrimonio

Art. 34.- El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines. El patrimonio de las asociaciones y fundaciones no pertenece ni en todo ni en parte a las personas naturales y jurídicas que las integran y recíprocamente, las deudas de las mismas, no generan a nadie derecho a reclamarlas en todo o en parte, a ninguno de sus integrantes, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la persona jurídica. Sin embargo los miembros pueden obligarse si su normativa interna lo establece expresamente o estos se obligaren personalmente.

Administración del patrimonio

Art. 35.- La administración del patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos, en los términos señalados en éstos y en la presente ley.

Fondos obtenidos por llamamientos públicos

Art. 36.- Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para

la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal. La Dirección General de Impuestos Internos establecerá los mecanismos necesarios para la comprobación de que tales fondos han sido donados efectivamente a la entidad y para fiscalizar su correcto uso. No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada en el inciso primero de este artículo. Los fondos percibidos por las entidades infractoras estarán sujetos al pago de los impuestos sobre ingresos que las leyes tributarias establecen.

Normas sobre la adquisición de bienes

Art. 37.- Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos. Asimismo, podrán transferir libremente dichos bienes por todos los medios del derecho común. Los bienes inmuebles sólo podrán ser enajenados a título oneroso, salvo que sean donados a entidades que tengan fines de utilidad pública o de beneficencia; tal finalidad será calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda y en su resolución autorizará el otorgamiento de la donación.

Límites a la adquisición de bienes inmuebles

Art. 38.- De conformidad a lo estipulado por el Art. 108 de la Constitución de la República, las asociaciones y fundaciones sólo podrán adquirir los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines. No se entenderá que dichos bienes se destinan para fines distintos a los de la entidad, cuando sean explotados para la obtención de fondos que se

reinvieran en los fines de la misma. Si las asociaciones y fundaciones llegaren a adquirir bienes que no son indispensables para la realización de sus fines o los que tuvieran en su poder dejaren de tener tal finalidad, las entidades propietarias estarán obligadas a enajenarlas a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquélla en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

Venta forzosa de bienes inmuebles

Art. 39.- Cuando se hubiere vencido el término señalado en el inciso último del artículo anterior y la entidad no hubiere enajenado el inmueble que no es indispensable para la realización de sus fines, el Fiscal General de la República tendrá facultades para promover la venta forzosa ante el Juez competente en materia civil, al sólo tener conocimiento de ello por cualquier medio. La venta forzosa se hará en subasta pública de conformidad al Capítulo IV Título III Libro Segundo del Código de Procedimientos Civiles, en lo que fuere aplicable.

Vigilancia

Art. 41.- Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos. En todo caso, los miembros y fundadores tendrán siempre la facultad de exigir a los administradores de estas entidades informes de su actuación y situación patrimonial. Si tales informes no son rendidos en un plazo prudencial, los interesados podrán acudir a la vía judicial. Los auditores de las entidades sujetas a esta ley, están obligados en caso de que notaren cualquier irregularidad en la administración del patrimonio de la entidad que auditen, a hacerla saber por escrito a sus miembros en Asamblea General, para que resuelvan sobre el caso y a la Corte de Cuentas de la República si manejan fondos públicos.

Fiscalización del Estado

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Competencia de la Fiscalía General de la República

Art. 43.- La Fiscalía General de la República, a petición de parte o de oficio ordenará la investigación de alguna asociación o fundación, a efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, en los casos siguientes:

- a) Cuando exista una manifiesta y evidente incongruencia entre los objetivos y fines consignados en los estatutos y las actividades desarrolladas por las entidades.
- b) Cuando haya elementos de prueba suficientes sobre desvío de fondos de la entidad.
- c) Por servir la entidad como medio para eludir la ley o las obligaciones particulares de sus miembros o dirigentes.
- d) En todos aquellos casos que sean constitutivos de delitos o faltas.

3. Régimen Tributario¹⁸

La calificación de las fundaciones y asociaciones como entidades sin fines de lucro sitúa a las mismas en un régimen jurídico específico respecto de las obligaciones tributarias.

¹⁸Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador, C.A., Código tributario, decreto No. 230, Agosto 2010, Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349.

Sección Cuarta

Responsables.

Solidaridad de los Representantes Legales o Titulares de las Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público y de las Corporaciones y Fundaciones de Utilidad Pública

Artículo 50.- El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar. En caso que las corporaciones y fundaciones de utilidad pública calificadas por la Administración Tributaria incurran en forma reiterada en las circunstancias previstas en el inciso anterior la Administración Tributaria procederá a revocar la resolución de exclusión de sujeto pasivo del Impuesto sobre la Renta

En el Art. 91 “establece que junto a la declaración de impuesto sobre la renta se deberán presentar el balance general de cierre del ejercicio o período de imposición respectivo, el estado de resultados o en un caso el resultado de ingresos y gastos, así como las conciliaciones fiscales o justificaciones de los rubros consignados en la declaración y en el balance general.

El estatus reconocido por el Ministerio de Gobernación sitúa a las instituciones sin fines de lucro en un contexto jurídico especial, diferente a las personas que desarrollan actividades con la intención de lucro en otras áreas o ámbitos jurídicos, si bien es cierto la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de

lucro establece un régimen jurídico especial respecto de tales agrupaciones, dicha norma señala en concreto una regla general y una excepción respecto de las obligaciones tributarias de dichas instituciones.

4. Ley de impuesto sobre la renta.

De acuerdo al Art. 1 de la ley del impuesto sobre la renta, `` Es agente de retención todo sujeto obligado por este código a retener una parte de las rentas que pague o acredite otro sujeto así como también aquellos que designa como tales la administración tributaria ``¹⁹

Esta ley aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones de pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, dietas, etc. Por consiguiente se convierte en sujeto de esta ley y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: prestación de las declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), prestación anual de los informes de retenciones y prestación de la declaración anual de liquidación del impuesto.

La dirección general de impuestos internos califica como excluidos del pago del impuesto sobre la renta a todas las corporaciones y fundaciones según el Art. 6 y 7²⁰.

5. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de acuerdo a su Art. 1 y 2 se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo

¹⁹ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, ley de impuesto sobre la renta, Decreto N° 134, 18 de diciembre de 1991, Diario oficial N° 242, tomo N° 313

²⁰ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, ley de impuesto sobre la renta, Decreto N° 629, 27 de septiembre de 1993, Diario oficial N° 179, tomo N° 320.

de los bienes muebles corporales de acuerdo que establece con las normas de la misma²¹.

Esta ley se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan alguna de estas operaciones como: comisiones de otorgamiento, contrataciones de préstamos y como exentos de intereses normales se convierten en sujetos de esta ley.

Es competencia del Ministerio de Gobernación a través de la dirección del registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, el de contar con un mecanismo que permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ellos.

Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la corte de cuentas de la República según su competencia.

La fiscalía general y la procuraduría general de la República, intervienen para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las fundaciones para los casos que la ley así lo requiere.

A efecto que las organizaciones sin fines de lucro cumplan con el régimen legal es necesario que estén sujetas a los siguientes tipos de control:

a) Control Contable

Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, con un capital mayor de un mil ciento cuarenta y tres dólares (\$1,143.00) deben llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con alguno de los

²¹ Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316.

sistemas contables generalmente aceptados y con forme a las normas tributarias.

Esta contabilidad debe ser aprobada por el Centro Nacional de Registro, en ella deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo que se refiere a: catálogos de cuentas, sub cuentas o rubros de aplicación, balance y otros estados financieros que deban presentarse al registro.

b) Control fiscal

La ley prevé la fiscalización de fondos cuando las asociaciones o fundaciones sin fines de lucro, manejan fondos provenientes del Estado. Esta fiscalización la llevaran a cabo el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República según su competencia.

Cuando las entidades que ya han manejado fondos públicos se disuelven tendrán que obtener un finiquito de la Corte de Cuentas de la República que se apruebe legalmente su liquidación.

c) Control registral

El estado obliga a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, a su inscripción en el registro de asociaciones y Fundaciones inscrito en el Ministerio de Gobernación, para efecto de obtener su personalidad jurídica.

d) Control Administrativo

En el caso de que una de estas entidades incurra en cualquiera de las infracciones previstas en el art.83 de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, puede verse afectada por una sanción según la gravedad y su reiteración.

e) Control de propiedades

Las asociaciones y Fundaciones pueden adquirir los bienes inmuebles que necesiten para su funcionamiento. Si llegasen a adquirir bienes que no sean indispensables para la realización de sus fines o los que están en su poder dejan de tener la finalidad, tienen que enajenarlos a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquella en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

6. Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones sin Fines de Lucro.

En esa norma se trata cada uno de los elementos de la contabilidad que requiere una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se ha considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad²²

7. Código Civil²³

El Código Civil vigente contiene una serie de artículos referentes a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro que regula fundamentalmente los

Aspectos siguientes:

1. La obtención de la personalidad jurídica según el artículo 541 “No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley o de un decreto del poder ejecutivo”.

²² Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin Fines de Lucro (ONG'S)

²³ Código Civil, Decreto No. 7, 17 de diciembre de 2004, Diario Oficial No. 236, Tomo No. 365

2. Aprobación de los estatutos.
3. Regulación del patrimonio y limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, mediante el artículo 543 "Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del poder ejecutivo, que podrá concederla si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres".

8. Código de Trabajo²⁴

Tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones que armonizan la relación entre trabajador y patrono con el objetivo de crear un clima laboral idóneo.

9. Ley del seguro social

Contiene una serie de artículos referentes a la entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.¹ De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: "La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio" y a su pago contribuyen "los patronos, los trabajadores y el Estado" en la forma y cuantía determinada por la ley (art. 50).²

Art. 14 Tendrán derecho a prestaciones de salud, las siguientes personas:

- a) Los asegurados activos;
- b) El cónyuge o compañera de vida, inscrita, del asegurado activo;
- c) El cónyuge o compañero de vida, inscrito, de la asegurada activa;

²⁴ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972

- d) La viuda pensionada y el viudo pensionado;
- e) La compañera de vida con derecho a pensión;
- f) Los hijos de los asegurados, aseguradas, pensionadas o pensionados, hasta una edad y las condiciones, modalidades y extensión que se fijará por acuerdo del consejo directivo del instituto;
- g) El trabajador cesante en las condiciones que fije este reglamento; y
- h) Los pensionados y pensionadas por incapacidad a que se refieren los Arts. 33 y 34 de este Reglamento.

10. Ley de sistema de ahorro para pensiones

La ley del sistema de ahorro para pensiones, conocida como ley “AFP”, fue creada en 1996; sin embargo, el sistema entró en operaciones hasta el 15 de abril de 1998

Art. 1.-

Créase el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 2.- El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las

pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;

b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la ley:

c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán instituciones administradoras de fondos de pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán instituciones administradoras.

Las instituciones administradoras por medio de esta ley son facultadas por el Estado para administrar el sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la superintendencia de pensiones;

d) Los afiliados del sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las instituciones administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;

e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al sistema;

f) Cada institución administradora, dirigirá un fondo de pensiones en

adelante el que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la institución administradora;

g) Las instituciones administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;

h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fueren insuficientes, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y

i) La afiliación al sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

E. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. Este departamento se organiza, dirigen, coordinan, retribuyen, y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, planillas de personal y prestaciones de ley.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de recursos humanos.

Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. El departamento de recursos humanos gradualmente lleva a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización. El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer.²⁵

Las funciones del departamento de recursos humano se tornan esenciales una vez que la organización crece, es decir los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo general lleva el nombre de reglamento interno de trabajo, también es importante conocer las políticas, así como los diversos beneficios y prestaciones que determina la ley del país.

Para una empresa el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que alcance sus metas, se divida el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades, como resultado de este proceso se tendrá la estructura organizacional la cual variará de empresa a empresa, ya que esta depende de los propósitos y estrategias de cada una de ellas.

²⁵ William B. Werther, Keith Davis "Administración de recursos humanos (el capital humano de las empresas)", sexta edición, Mc Graw Hill., México 2008

Dicho proceso consiste en hacer que la estructura se adecúe a los objetivos, recursos y ambiente de cada organización también enfoca las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

a. Estructura organizativa y ubicación

Estructura

Según Stoner, James A. F. “La estructura de una organización específica, muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades, en cierta medida también detalla el grado de especialización del trabajo, indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como también las relaciones con el personal.

Se puede decir entonces, que la estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes que forman una empresa, por medio de ella se definen las tareas, responsabilidades y relaciones en el lugar de trabajo. Además es importante mencionar que dicha estructura debe de ser congruente con los objetivos, recursos y con el ambiente tanto interno como externo.

Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

1. Especialización de actividades: Se refiere a la especialización de las tareas individuales de grupo en la empresa y a la agrupación de ellas en unidades de trabajo.
2. Estandarización de actividades: Designa los procedimientos necesarios para estandarizar el trabajo de los empleados.
3. Coordinación de actividades: Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de las empresas.
4. Centralización y descentralización de la toma de decisiones: Denotan la localización del poder de decidir.

5. Tamaño de la unidad de trabajo: Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

Ubicación

Dada la actividad importante que cubre la unidad de recursos humanos, se le ubica en el primer nivel de la escala jerárquica como unidad de servicio y asesoría. Muchas veces cuando se ubica en otro nivel no se le da la importancia que se merece por lo que las recomendaciones o asesorías que haga no se cumplen por no tener autonomía.

Por otra parte su papel de staff se concentra en determinar los lineamientos dictados por la administración superior y en aquellos aspectos de funcionamiento que se refieren al personal.

De acuerdo a la autoridad que se ejerce en una organización ésta puede clasificarse en tres tipos:

1. Autoridad de línea.

Es la que ejerce sobre los subordinados en cadena de mando y no horizontalmente sobre las personas de los demás departamentos de la estructura organizativa.

2. Autoridad de staff:

Es la que proporciona ayuda, asesoría, consejo o servicio a otros, por lo que no tiene derecho para emitir o dirigir órdenes, ya que solamente deberá proporcionar la información necesaria autorizada.

3. Autoridad funcional:

Es aquella que emite órdenes a la ejecución de una función en particular, ya sea sobre el personal de otros departamentos de la empresa.

Considerando y analizando todo lo anterior a la unidad de recursos humanos le corresponde el derecho de coordinar y hacer cumplir tanto las políticas como los procedimientos de su área, por otro lado el gerente de la unidad ejerce los tres tipos de autoridad, para el caso el encargado de la unidad especializada de recursos humanos tiene que ejercer autoridad funcional sobre otros jefes y sus subordinados, y la autoridad de línea sobre los empleados del propio departamento, finalmente la autoridad de staff tiene que asesorar al gerente general, consejo directivo y los niveles operacionales en todas aquellas actividades internas relacionadas con los trabajadores.

1. ¿Qué es la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con código de ética y trato justo para los empleados de la organización.²⁶

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen lo siguiente:

- Realizar los análisis de los puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.

²⁶ Gary Dessler, Ricardo Alfredo Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos (enfoque latinoamericano), Quinta Edición, Pearson, México, 2011

- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

a. Definición de administración

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr los propósitos eficientemente orientados al logro de los resultados.

La administración se entiende como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas que integran una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas, grandes, lucrativas no lucrativas, industria de servicio.

Al criterio de los integrantes del trabajo de investigación la administración es la aplicación del proceso administrativo para cumplir los objetivos en una organización

.

b. Definición de recursos

Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Tienen tres características: utilidad, disponibilidad limitada, agotamiento o consumo.

c. Definición de administración de recursos humanos

Consiste en la planificación, organización, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño, representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo²⁷

Es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de la organización.

El área de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes de las personas para ser lo más satisfactorio posible y a la colectividad en la que se desenvuelve.

Al criterio de los integrantes del trabajo de investigación la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, ejecución y control de técnicas y desarrollo de las actividades para promover el desempeño eficiente del personal, para que una organización pueda alcanzar los objetivos propuestos.

2. Importancia de la administración de recursos humanos²⁸

En toda empresa independientemente a la actividad a la que se dedique, la administración de recursos humanos es de vital importancia ya que se toma en cuenta el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta para

²⁷ Chiavenato Idalberto, segunda edición México 1994.

²⁸ Zelaya Hernández, José Amílcar, Propuesta y diagnóstico de un modelo de organización para la administración de recursos humanos en el instituto nacional de pensiones de los empleos públicos INPEP El Salvador 1993.

alcanzar los objetivos propuestos, así también las relaciones laborales entre patrono y trabajador.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos:

- 1) Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos
- 2) Contribuye a que el elemento humano que integra una organización, logre sus objetivos y los de la organización.
- 3) Mejora la productividad.
- 4) Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

3. La administración de recursos humanos como proceso²⁹

La administración de recursos humanos consta de subsistemas interdependientes los cuales son:

- a. Subsistemas de alimentación de recursos humanos, que incluyen planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- b. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal)

²⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, segunda edición, Mc Graw Hill.

- c. Subsistemas de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- d. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluyen capacitación y planes de desarrollo de personal.
- e. Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, graficas) y auditoria de recursos humanos.

Estos subsistemas están estrechamente relacionados entre sí, su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros.

A pesar de todos estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes o situacionales, varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Los cinco procesos anteriormente mencionados forman un proceso integral, mediante el cual las personas son atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la empresa. Para efectos de la presente investigación se utilizaron los procesos de integración, organización y desarrollo.

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quienes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas

Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puesto Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoria	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos Sistemas de información Controles Constancia Productividad Equilibrio social

4. Políticas de la administración de recursos humanos³⁰

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

³⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, segunda edición, Mc Graw Hill.

a. Política de alimentación de recursos humanos:

- i. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización) como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización).
- ii. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacitación de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que tenga la organización.
- iii. Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b. Políticas de aplicación de recursos humanos:

- i. Como determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- ii. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- iii. Criterios de evaluación de la calidad de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

c. Políticas de mantenimiento de recursos humanos:

- i. Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización frente a esas dos variables.

- ii. Criterios de remuneración indirecta de los empleados teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- iii. Como mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- iv. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.

d. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- i. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- ii. Criterios de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- iii. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e. Políticas de control de recursos humanos:

- i. Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

- ii. Criterios para mantener auditoria permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización y le permiten dirigir las relaciones con sus empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc., A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades. Básicamente guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los miembros y en todas las situaciones.

5. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables, estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo, en ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados, en otras no se expresan de manera explícita sino que forman parte de la cultura de la organización, en cualquiera de los casos los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Se puede simplificar los principales objetivos de la administración de recursos humanos en tres simple aspectos en los que se desarrollan los cuales son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Además los objetivos del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones, sino también los desafíos que surgen en la organización, estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales

a. Objetivos Corporativos

La administración de recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa u organización por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura.

La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes, la administración del capital humano no es un fin en sí mismo, es solo apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

b. Objetivos Funcionales

Mantener la contribución del departamento de capital humano a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades

de la organización, se producen desperdicios innecesarios de recursos de todo tipo, ejemplo, la organización puede determinar el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento y el total de personal a su cargo.

c. Objetivos Sociales

El departamento de recursos humanos debe ser responsable a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d. Objetivos Personales

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, en la medida que este logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa, de no ser así la productividad de los empleados puede descender es factible que aumente la tasa de rotación de personal.

6. Funciones de la administración de recursos humanos³¹

Las funciones que se desarrollan en la unidad de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique en la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de esta unidad se ejecutan en pocas secciones y con frecuencia algunas tareas encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías etc.

³¹ Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2010

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

A continuación las funciones que realiza la mayoría de la unidad de recursos humanos:

a. Proceso empleo

A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

- ✓ El análisis de puestos: Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.
- ✓ La planeación de recursos humanos (PRH): Es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.
- ✓ El reclutamiento: Es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.
- ✓ La selección: Es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

b. Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo,

desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad, que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (C y D).

- ✓ La capacitación: Está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- ✓ El desarrollo: Implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.
- ✓ La planeación de carrera: Es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.
- ✓ El desarrollo de carrera: Es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran.
- ✓ El desarrollo organizacional (DO): Es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas
- ✓ La evaluación del desempeño: Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo.

c. Compensaciones y prestaciones

Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término *compensación*, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- ✓ Sueldo: El dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- ✓ Prestaciones: Remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.

- ✓ Gratificaciones no económicas: Recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

d. Seguridad social y salud

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

e. Relaciones laborales y con empleados

La ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. En el pasado, esta relación era una forma de vida que muchos patrones aceptaban. Hoy a la mayoría de las empresas les gustaría tener un ambiente sin sindicatos. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

f. Investigación de recursos humanos

Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la administración de recursos humanos, abarca todas las áreas funcionales, y el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. Puede detectar las causas y posibles soluciones, ya que es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

g. Interrelaciones de las funciones de la ARH

Todas las áreas funcionales de la administración de recursos humanos están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás.

La función de recursos humanos en la actualidad debe ser integrada, ya que no solo se debe dirigir a las personas, también debe administrarse de una manera eficiente incluyendo nuevas herramientas y principios que se encuentren relacionados con la conducta humana, para aplicarlos y obtener una mayor eficiencia del personal que colabora en la empresa.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.”

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Realizar una investigación de campo que brinde información necesaria para crear un diagnóstico de la situación actual que ayude a determinar la creación de la unidad de recursos humanos.

2. Objetivo Especifico

- a. Obtener información a través de técnicas e instrumentos apropiados que determinen la situación actual de Techo El Salvador.
- b. Procesar la información obtenida del personal administrativo y voluntarios utilizando gráficos y su interpretación.
- c. Establecer la importancia de la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas de investigación que ayuden a marcar el objetivo del estudio que se realizó.

1. Método de investigación

El método de investigación que utilizamos fue el científico, el cual consiste en una serie ordenada de procedimientos a través del análisis de los condicionantes o causas que lo determinan.

La utilización del método científico en la investigación se desarrolló de forma clara, ordenada y lógica buscando pruebas a favor de la explicación específica de un fenómeno natural. El método científico se concibe como una estructura, un armazón formado por reglas y principios coherentemente concatenados

Dentro de los métodos que se utilizaron en la investigación están el analítico y el sintético.

a. Método Analítico

Este método es un análisis que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para conocer cada uno de sus elementos y las relaciones entre sí.

Al aplicar este método permitió revelar las importantes relaciones que existen entre las variables que se investigaron, recopilando y validando la información conseguida de todas las personas encuestadas en la organización con el objetivo de comprender como se relacionan las variables objeto de estudio dentro de la organización.

b. Método Sintético

A través de este proceso de razonamiento se podrá reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis es la opción inversa y complementaria al analítico la unión de los elementos para formar un todo, como resultado este método permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura de la organización, respecto a la necesidad de la

creación de la unidad de recursos humanos y la forma en que los directores y voluntarios perciben esta realidad

C. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es la correlacional, ya que se relaciona una variable independiente con una dependiente; la característica principal de los estudios correlacionales es que se puede comparar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Con la ejecución del estudio se determinó la relación entre ambas variables, dando así una visión de la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos que ayudará a fortalecer el desempeño del personal en la organización.

D. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación indica la precisión, la profundidad así como el éxito de los resultados para alcanzar los objetivos principales del estudio. Para la investigación se utilizó el método no experimental su principal característica es que no se manipula ninguna variable en el estudio se basa solamente en los hechos facilitando la interpretación de los datos obtenidos.

El desarrollo de la investigación se estableció, que el tipo de estudio que se realizó fue no experimental. Se realizó sin manipular variables, se basó primordialmente en la observación.

E. ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN

1. Alcance

La propuesta del modelo de creación de la unidad de recursos humanos que se presenta ha sido diseñada exclusivamente para la organización Techo El Salvador, Con la implementación del modelo propuesto se pretende crear

un sistema de recursos humanos que coordine y especifique las funciones y procesos del mismo para poder mejorar el desempeño y eficiencia del personal y fomentar el desarrollo de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de una manera productiva.

2. Justificación

Toda organización que se dedique al servicio de la comunidad es de suma importancia ya que contribuyen al bienestar de las personas, minimizan la pobreza, apoyan a la salud y a la educación, siendo así una fuente de trabajo para muchos jóvenes con el firme propósito de ayudar.

Con base en lo anterior se propone la creación de la unidad de recursos humanos, buscando crear un conjunto de alternativas de solución para dichas organizaciones ya que estas requieren un personal que reúna todos los requisitos necesarios para desarrollar diferentes actividades.

F. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La investigación se apoyó en diversas técnicas e instrumentos que recopilaban información en diferentes áreas involucradas para obtener datos confiables, valederos y oportunos.

Entre las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación se mencionan:

1. Técnicas.

a. Entrevista

La entrevista como instrumento de recolección de la información es de vital importancia, se conoce de manera clara y veraz la información necesaria para el desarrollo de la investigación, a través de la entrevista se dio un contacto directo con todos los que forman parte de la organización, tomando los

diferentes puntos de vista del personal sobre la organización y distribución del trabajo, parte del personal entrevistado fueron personal administrativo directores, voluntarios con el propósito de determinar la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos que permitirá fortalecer al personal y procesos dentro de la organización

b. Encuesta

Esta técnica se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio cuyas opiniones fueron primordiales para la interpretación de la investigación, se emplearon 65 encuestas para el personal administrativo y voluntarios de la organización permitiendo un diagnóstico de la situación actual de Techo El Salvador

2. Instrumentos

a. Guía de entrevista

Este instrumento consistió en una conversación de 30 preguntas, abiertas y cerradas a directores y personal administrativo de Techo El Salvador, Los puestos clave para el buen funcionamiento de la organización

b. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario de 25 preguntas, aplicados a 57 personas en Techo El Salvador con el fin de conseguir información; confiable y valiosa de parte de voluntarios Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas, de acuerdo con lo que se deseaba obtener.

G. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración del estudio se estableció el uso de dos tipos de fuentes de información primarias y secundarias; las cuales se detallan a continuación:

1. Primarias

Para el estudio de investigación la información fue facilitada por la directora social en conexión con el director departamental, el personal administrativo y el personal voluntariado de la organización no gubernamental Techo El Salvador.

2. Secundarias

Este tipo de información se obtuvo de datos externos provenientes de Techo Chile por la directora de recursos humanos e información establecida en revistas, documentales, página web.

H. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis del trabajo de investigación están sujetas a los elementos en los que recae la obtención de información y que deben ser definidos con propiedad, es decir precisar a quién o a quienes se va a aplicar.

El sujeto y las unidades de estudio que facilitaron al trabajo de investigación:

Objeto de estudio:

Organización no gubernamental Techo El Salvador.

Unidades de estudio:

Empleados fijos de la ONG

Personal voluntariado de la ONG

Directores de la ONG

I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El término universo son las unidades o áreas que serán investigadas, para llevar a cabo la investigación, el universo de estudio estará compuesto por los directores, empleados y voluntarios de Techo El Salvador ubicado en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

2. Población

Para realizar la investigación fue necesario estudiar la población constituida por los directores, personal administrativo y voluntarios de Techo El Salvador; la población total a estudiar fue de 114 personas.

3. Muestra

La población que se utilizó para la investigación se encuentra en un rango de 18 a 35 años, los cuales conforman un total de 65 personas.

4. Censo

Para desarrollar la investigación se tomó en consideración la población que trabaja en la organización no gubernamental Techo El Salvador, conformada por los directores, personal administrativo y voluntarios.

5. Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se tomó una población de 114 personas, las cuales están consideradas como parte de la organización no gubernamental, se utilizó el muestreo aleatorio simple (MAS), todos los sujetos poseen la misma probabilidad de ser encuestados.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la población es:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95%

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = población

E = error permisible

Sustituyendo en la fórmula:

n =? p = 0.50

Z = 1.96 q = 0.50

N = 114 E = 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (114)}{(0.08)^2 (114-1) + (1.96)^2(0.50) (0.50)}$$

n = 65 Personas

Se utilizó un nivel de confianza de 95% debido a que el tamaño de la población es finito, por lo cual se establece que la estimación es bastante representativa

con respecto al universo; la probabilidad de éxito o fracaso de 0.50 cada una debido a la duda con que se manejan los resultados de la investigación; el margen de error permisible para llevar a cabo la investigación es de 8 %, partiendo de estos datos por medio de la fórmula se determinó el número de personas a encuestar.

6. Distribución proporcional

La distribución de los cuestionarios se realizó mediante la aplicación de una regla de tres simple, tomando como base el total de la población de la organización no gubernamental Techo El Salvador, personal administrativo con 14 personas y voluntarios fijos con 100 personas; el cuestionario se empleó para personas de ambos géneros comprendidos entre 18 a 35 años.

Distribución de la muestra por área.

Personal voluntariado		Personal administrativo	
114 ——— 65	X= 57 Voluntariados	114 ——— 65	X= 8 Administrativos
100 ——— X		14 ——— X	

Cuadro resumen de la muestra

Unidad de Estudio	Muestra
Personal Administrativo	8 personas
Personal voluntariado	57 personas
Total	65 personas

J. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Con la información obtenida en la organización no gubernamental Techo El Salvador, se realiza el recuento de datos de los cuestionarios y las entrevistas, los cuales han sido tabulados en una hoja de Excel y se utilizaron gráficos de pastel, para representar los datos cualitativos y cuantitativos.

1. Diagnóstico de la situación actual de Techo El Salvador

- **Interpretación de las encuestas realizadas a directores y personal administrativo, voluntarios, de la organización Techo El Salvador**

A través de las encuestas realizadas a personal de Techo El Salvador, se obtuvo información de la situación actual de la organización; considerando los siguientes aspectos

La mayoría del personal de la organización oscila entre los 20 a los 31 años, cabe mencionar que en su mayoría corresponden al género masculino, el nivel académico para el puesto de directores cumple con el requisito de ser universitario graduado, y un buen margen del voluntariado se encuentran activos en la universidad, así como la mayoría tiene más de un año de laborar en la organización se percibe una estabilidad laboral.

La situación en la organización con base a la información recopilada confirma que las personas cuando iniciaron sus labores en la empresa si les dieron un tipo de inducción pero que no cumple con todo lo necesario para que el empleado esté bien informado y no se les brindó ningún tipo de material que los vincule de una forma más rápida a la organización, La inducción, se da como una breve descripción de lo que cada uno realizará en el proyecto que está en marcha, siempre de manera general, pero no cuenta con un manual de bienvenida sino que es el director de cada unidad quien ofrece una introducción

genérica en la cual comenta los aspectos más relevantes de la organización sin embargo no se les da a conocer cuál es la misión, visión, valores, políticas, o las líneas jerárquicas por medio de un organigrama.

Otra información importante que se obtuvo en las encuestas y entrevistas realizadas a personal administrativo y voluntarios es que actualmente no existe la unidad de recursos humanos, que especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades, es por ello que no se tiene claro un proceso a seguir para el desarrollo de actividades ya que cada director de área le da a su personal las instrucciones a seguir generando así un proceso confuso entre las actividades a realizar, el encargado de seleccionar al personal nuevo en la organización es el área social, también existen otras áreas que le especifican al voluntariado las actividades a seguir, esto indica la necesidad de contar con la unidad encargada de realizar ese proceso para optimizar tiempo y recursos

La mayoría de las plazas vacantes se hace de manera interna, es así que el personal que va quedando y tiene más tiempo es el que va cubriendo el puesto, tomando la experiencia que tiene, pero también existe reclutamiento externo para los voluntarios ya que se necesita mano de obra para cubrir los programas que proyecta TECHO.

El motivo principal de la falta de conocimiento de los empleados de la filosofía de la organización es que no poseen por escrito ningún material relacionado a esta temática, en cuanto al proceso de reclutamiento se hace de manera repartida, es decir la mayoría de los que participan en la organización lo hacen a través de redes sociales, o por medio de un contacto que está dentro de la organización, es así como se observa que no existe un solo proceso establecido o una normativa a seguir de forma sistematizada que determine de qué manera hacer un reclutamiento adecuado, es necesario tener un documento que especifique las condiciones y normas de cómo hacer este proceso, y que una sola persona sea la encargada de llevar a cabo este paso,

sin perder el objetivo y la naturaleza de la organización, actualmente cada director o encargado del área recluta al personal lo hace el que se encuentra disponible al momento que se presentan los nuevos integrantes, dando así los parámetros necesarios que él considera.

El mayor porcentaje de los voluntarios no firma contrato ni carta compromiso para ingresar a TECHO, esto se debe a la poca seriedad del proceso para ingresar a la organización, dando así la pauta a la falta de responsabilidad que pueden tener los voluntarios dentro y fuera de la ONG, a la hora de realizar sus actividades, La totalidad de voluntarios considera como inducción la forma en que se les explica que harán para la organización, y el trabajo que realizaran de manera general, pero no tienen claro el proceso a seguir hasta que adquieren la experiencia dentro de los proyectos es por ello que no tienen claro un proceso a seguir es necesario tener un departamento o área encargada de dichos procesos también manifiestan que no se les brindó ningún manual donde se les explique las actividades o funciones a realizar, la otra parte considera que si viéndolo desde el punto de vista que se le brindo una breve explicación de lo que harán como voluntarios, en la ONG, la mayoría de voluntarios no recibe un pago por su función dentro de TECHO El Salvador, un porcentaje mínimo recibe viáticos dependiendo del proyecto así se le asigna viáticos, y dentro de ese mismo porcentaje considera como pago insumos como refrigerios y transporte

Según los resultados obtenidos en las pregunta N° 15 en cuanto al clima laboral, la mayoría coincide de que está bien, dentro de lo normal, no se observan conflictos de relevancia dentro de la organización, esto en parte a que tienen una adecuada división del trabajo, se han organizado para realizar diversas funciones, tomando en consideración que no cuentan con un manual de puestos que les determine que actividades están orientadas a su puesto.

La capacitación que la ONG da, es solo una guía de lo que harán y como se llevará a cabo y en qué tiempo se realizará el proyecto, y cada director es

responsable de darla al personal a cargo, haciendo énfasis de la importancia del desempeño dentro y fuera de la organización, es por ello que se percibe una evaluación del desempeño bastante aceptable, ellos lo miden con base a resultados perceptibles en el tiempo de realización de un proyecto, no obstante consideran que se deberían capacitar con más frecuencia para optimizar el rendimiento, con estos aspectos evaluados ,

Entre las capacitaciones que destacan en diferentes temáticas por ejemplo emprendedurismo, trabajo en equipo y motivación, entre otras. De acuerdo a los datos obtenidos, la ONG sí está interesada en la formación de su personal, sin embargo existen limitantes económicas y financieras que frenan la ejecución, por lo que los directores de las diferentes áreas se ven obligados a autofinanciarse las capacitaciones de carácter formativa, en los mejores de los casos buscar becas, patrocinadores o donantes, con el fin de aplicar a la formación

al verificar las respuestas obtenidas en las preguntas N° 19 y N°20 de la encuesta efectuada a directores y personal administrativo manifestaron la necesidad de la creación de la unidad de recursos humanos para tener procesos claros, y mejorar los procesos desde el reclutamiento hasta la contratación, de manera que el desempeño, la comunicación y el personal calificado sea el idóneo a la hora de realizar sus funciones en aras de optimización de los procesos, el desempeño y las relaciones interpersonales de los que conforman la ONG Techo, sin desistir de los objetivos y metas de la organización. Actualmente en la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de mejorar la capacidad, el desempeño y resultados en general; por lo que existen deficiencias en toda la organización. También consideran que obtendrán mejores beneficios y un buen control del recurso humano y los servicios serán de mayor calidad

Así mismo expresaron que tiene conocimiento de las ventajas que la institución tendría al contar con la unidad de recursos humanos, así como de las desventajas de no contar con dicha unidad

La ONG evalúa a través de la observación directa cada área en la que se trabaja, y de igual manera se hace una evaluación conocida como evaluación 360 que se realiza una vez al año y consiste en obtener información desde diferentes perspectivas; evalúa jefe inmediato, subordinado y compañeros de la misma línea jerárquica. La evaluación se realiza a través de internet (online) para que todos puedan tener acceso a la hora que les resulte conveniente.

El diseño de instrumento viene con lineamientos que les brindan y se los envían desde las oficinas centrales TECHO Chile. Cada director tiene acceso a la información y da a conocer los resultados obtenidos para poder tomar las medidas correctivas. Otro instrumento que se toma para evaluación es un análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas) y así identificar cuáles son los factores internos y externos en los que la ONG necesita cambiar para convertir las debilidades en fortalezas.

Según la investigación realizada el personal administrativo es quien se encuentra más motivado a realizar labor social, aunque el voluntario de campo también tiene esta motivación, pero es un menor porcentaje de voluntarios que manifiestan que la razón por la que ejercen voluntariado es por el cumplimiento de horas sociales. Aunque en su mayoría éstos manifiestan estar motivados por la labor social que realiza TECHO, este sentido de pertenencia es muy difícil de asegurar por más de dos años debido a que la mayoría de voluntarios de campo manifiesta tener de 0 a 2 años apoyando a la ONG Este fenómeno afecta el desarrollo de las actividades tanto en procesos administrativos como en ejecución de sus proyectos, ya que se pierde la continuidad del mismo y esto conlleva a invertir tiempo

- **Interpretación de las entrevistas realizadas a personal administrativo de las diferentes áreas de la organización Techo El Salvador**

En este informe, se interpretan los resultados de las entrevistas desarrolladas recogiendo declaraciones, Se ofrece las expresiones más destacadas de los entrevistados con relación a las preguntas que se les formularon

- **Perfil de los entrevistados**

Los entrevistados fueron seleccionados por ser considerados conocedores de la temática investigada e intérpretes principales en la administración de la organización, de manera que pudieran proporcionar información relevante sobre el tema. De forma concreta; las entrevistas se han realizado a los siguientes: gerencia general, director social, director finanzas, director formación y voluntariado, coordinadora de inserción y diagnóstico, director de promoción comunitaria, coordinador cooperación internacional, de los cuales presentaremos

Gerente General	Lic. José Fernández
Director Formación y Voluntariado	Licda. Mónica Aguilar
Director Social	Lic. Wilson Sandoval
Director finanzas	Lic. Jafet Morales
Coordinadora de Inserción y Diagnóstico	Licda. Diana Melgar
Coordinador cooperación internacional	Claudia Martínez
Director de Promoción Comunitaria	Lic. Armando Reyes

- **Método de almacenamiento de información:**

Para el desarrollo de esta técnica se realizaron 8 entrevistas abiertas a personas consideradas informantes cualificados por su conocimiento y áreas estratégicas de la organización, de los cuales en este informe presentaremos 3 entrevistas con los datos más puntuales, estableciendo un orden o secuencia se utilizó una guía de entrevista predeterminada, compuesta por preguntas abiertas, diseñado a partir de la información recabada en el período documental e integrando los principales temas y subtemas como puntos a tratar a lo largo de la conversación.

Las entrevistas se concertarán en función de la disponibilidad de tiempo de los informantes y siguiendo normas de cortesía para favorecer el desarrollo de éstas. En cuanto al procedimiento de recogida de información, consistió en tomar los apuntes de las preguntas más relevantes y que aportaban la información más significativa de la entrevista para ser consolidados.

- **Respuestas de entrevistados**

¿ Considera necesario la existencia de políticas, valores, misión, visión y organigrama dentro de la organización no Gubernamental “Techo El Salvador	
Gerente General	"Sí, claro que si es necesario que existan no solo en Techo sino que, en cualquier organización ya que definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe la organización en nuestro caso Techo El Salvador superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios,
Director finanzas	Esos elementos son de vital importancia en Techo ya que son los pilares en los cuales dirigimos nuestras actividades en el ámbito social y representan el orden que debe imperar en la compañía cada persona ocupando un puesto dentro de la organización.

Director Social	"Podría decir que sí, sé que nuestra misión es combatir la pobreza y en términos generales ayudar a la gente que más lo necesita , pero es importante que todos los empleados sepan perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo".
------------------------	--

¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?	
Gerente General	"El reclutamiento que se lleva a cabo es a través de convocatorias en nuestras redes y pagina web, además de tener procesos continuos de reclutamiento de voluntarios en universidades, colegios y algunas campañas, este método funciona sin embargo tiene muchas falencias y proceso que pueden mejorarse para la selección del personal.
Director finanzas	"Es un proceso abierto , se invita a postular a los interesados por medio de redes sociales, definición de perfiles, selección de curriculum , entrevista"
Director Social	"En primer lugar se Define con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda, la forma de reclutamiento que se emplea es de forma interna aviso a voluntarios y externa a través de las redes sociales y también la página web sobre los requerimientos del puesto".

¿Quién se encarga de la selección del personal en la Organización?	
Gerente General	"Principalmente el encargado de la selección del personal lo hace el director de cada unidad al que el aspirante está participando.

Director finanzas	"En el proceso de selección participamos el director de cada unidad ,al cual el interesado este aplicando, en ocasiones participa el gerente general "
Director Social	"Participa el jefe directo o director del área".
¿Quién se encarga de la selección del personal en la Organización?	
Gerente General	"Principalmente el encargado de la selección del personal lo hace el director de cada unidad, al que el aspirante está participando.
Director finanzas	"en el proceso de selección participamos el director de cada unidad al cual el interesado este aplicando en ocasiones participa el gerente general "
Director Social	"participa el jefe directo o director del área".

¿Cuentan con programa de capacitación?	
Gerente General	"El reclutamiento que se lleva a cabo es a través de convocatorias en nuestras redes y pagina web, además de tener procesos continuos de reclutamiento de voluntarios en universidades, colegios y algunas campañas, este método funciona sin embargo tiene muchas falencias y proceso que pueden mejorarse para la selección del personal.
Director finanzas	"Es un proceso abierto , se invita a postular a los interesados por medio de redes sociales, definición de perfiles, selección de curriculum , entrevista"

Director Social	"En primer lugar se define con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda, la forma de reclutamiento que se emplea es de forma interna aviso a voluntarios y externa a través de las redes sociales y también la página web sobre los requerimientos del puesto".
------------------------	---

¿Cree usted que la Unidad de Recursos Humanos podría beneficiar a la organización? ¿Por qué?	
Gerente General	"Si, es necesario que exista una o varias personas designada a que se preocupe por la gestión de equipo que va más allá de las funciones de voluntarios en actividades específicas, que corresponden actualmente al departamento de formación y voluntariado sin embargo no están bien definidos"
Director finanzas	"Si habría un manejo más especializado del personal y no se recargaría a los directores con más responsabilidades"
Director Social	"Totalmente, La unidad de recursos humanos es una pieza fundamental en el engranaje de la compañía. Debe ser el departamento que mejor conozca y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados. Así, son los que mejor conoce el engranaje de la compañía y su criterio a la hora de realizar nuevas incorporaciones, junto con los jefes de cada departamento, es primordial."

2. Análisis FODA

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la organización que afectan las posibilidades de éxito de las estrategias.

Las debilidades dentro de la organización, se pueden estar generando por la falta de objetivos claros y mensurables, poca inversión en publicidad, entre otros.

Las fortalezas que posee Techo El Salvador son todas aquellas actividades que realiza con alto grado de eficiencia en relación a organizaciones del sector.

Las oportunidades y amenazas que se presentan para la organización surgen con el entorno, es decir, pueden ocurrir fuera de la organización; generalmente estos eventos no pueden ser influenciados y mucho menos controlados, la utilización de nueva tecnología o el cambio de estrategia pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Dentro de las posibles amenazas que puede tener Techo El Salvador se encuentra: incremento en los precios de materia prima, inseguridad del país, y otras que se presentan más adelante en la matriz FODA.

Con un análisis de este tipo se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares de la organización en un momento determinado, evitando sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una interrupción de sus debilidades.

ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Buena Comunicación• Capacitaciones Constantes• Programas de Desarrollo Comunitarios• Manejo de información para la administración de recursos humanos	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo Financiero de otras instituciones• Acceso a la tecnología• Apoyo a Liderazgo de jóvenes• Alianzas estratégicas con otras Organizaciones• Crecimiento de la población
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Debilidad de coordinación entre directores• Sobrecarga de trabajo• Inestabilidad laboral• Deficiencia de la información de la organización	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Incremento de los precios de materia prima• Inseguridad en el país

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Capacitaciones constantes • Programas de desarrollo en diferentes comunidades del país • Manejo para la administración de recursos humanos 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación • Coordinación entre directores • Sobrecarga de trabajo • Inestabilidad Laboral • Deficiencia en la claridad de la información en la organización
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero de otras instituciones • Acceso a la tecnología • Apoyo de liderazgo jóvenes • Alianzas estratégicas con otras organizaciones 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de capacitación, para que todos los voluntarios y personal administrativo tengan conocimientos de las actividades a realizar en la organización • Mantener la buena comunicación que existe en la organización 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear e implementar un manual de descripción de puestos • Diseño de programa para la planificación de actividades • Analizar la política de contratación • Crear e implementar un plan de inducción
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los precios de materia prima • Inseguridad en el país • Crecimiento en la población 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al voluntariado y al personal administrativo, para que implementen estrategias de reciclaje 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a las comunidades sobre el crecimiento poblacional y la inseguridad del país

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- a. La administración de recursos humanos la ejercen todos los directores de Techo El Salvador con la ayuda de la organización no gubernamental Techo Chile, y el hecho de estar en esa doble función no ha contribuido mucho a una mejor dirección.
- b. No se realiza una adecuada planeación de las necesidades de recurso humano, ya que no se siguen los procedimientos técnicos, ni se cuenta con los instrumentos adecuados. por la carencia de una gerencia responsable y dedicada a esa actividad.
- c. Referente a aspectos organizacionales se determinó la falta de manuales. Además la organización no posee un manual de bienvenida, así como otros aspectos informativos, por lo tanto ese tipo de comunicación se realiza verbalmente, lo cual no es la forma adecuada ni conveniente.
- d. Referente a la inversión en capital humano, se determinó que la organización lo viene realizando con programas de capacitación y adiestramiento, no se pudo determinar si existe algún programa dirigido a potenciar la autoestima por medio de eventos recreativos, incentivos por logros y otros que permitan al trabajador sentirse más identificado con la organización.
- e. Dentro de los aspectos importantes del control de personal, no se realizan evaluaciones del desempeño. La información obtenida refleja

que estas evaluaciones son con base a observaciones directas y son influenciadas por factores subjetivos, y esto puede inducir a error

- f. La organización cuenta internamente con los recursos humanos y técnicos para la creación e implementación de una dirección que desempeñe la función de administración de recursos humanos.
- g. La organización Techo El Salvador no cuenta con las herramientas técnicas y manuales respectivos para realizar una dirección del personal adecuada.

Recomendaciones

- a. Crear la unidad de recursos humanos para ejercer adecuadamente esta función administrativa, y de esa forma separarla de las demás áreas, de esta forma se estará actualizando la organización.
- b. Realizar una adecuada y objetiva planificación de las necesidades de personal, siguiendo los procedimientos técnicos, desde que surge una vacante o plaza nueva hasta la contratación e inducción.
- c. Elaborar los manuales de organización, y descripción de puestos para toda la organización, para la unidad de recursos humanos.
- d. En lo referente a capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal, se recomienda que se siga manteniendo como proceso permanente para potenciar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

- e. Para tener una base más objetiva para efectuar ascensos, traslados, incrementos salariales, incentivos, etc., así también para otro tipo de toma de decisiones se recomienda realizar evaluaciones del desempeño de una forma técnica y adecuada.
- f. Se recomienda llevar a la práctica la propuesta la cual contienen instrumentos técnicos administrativos para la función de administración de recursos humanos, con la observación que se pueden mejorar, adaptar y/o actualizar de acuerdo a las necesidades de la organización.
- g. Se propone a la organización la creación de la unidad de recursos humanos juntamente con todas las herramientas técnicas y manuales para que se realice la dirección de este recurso.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR

El presente capítulo comprende la propuesta de un diseño de herramientas técnicas, así como su plan de implementación que se deberá utilizar para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos de Techo El Salvador, ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán.

El presente capítulo está estructurado de la siguiente manera:

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo general
2. Objetivos específicos

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

C. METAS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Meta general
2. Metas específicas

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR.

1. Misión de la unidad de recursos humanos

2. Visión de la unidad de recursos humanos
3. Valores de la unidad de recursos humanos
4. Estructura organizativa para Techo El Salvador
5. Organigrama de la unidad de recursos humanos
6. Estrategias de la unidad de recursos humanos
 - a. Estrategias generales
 - b. Estrategias específicas
7. Objetivos de la unidad de recursos humanos
 - a. Objetivo general
 - b. Objetivo específico
8. Funciones de la unidad de recursos humanos
 - a. Función general
 - b. Funciones específicas
 - c. Funciones de cada área de la unidad de recursos humanos
9. Metas de la unidad de recursos humanos
 - a. Meta general
 - b. Metas específicas
10. Políticas de la unidad de recursos humanos
 - a. Política general
 - b. Políticas específicas
11. Reclutamiento
12. Selección
13. Contratación
14. Inducción
15. Compensación

- E. MANUALES DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
- F. FORMATOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
- G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se presenta la propuesta de la unidad de recursos humanos.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo General

Proponer un plan de gestión para la creación de la unidad de recursos humanos que permita el fortalecimiento de las actividades del personal, mediante la eficiencia en procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación; que contribuya al crecimiento de la organización.

2. Objetivo Específico

- a. Proporcionar las herramientas técnicas para que contribuyan a dotar, mantener y desarrollar personal eficiente y eficaz para los puestos requeridos en la organización.
- b. Utilizar técnicas de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el

cargo o puesto de trabajo en la organización.

- c. Lograr el desarrollo de las condiciones organizacionales adecuadas para satisfacer plenamente las necesidades de bienestar social y económico del recurso humano.

B .IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La importancia de la propuesta radica, en la creación de la unidad de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal en la organización, a través de una eficiente organización, pretende establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica, deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas por medio de la eficiencia del personal administrativo y voluntarios , incorporando procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal; de los recursos humanos que ayuden al crecimiento de la organización contando con el personal idóneo en todas y cada una de las áreas.

C. METAS DE LA PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Meta general

- Lograr el establecimiento de la unidad de recursos humanos que permita el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal mediante la ejecución de programas que ayuden al personal a ser más eficientes y competitivos.

2. Metas específicas:

- Implementar programas de reclutamiento que nos ayude a encontrar el personal idóneo para la institución.
- Definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal.
- Implementar procesos modernos de selección de personal.
- Realizar programas de adiestramiento que estén orientados de tal manera que beneficie tanto al personal como a los empleados.
- Implementar un sistema de compensación para el personal de la organización.

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR

A continuación se presenta una propuesta para la creación de la unidad de recursos humanos, partiendo de la misión y la visión:

1. Misión de la unidad de recursos humanos

“Somos la unidad responsable de integrar de manera eficiente el personal idóneo a Techo El Salvador acorde a sus necesidades, además del cumplimiento de tareas de recursos humanos que son fundamentales para el funcionamiento adecuado de la organización”

2. Visión de la unidad de recursos humanos

“Consolidarnos como la unidad de soporte integral en pro de la mejora continua de la organización garantizando la capacitación, desarrollo estabilidad y permanencia de los empleados idóneos para las distintas áreas mediante la aplicación de estrategias orientadas a la gestión del talento humano”.

Para lograr el cumplimiento de la misión y visión se plantea que se promuevan los siguientes valores:

3. Valores de la unidad de recursos humano

✓ Responsabilidad:

El compromiso como empleado es cumplir con las obligaciones que tiene el puesto de trabajo, realizándolo a tiempo y con calidad.

✓ Ética:

La realización de las labores de cada uno de los miembros de la organización es desempeñada con apego a los valores y normas.

✓ Solidaridad con el equipo de trabajo:

El desarrollo de este valor nos ayuda a ser una mejor sociedad. Nos hace sensibles frente a ciertas situaciones y nos permite sentirnos unidos a nuestros semejantes y a cooperar con ellos.

✓ Respeto:

Como miembro de la organización se tiene por obligación reconocer el valor de los demás y respetar los derechos de los compañeros de trabajo como el de los clientes.

✓ Confianza:

Si la organización obtiene beneficios, los empleados obtendrán beneficios.

✓ Comunicación:

Todos los miembros de la organización deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios organizacionales con el fin de mejorar y actualizarse.

✓ Disciplina:

La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y jefes; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.

✓ Honestidad

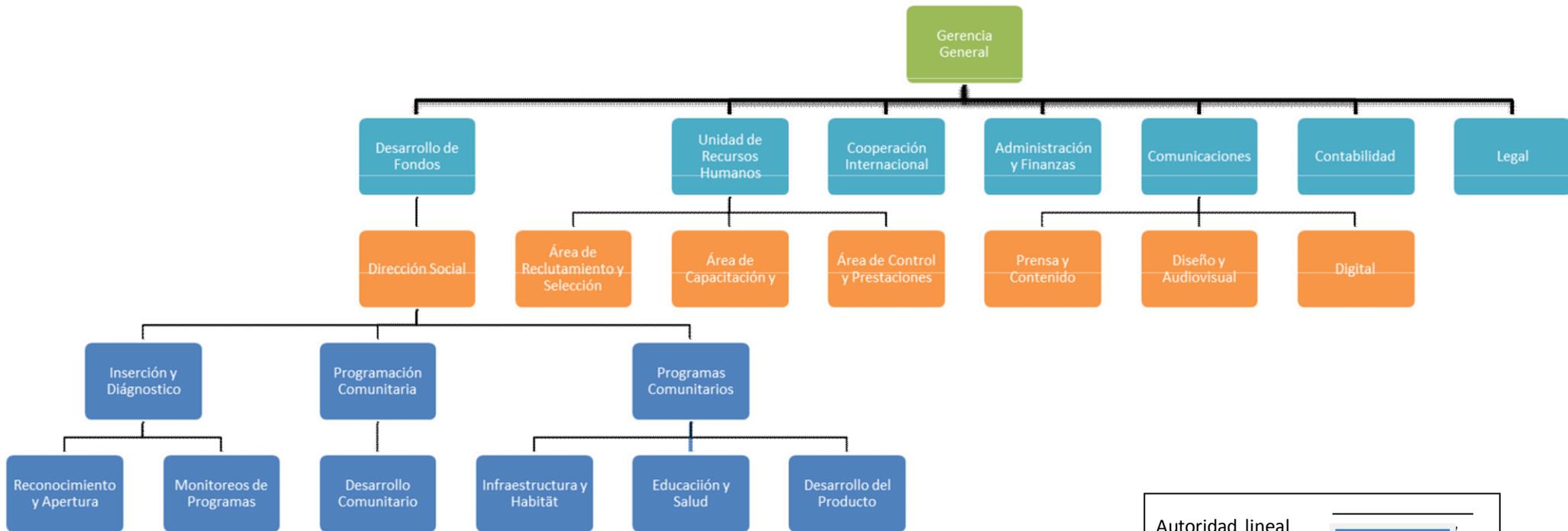
El compromiso de todos en la organización para cumplir sus labores; con actitud de servir y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la organización, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio

✓ Imparcialidad:

Los directores y coordinadores deben reconocer entre sus subordinados la capacidad y honestidad de cada uno de sus empleados, si estos no se encuentran comprometidos con la organización se debe ser ecuánime, y buscar soluciones rápidamente; sin importar que el empleado en cuestión tenga vínculos de amistad u otros con su superior.

A continuación se presenta la propuesta de la estructura organizativa a TECHO

4. Estructura organizativa propuesta para Techo El Salvador



Autoridad lineal 

Departamentos 

Elaborado por: Techo El Salvador
 Fecha de elaboración

5. Propuesta del organigrama propio de la unidad de RRHH

**Organigrama de la unidad de recursos humanos (Propuesto)
TECHO EL SALVADOR
Febrero 2016**



Fecha de Elaboración: 16-01-2016

Autoridad Lineal: _____

Elaborado por: Grupo Investigador

Departamentos Propuestos: 

El número de personas que se distribuirá en la unidad será de cuatro personas, organizadas de la siguiente manera:

- Jefatura: Director de la unidad de recursos humanos.
- Área de reclutamiento y selección (1 persona)
- Área de capacitación y desarrollo (1 persona)
- Área de control y prestaciones. (1 persona)

Entre las estrategias que se plantean para la unidad de recursos humanos dentro de la organización son:

6. Estrategias de la unidad de recursos humanos.

a. Estrategia general.

- Implementar un programa que incluya los procesos y funciones de la gestión de recursos humanos que genere las condiciones necesarias para que los empleados utilicen y desarrollen sus capacidades, conocimientos y actividades de una manera eficaz.

b. Estrategias específicas.

- Atraer a los candidatos a un puesto vacante, mediante la divulgación en los siguientes medios: avisos en periódicos, rótulos en lugares visibles, hojas volantes y avisos en algunos medios de televisión.
- Fomentar un sistema de desarrollo basado en la información compartida entre empleados y la gerencia, el desarrollo del conocimiento mediante iniciativas de innovación.
- Realizar evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas de la

empresa anualmente.

- Sugiere establecer una unidad de recursos humanos que desarrolle las habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas que ayuden al personal a ser más productivo.
- Las técnicas de selección que se utilizaran serán la entrevista dirigida y prueba de conocimientos y habilidades.
- La capacitación empleada será en el puesto de trabajo, aunque si fuere necesario se presupuestará una capacitación fuera de la organización

7. Objetivos de la unidad de recursos humanos

a. Objetivo general

Ejecutar de manera íntegra la gestión del talento humano, mediante la eficiencia en los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas; que contribuya al crecimiento de los individuos dentro de la organización.

b. Objetivos específicos.

- Elaborar técnicas que ayuden a la organización a suplir cada una de las necesidades del personal en todas las áreas de la organización de manera precisa y oportuna.
- Utilizar técnicas de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el cargo.
- Desarrollar métodos de evaluación del desempeño que permitan a la organización conocer si los empleados cumplen con lo que su puesto requiere

8. Función de la unidad de recursos humanos

a. Funciones generales

Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá la unidad de recursos humanos son:

- Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la ONG.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la ONG y velar porque se cumplan las normas de personal.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurarse el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación.
- Determinar las necesidades de la ONG en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicacional y otros servicios comunes.
- Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la ONG.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del departamento, optimizando la utilización de los recursos de la ONG.
- Coordinar la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas.

- Preparar informes de labores

b. Funciones específicas

- Coordinar la descripción y el análisis de puestos
- Verificación de la valuación de puestos.
- Reclutamiento y selección.
- Atraer a las personas indicadas para un puesto específico.
- Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos.
- Se encargará de establecer las bases para mejorar el nivel de vida de los empleados de la organización, la calidad y funcionalidad de las condiciones para la prestación de su servicio.

c. Funciones de cada área de la unidad de recursos humanos

- **Área de reclutamiento y selección de personal**

Esta área promueve y coordina junto con los directores y/o coordinadores de las diferentes áreas de la organización, el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes de la institución, utilizando los procesos propios del área.

- **Área de capacitación y desarrollo**

En esta área se brinda un servicio a voluntarios y administrativos de la institución en aspectos relacionados con cursos, seminarios, charlas; de acuerdo a las necesidades de cada departamento.

- **Área de control y prestaciones.**

El área de registro y control es la encargada de formular, ejecutar y llevar a cabo las diferentes aplicaciones en las planillas, como por ejemplo: deducciones de impuesto sobre la renta, incapacidades, deducciones porcentuales, así como también es la responsable por la correcta aplicación de los pagos quincenales de salarios, vacaciones, reasignaciones.

Las metas a seguir en la organización por parte de la unidad de recursos humanos están:

9. Metas de la unidad de recursos humanos

a. Meta general.

- Alcanzar altos niveles de competencia profesional que permita el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal mediante la ejecución de programas competitivos.

b. Metas específicas.

- Equipar la unidad de recursos humanos con materiales y equipo de oficina a fin de realizar el trabajo necesario para el logro de la misión y visión.
- Implementar programas de reclutamiento que nos ayude a encontrar el personal idóneo para la institución.
- Definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal.
- Implementar procesos de selección de personal modernos.
- Realizar programas de adiestramiento que estén orientados de tal

manera que beneficie tanto al personal de la organización

- Implementar un sistema de compensación para el personal de la organización.

Entre las políticas a seguir en la unidad de recursos humanos están:

10. Políticas de la unidad de recursos humanos.

a. Políticas generales.

Se propone la implementación de una base de datos para mantener el registro de perfiles de posibles candidatos y al mismo tiempo debe actualizarse constantemente

b. Políticas específicas.

- Todas las actividades y procesos de recursos humanos deberán realizarse con estricto apego a lo establecido por las Leyes del código de trabajo vigente y las condiciones generales de trabajo y otras leyes estatales que en la materia sean aplicables.
- La unidad de recursos humanos deberá designar un encargado de la elaboración de los contratos eventuales de prestación de servicios, quien recabará la firma del director general y del trabajador.
- Deberá designar personal encargado de elaborar las autorizaciones para labores temporales, que de acuerdo a oficio girado por el sindicato deberá entregarse al personal que será rotado cada 21

días y con el que deberán presentarse a la adscripción que corresponda para cumplir la función que le sea encomendada.

- Las técnicas de selección que se utilizaran serán la entrevista dirigida y prueba de conocimientos y habilidades.
- La capacitación empleada será en el puesto de trabajo, aunque si fuere necesario se presupuestará una capacitación fuera de la organización.
- Realizar evaluaciones del desempeño en las diferentes áreas de la organización anualmente.

Los procesos que desarrolla este departamento dentro de la organización encontramos:

11. Proceso de reclutamiento

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se capta a candidatos calificados aumentas las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Como parte del control, se debe crear una base de datos de empleados activos para lo cual se pedirá el curriculum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los empleados actualización de datos.

Para mejorar la captación de personal se deben atender los siguientes puntos:

- ✓ El puesto de trabajo a cubrir.
- ✓ El gerente del área solicitante hará saber a la unidad de recursos humanos, por medio del formulario de requerimiento de personal las exigencias,

características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto (ver formulario F-01)

- ✓ La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Antes de solicitar una plaza nueva, el jefe solicitante deberá asegurarse de la necesidad de la plaza y que se cuenta con el espacio, equipo y herramientas necesarias para que el nuevo trabajador pueda desempeñar su puesto. Para solicitar una plaza, el director solicitante deberá llenar el formato de requisición de personal (Ver figura 1) anexando perfil y descripción de puesto y enviarlo con las aprobaciones respectivas a la unidad de recursos humanos.

a. Proceso de reclutamiento interno Techo El Salvador

El reclutamiento Interno está dirigido al personal que se encuentra dentro de la institución ya sea por que labora dentro de esta, o porque ha participado en reclutamientos anteriores y se encuentra en el banco de información.

- Promover las vacantes dentro de la institución mediante pruebas realizadas a los empleados de la organización, por medio de los jefes inmediatos del candidato, para que estos sean movidos a otro puesto como los siguientes:

Pueden ser ascendidos: Ocupar un puesto superior al que ya tienen, para ello es necesario que el candidato conozca cuales son las funciones a realizar y que cumpla con los requisitos exigidos para el cargo.

Transferidos: Ocupar un puesto del mismo nivel jerárquico, pero con diferentes funciones, estos se pueden dar porque se encuentra ocupando un cargo que no desempeña de la mejor manera por tener conocimientos diferentes a los requeridos; pero el puesto que se desea ocupar si requiere de esos conocimientos.

Transferidos con promoción: Los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a puestos de nivel jerárquico mayor o igual al que ya tiene. Y puede tener acceso a estudiar una carrera.

- Para reclutar personal tanto administrativo como voluntarios se colocarán carteles en los lugares más visibles para los empleados (en cada área o departamento), y los lugares que ellos transitan con mayor frecuencia.(Ver formulario F-02)
- Se revisarán los curriculum de las personas que con anterioridad han solicitado empleo, para saber si existe una persona o varias que cumplen los requisitos.
- Se contactarán por vía telefónica a las personas que cumplen los requisitos exigidos por la vacante para que pasen al proceso de selección.

b. Proceso de reclutamiento externo Techo El Salvador

El reclutamiento externo se estará realizando cuando no se han encontrado candidatos que cumplan los requisitos para llenar la vacante dentro de los empleados y de entre las personas que ya hayan presentado curriculum, solicitud de empleo; el reclutamiento externo tiene como función atraer candidatos a Techo El Salvador, a través de: el Ministerio de

Trabajo, utilización de carteles, redes sociales, anuncios en periódico, asociaciones profesionales, en la web. (Ver formulario F-03)

- Ministerio de Trabajo: Atraer personas para ocupar una vacante pidiendo información de las personas que han llevado solicitudes, con las habilidades, destrezas y conocimientos que se necesitan en el puesto a ocupar, las publicaciones en este lugar serán para todos los cargos.
- Utilización de carteles: Con estos se pretenderá atraer candidatos con conocimientos frescos porque serán publicados en universidades, institutos, educación media e institutos técnicos. El cartel debe esclarecer los requisitos necesarios que debe tener la persona que desea ocupar la vacante
- Redes Sociales: se lanzan convocatorias a través de Facebook, twitter para atraer voluntarios y candidatos que aspiren a puestos administrativos también
- En la Web: Para las personas el internet se ha vuelto un medio necesario para búsqueda de empleos, anunciar productos etc. Es por ello que como una institución que se mantiene a la vanguardia, considera que informa acerca de sus plazas vacantes por internet es una manera útil, sencilla, rápida e importante. Esta página se web se podrá encontraren: <http://www.techo.org/paises/elsalvador/participa/>

Los candidatos reclutados deberán llenar la solicitud de empleo que existe actualmente para su revisión, verificación de datos y análisis por parte de la unidad de recursos humanos, partiendo de esto se procederá al inicio del proceso de selección:

12. Proceso de selección de personal

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

a. Inicio del proceso de selección

Para que esta etapa sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos, cuando lo candidatos sean localizados, se deberá recibirlos en un ambiente agradable, ya que contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Es importante que ésta área sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

b. Solicitud de empleo

En la solicitud de empleo no es aconsejable colocar datos que pueden obtenerse fácilmente con el solicitante en la entrevista, de igual manera se pueden adquirir con la investigación de referencias. Deberá ser diseñada de acuerdo al nivel de exigencia de la organización Techo El Salvador. (Ver

formulario F-05)

Información que proporciona la solicitud de empleo:

- Permite realizar juicios sobre asuntos importantes: El aspirante cuenta con la experiencia y la educación para cumplir el trabajo.
- Obtener conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante. (Característica que es especialmente importante para los candidatos a puestos administrativos)
- Obtener conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del aspirante estudiando su historial de trabajo (tiempo que ha permanecido en cada uno de los empleos y razón de su salida) razones de su salida (conocer si fue por razones personales: una mejor oportunidad de empleo, mejor salario, mejor puesto, etc.) Para predecir el tiempo en el trabajo con la finalidad de reducir la rotación de personal (su estabilidad y permanencia en trabajos anteriores)
- En algunas solicitudes se incluye lo siguiente:* Si es menor de 18 años. Anote su edad (requiere el permiso de su padres)

c. Entrevista preliminar

Con este instrumento la unidad de recursos humanos deberá detectar, los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la

remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

La entrevista debe permitir cerciorarnos a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo. (Ver formulario F-04)

d. Investigación de referencias

Se verificarán las referencias lo cual es preferible hacerlas telefónicamente porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante. (Ver formulario F-06)

- Se verificará los siguientes datos de la solicitud

Título del puesto ocupado, razones para dejar el empleo anterior, duración en el puesto, salario anterior.

- En la confirmación de la referencia se tomará en cuenta que:

En las recomendaciones influyen los gustos o disgustos personales, los amigos están dispuestos a elogiar a su recomendado, además se harán las diferentes investigaciones para tener una mayor certeza de la información.

- Investigación de antecedentes de trabajo. Permitirá comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Será conveniente poner atención en los períodos en los que un trabajador anota entre dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un

trabajo del que fue despedido por faltas graves.

- Investigación de antecedentes penales.- Será importante su verificación, pues su comprobación puede ser un inconveniente para contratarlo.
- Investigación de las cartas de recomendación.- Su validez puede depender de la persona que lo recomienda-

e. Entrevista formal.

En el desarrollo de la entrevista el entrevistador deberá llevar a cabo o tomar en cuenta, los siguientes puntos:

- Tratar de crear un clima de confianza, buscando con ello romper el hielo, para ello se recomienda saludar (buscar inspirar confianza, asegurarle discreción, presentarse, invitar al entrevistado a tomar asiento, ofrecer de ser posible café o algún refresco, realizar algunas preguntas sobre puntos que puedan ser de interés general (el clima, deportes, etc.) que sirvan de manera de introducción .
- Iniciar la entrevista con preguntas sencillas (se recomienda que el entrevistador tenga en la mano la solicitud de empleo que presentó el entrevistado).
- Realizar preguntas que permitan al entrevistado extenderse y no interrumpirlo.
- Formular pregunta por pregunta y no realizar dos o tres a la vez. (Ya que alguna de ellas quedaría sin contestar)
- Escuchar con atención e interés (hacer pequeñas pausas para tomar breves notas de lo más importante)

- El entrevistador debe planear el tiempo necesario para la entrevista (no dar la sensación el entrevistador de que tiene prisa)
- Evitar constantes interrupciones
- Preguntas embarazosas o difíciles hacerlas indirectamente (por ejemplo: antecedentes penales, estado civil divorciado-viudo)
- Deben evitarse preguntas capciosas
- Procurar entrevistar y no ser entrevistado
- Observar al entrevistado (actitud de la persona, seguridad, timidez, nerviosismo).
- Estructurar una serie de preguntas para todos los solicitantes
- Tener información detallada acerca del puesto vacante para el que se está entrevistando
- Formular preguntas de comportamiento, que requieran que los solicitantes narren con detalle algo que hicieron realmente en su empleo anterior. (ver formulario F-07)

f. Pruebas de empleo

Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto. El Responsable de las pruebas de empleo las puede dividir en:

- Aptitud: Imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- De capacidad: Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.

- Temperamento personalidad: Son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados por su:

- Estandarización: Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que el grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. A quienes se ha aplicado.
- Confiabilidad: Se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente
- La validez: Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

A continuación se proporcionan unos link donde se pueden realizar las pruebas psicológicas.

- recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.htm
- <http://pyxoom.com.mx/>
- <http://www.psicoactiva.com/tests.htm>

g. Entrevista final

El jefe inmediato realizará también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con el área de reclutamiento y selección de

personal.

Pasada esta etapa se procederá a la contratación:

13. Proceso contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías, solicitud, exámenes médicos, y luego establecer el procedimiento para darle seguimiento vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

PASOS:

- Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.) y a los que no fueron aprobados agradecerles por haber participado en la selección.
- Entrevista de contratación
- Se debe proporcionar información sobre: Fecha de inicio de labores, horario, sueldo, prestaciones, etc.
- Firma del contrato de trabajo.
- Efectuar trámites legales de incorporación: Afiliación al ISSS, afiliación al AFP.
- Registros. Es necesario efectuar los siguientes registros que se abren al ingreso del nuevo trabajador.

a. Expediente

Este paso lo llevara a cabo la asistente de recursos humanos quien Integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por una carpeta con:

Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, solvencia de la policía, antecedentes penales, currículum vitae, certificado de estudios, copia del contrato de trabajo

b. Hoja de servicios

Toda persona que se incorpore a la organización se ingresara en la base de datos tomando en cuenta los datos más importantes acerca del trabajador (se forma en la computadora una base de datos)

- No. de expediente asignado al trabajador y nombre completo
- Fecha de ingreso
- Contratos (contratos temporales, fecha y duración así como observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato, contrato definitivo)
- Lugar y fecha de nacimiento
- Estado civil (además nombre del cónyuge)
- No. de Dui
- No. de licencia de manejar (si por el puesto es solicitada)
- Domicilio actual (se actualiza si se presentan cambios en el futuro)
- Nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisará en caso de algún accidente.

- Escolaridad (estudios de especialización, idiomas y cualquier otro curso).
- Antecedentes de trabajo (fechas, empresas, puestos, sueldo y causa de la separación de los empleos anteriores)
- Promociones y transferencias (fecha, departamento, puesto, etc.)
- Control de asistencia (total de días trabajados en un año, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos.)
- Capacitación y desarrollo (cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, fecha y descripción)
- Separación. Fecha y causa de la misma información sobre si fue indemnizado o si se le gratificó comentarios sobre su separación y de la entrevista de salida realizada.

Finalizado el proceso de contratación se da inicio al proceso de inducción al recién ingresado

14. Proceso de inducción

La inducción consistirá en la orientación, ubicación y supervisión que se efectuará a los trabajadores de nuevo ingreso, durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"). Se les brindará la información acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento, misión, visión, y políticas de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizarán, expectativas de desarrollo, reglamentos, códigos e instrucciones existentes. (Ver formulario F-08 y manual de bienvenida)

15. Compensación

Se establecerá un sistema de remuneración justo a nivel interno y externo, que beneficie a los miembros de la organización, y al mismo tiempo que motive al personal para que ponga todo su interés y dedicación al cumplimiento de metas.

Además se remunerará al personal por el grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.

a. Tipos de compensación

Entre los tipos de compensación a utilizar tenemos:

- Compensación financiera

Financiera directa: Será toda la que se dará en términos monetarios a los trabajadores como lo es el salario quincenal, el establecimiento de este tipo de compensación requiere seguir algunos pasos al fin de lograr una equidad interna y externa. El cual se determinará mediante la valuación de puestos por el método de puntos. (Ver método de valuación por puntos)

Financiera indirecta: En esta modalidad se dará un beneficio al personal ya sea en transporte, almuerzo, refrigerio, depreciación de vehículos.

- Compensación no financiera

Se dará reconocimiento con felicitaciones en público, felicitaciones a través de carteleros y estabilidad laboral garantizada.

b. Remuneración

Se considerará la suma de la compensación financiera directa e indirecta y la compensación no financiera. Es decir la remuneración total estará

constituida por el salario quincenal, transporte, almuerzo, refrigerio y depreciación de vehículos.

c. Estructura salarial

En la organización Techo El Salvador se establecerá una administración de salarios que les permita implantar una estructura equitativa a la organización y alcanzar un equilibrio interno y un equilibrio externo.

Se establecerá una política salarial que constituya una función crítica de la administración de recursos humanos que sirva para apoyar a las personas en la organización.

E. MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR

A continuación se presentan los diferentes manuales propuestos para la unidad de recursos humanos los cuales se detallan a continuación:

1. MANUAL DE BIENVENIDA
2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
4. MANUAL DE VALUACIÓN POR PUNTOS



ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
TECHO EL SALVADOR

MANUAL DE BIENVENIDA

Un techo para mi País

Nos sentimos complacidos de que entre a formar parte de la gran familia de Techo El Salvador, cuya misión es: 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 y con tu ayuda.

El presente manual contiene material de mucho interés para usted y queremos que lo lea con mucha atención, ya que con su empeño e interés unido al nuestro, lograremos la óptima realización de objetivos que nos hemos propuesto.

Con nuestros mejores deseos,
repetimos.

¡BIENVENIDO!

CONTENIDO

- A. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR
 - 1. ANTECEDENTES
 - 2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR.
 - a. MISION
 - b. VISIÓN
 - c. VALORES
 - 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
 - 4. CROQUIS DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR
 - 5. NORMAS BÁSICAS DEL PERSONAL
 - 6. PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY

A. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES TECHO EL SALVADOR

Un Techo para mi País El Salvador nació en el año 2001, después de que dos terremotos sacudieran a la nación. La necesidad de proporcionarles viviendas a las familias damnificadas hizo que un joven salvadoreño, estudiante de la Universidad Católica de Chile y voluntario de Un Techo para mi país Chile (UTPMCL), exportara la idea de construir casas temporales. Fue así como propuso a UTPMCL que ayudará a El Salvador.

En colaboración con FUNDEMAS se lograron edificar las primeras viviendas en Cojutepeque. Al mismo tiempo, más de 100 voluntarios universitarios conocieron la realidad que enfrentaban las familias más pobres del país. Fue así como nació la iniciativa en los jóvenes de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) para lograr que ninguna familia en El Salvador siguiera viviendo en esas condiciones.

Llevar el ideal a la práctica no fue tan fácil, como se esperaba. El primer reto fue financiar las casas, se complicó por el bajo conocimiento y la corta trayectoria que se poseía. La persona que creyó, desde el principio, en el proyecto fue Ricardo Poma, quien financió las primeras seis viviendas que se construyeron. Esto dio pie a nuevos patrocinadores como empresas y familias altruistas. Estas consolidaron los iniciales años de crecimiento de Un Techo para mi País El Salvador, ahora Techo El Salvador.

2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR

a. VISIÓN

Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos.

b. MISIÓN

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

c. VALORES

- **Solidaridad:** Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos.
- **Convicción:** Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para lograrlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean.
- **Excelencia:** Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va

dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e Innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan.

- **Diversidad:** Todos los jóvenes tienen en Techo un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente.
- **Optimismo:** Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todos

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

a. Diferentes áreas de Techo El Salvador

- **Construcciones**

Tiene como objetivo principal lograr construcciones de excelencia en pro de las familias y los voluntarios involucrados. Para esto, el área coordina la planificación en los diferentes países y vela por el cumplimiento de los principios de UTPMP. Dichos principios son

excelencia en el trabajo, calidad en las construcciones y una respuesta eficaz e inmediata a la carencia habitacional de familias latinoamericanas.

- **Voluntariado**

Es un estilo de vida, los voluntarios la conocen en conjunto, en comunidad, se sienten parte de ella.

Es parte de la vida diaria, tomar una postura y actuar en consecuencia.

Tareas importantes del voluntariado:

- Captación y gestión de voluntarios.
- Formación en las construcciones.
- Equipo en asentamientos.
- Espacio de reflexión y opinión.
- Cultura organizacional.
- Responsabilidad social universitaria. Habilitación Social. (H.S.)

4. UBICACIÓN EN CROQUIS DE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR



Una vez inducido el personal se le darán unos lineamientos básicos como se presentan a continuación:

5. NORMAS BÁSICAS DEL PERSONAL

a. horario de trabajo

Oficinas Centrales, se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m., un receso de dos horas para almorzar.

b. días de asueto

- Jueves, viernes, y sábado de la semana santa, vacación para todas las sucursales.
- 1o. de mayo, día del trabajo, vacación para todos los empleados.
- 15 de septiembre, para todos los empleados.
- 2 de noviembre, para todos los empleados.
- 25 de diciembre y 01 de enero, para todos los empleados.

c. permisos

Los permisos con o sin goce de sueldo son autorizados por la jefatura de recursos humanos, cuando un empleado se ausenta por enfermedad debe presentar la constancia médica, habiéndola llegar al jefe inmediato en forma oportuna.

d. vacaciones anuales

Todos los empleados tienen derecho a vacaciones anuales, cuya

duración será de 15 días.

Las vacaciones deben gozarse en el plazo de seis meses después de haber cumplido el año del servicio. El empleado recibe, además de su salario ordinario del período, un pago equivalente al 30% de éste, independientemente del tiempo de servicio.

e. pago de sueldo

El Sueldo se paga en forma quincenal y los descuentos legales que se efectúa son: ISSS, AFP's, RENTA, FSV y facturas de mercadería (si poseen crédito)

f. aguinaldo

La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- Para quien tuviere un año o más y menos que tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- Para quien tuviere tres años o más o menos de diez años servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días (Cód. Trab.).

g. PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY

Seguro médico hospitalario, es una prestación consistente en protección médica y hospitalaria, para el personal ejecutivo y grupos familiares

Previsión de uniformes, la organización otorga el 100% del costo de los uniformes. Sólo camisas.

Licencia por matrimonio, cuando un empleado contrae nupcias, la organización le concede licencia con goce de sueldo por tres días.



**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
TECHO EL SALVADOR**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN
Y PERFIL DE PUESTOS**

Un techo para mi País

INTRODUCCIÓN

El manual de descripción y perfil de puestos proporcionará a la unidad de recursos humanos de la organización no gubernamental Techo El Salvador, una herramienta administrativa que contribuirá a lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de sus funciones. El presente manual contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la unidad de recursos humanos.

El presente manual está estructurado de la siguiente manera:

A. Aspectos generales del manual de descripción de puestos

1. Objetivo del manual
2. Ámbito de aplicación
3. Revisión y actualización

B. Descripción y perfil de puestos

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. OBJETIVO DEL MANUAL

Contribuir a la administración de la gerencia de recursos humanos en la organización no gubernamental Techo El Salvador, por medio de una eficiente organización, pretendiendo establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica, los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El área de aplicación del manual de descripción de puestos son las áreas que participan en la ejecución de la función de administración de recursos humanos.

3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente manual deberá revisarse cada año si es necesario, realizando modificaciones para algún procedimiento de trabajo, evitando de esta manera su obsolescencia. Todo cambio o sugerencia deberá ser canalizado a través del gerente de recursos humanos.

4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

Con el propósito que el personal haga uso del presente manual, se ha elaborado en forma clara y sencilla, además se ha incorporado el glosario de términos que se utilizan para que facilite su interpretación.

B. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTOS



TECHO EL SALVADOR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

CARGO O PUESTO: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

JEFE AL QUE REPORTA: DIRECTOR GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. OBJETIVO GENERAL

Administrar, coordinar e implementar las políticas y procesos que afectan al recurso humano de la organización, a fin de dar cumplimiento a los objetivos.

II. RESPONSABILIDADES

1. Gerenciar, administrar y coordinar los procesos de contratación e inducción del personal. Descripciones de puestos, capacitación y desarrollo del personal, así como también las compensaciones.
2. Elaborar y administrar políticas y planes de recursos humanos
3. Apoyar a las diferentes estrategias de la organización.

III. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

1. Diseñar las políticas de reclutamiento y selección de personal para su contratación y conforme a la ley.
2. Proponer el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y supervisar su ejecución.
3. Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.

4. Dirigir y supervisar la administración de la capacitación y desarrollo.
5. Tomar decisiones y resolución de los diferentes problemas que afecten a la organización
6. Mantener la comunicación permanente con las diferentes áreas de la organización.
7. Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

IV. ALCANCE

1. Supervisión a personal bajo su cargo:
2. Manejo de información confidencial:

V. RELACIONES LABORALES

1. Internas
 - Con toda la organización
2. Externas
 - Visitantes
 - Universidades
 - Empresas

PERFIL DEL PUESTO

I. ESCOLARIDAD

Licenciatura en administración de empresas, psicología o ingeniería industrial

II. EXPERIENCIA

2 a 3 años

III. IDIOMAS

Español e inglés

IV. CONOCIMIENTOS

1. Análisis financiero
2. Planeación
3. Manejo de grupos

V. PROCESOS QUE DEBE CONOCER

Procesos de recursos humanos

VI. HABILIDADES REQUERIDAS

1. Comunicación verbal y escrita
2. Relaciones interpersonales
3. Liderazgo
4. Manejo de conflictos
5. Toma de decisiones
6. Motivación
7. Gestión del tiempo

VII. ACTITUDES

1. Servicial
2. Integridad
3. Excelencia
4. Cristocéntrico

VIII. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

1. Esfuerzo mental
2. Esfuerzo motor
3. Esfuerzo psicomotor

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Grupo de investigación		



TECHO EL SALVADOR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

CARGO O PUESTO: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

JEFE AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. OBJETIVO GENERAL

Responder a las necesidades de personal por medio de la realización de procesos que permiten la contratación, registro y orientación del personal nuevo a la organización.

II. RESPONSABILIDADES

Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

III. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

1. Recibir y registrar requisiciones de las plazas solicitadas
2. Seleccionar y contratar al personal de la organización.
3. Elaborar informes psicológicos.
4. Dar seguimiento al proceso de contratación de personal.
5. Desarrollar todos los procesos relacionadas a la contratación de personal.

IV. ALCANCE

1. Supervisión a personal bajo su cargo: N/A
2. Manejo de información confidencial: Expedientes del personal,

contrataciones.

V. RELACIONES LABORALES

3. Internas
 - Jefe inmediato
4. Externas
 - Candidatos

PERFIL DEL PUESTO

I. ESCOLARIDAD

Licenciatura en administración de empresas o psicólogo graduado con especialidad en recursos humanos.

II. EXPERIENCIA

1 a 2 años

III. IDIOMAS

Español e inglés

IV. CONOCIMIENTOS

1. Sistema de reclutamiento y selección del personal
2. Leyes de trabajo
3. Planeación
4. Manejo de grupos

V. PROCESOS QUE DEBE CONOCER

Procesos de reclutamiento, selección inducción y contratación de personal

VI. HABILIDADES REQUERIDAS

1. Comunicación verbal y escrita
2. Relaciones interpersonales
3. Análisis y síntesis
4. Toma de decisiones
5. Elaboración de informes técnicos
6. Gestión del tiempo

VII. ACTITUDES

1. Servicial
2. Integridad
3. Excelencia
4. Cristocéntrico

VIII. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

1. Esfuerzo mental
2. Esfuerzo motor
3. Atención mental

ELABORADO POR: Grupo de investigación	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
---	----------------------	------------------------



TECHO EL SALVADOR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

CARGO O PUESTO: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
JEFE AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. OBJETIVO GENERAL

Apoyar al director de recursos humanos en los procesos de beneficios, capacitación y desarrollo del personal.

II. RESPONSABILIDADES

Dar apoyo logístico y de seguimiento a procesos y beneficios, capacitación y desarrollo del personal.

III. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

1. Transmitir información y conocimientos al personal.
2. Planeación del periodo de capacitación.
3. Desarrollar las etapas necesarias para llevar a cabo una capacitación efectiva.
4. Motivar a los empleados a que asisten a las capacitaciones y adiestramiento.
5. Desarrollar el potencial del personal

IV. ALCANCE

3. Supervisión a personal bajo su cargo: N/A
4. Manejo de información confidencial: Expedientes del personal,

Información relacionada con las capacitaciones y beneficios.

V. RELACIONES LABORALES

5. Internas
 - Jefe inmediato
 - Personal de la organización
6. Externas
 - Proveedores de capacitaciones

PERFIL DEL PUESTO

I. ESCOLARIDAD

Licenciatura en administración de empresas

II. EXPERIENCIA

1 a 2 años en puestos similares

III. IDIOMAS

Español e inglés

IV. CONOCIMIENTOS

1. Administración de personal
2. Leyes de trabajo
3. Administración de capacitación
4. Gestión del clima organizacional

V. PROCESOS QUE DEBE CONOCER

Procesos de compras de servicios para la capacitación, presupuesto de capacitación, desarrollo del plan de capacitación y beneficios.

VI. HABILIDADES REQUERIDAS

7. Comunicación verbal y escrita
8. Relaciones interpersonales
9. Análisis y síntesis
10. Toma de decisiones
11. Elaboración de informes
12. Redacción
13. Gestión del tiempo

VII. ACTITUDES

5. Servicial
6. Integridad
7. Excelencia
8. Cristocéntrico

VIII. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

4. Esfuerzo mental
5. Esfuerzo motor
6. Atención mental

ELABORADO POR: Grupo de investigación	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
---	----------------------	------------------------



TECHO EL SALVADOR DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

CARGO O PUESTO: ASISTENTE DE CONTROL Y COMPENSACIONES

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

JEFE AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

VI. OBJETIVO GENERAL

Responder oportunamente al pago de salarios, honorarios y prestaciones legales del personal

VII. RESPONSABILIDADES

Realizar pagos al personal de salarios, honorarios, beneficios de la organización y elaboración de planillas de ISSS, AFP Y renta.

VIII. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

1. Revisar, comprobar y analizar todas las funciones y actividades en materia de personas, realizadas en todos los puestos de trabajo.
2. Efectuar un sondeo periódico por los departamentos para verificar el cumplimiento efectivo de las funciones en cada puesto.
3. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.
4. Recompensar adecuadamente a las personas por su desempeño efectivo.
5. Servir de apoyo o enlace en el trabajo de auditoría.
6. Garantizar la objetividad e imparcialidad en cuanto a los resultados de la auditoría.

IX. ALCANCE

1. Supervisión a personal bajo su cargo: N/A
2. Manejo de información confidencial: Cheques a terceros, planillas y documentos de pago

X. RELACIONES LABORALES

1. Internas
 - Jefe inmediato
 - Personal de la organización
2. Externas
 - AFP
 - ISSS
 - BANCOS

PERFIL DEL PUESTO

I. ESCOLARIDAD

Licenciatura en administración de empresas y/o contaduría pública

II. EXPERIENCIA

1 a 2 años en puestos similares

III. IDIOMAS

Español e inglés

IV. CONOCIMIENTOS

1. Administración de personal

2. Leyes laborales
3. Leyes tributarias
4. Leyes provisionales
5. Excel avanzado

V. PROCESOS QUE DEBE CONOCER

Procesos de pagos, realización de planilla, retenciones.

VI. HABILIDADES REQUERIDAS

1. Comunicación verbal y escrita
2. Relaciones interpersonales
3. Manejo de conflictos
4. Toma de decisiones
5. Gestión del tiempo

VII. ACTITUDES

1. Servicial
2. Integridad
3. Excelencia
4. Cristocéntrico

VIII. ESFUERZO FISICO Y MENTAL

1. Esfuerzo mental
2. Esfuerzo motor
3. Atención mental

ELABORADO POR: Grupo de investigación	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
---	----------------------	------------------------



**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
TECHO EL SALVADOR**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un techo para mi País

INDICE

Introducción

- A. Objetivos de capacitación del personal
 - 1. Objetivo general
 - 2. Objetivos específicos
- B. Alcance
- C. Presupuesto de capacitación
- D. Proceso de capacitación
- E. Diagnóstico de necesidades de capacitación
- F. Plan de capacitación
- G. Implementación del programa de capacitación
 - 1. Seguimiento y evaluación de la capacitación
 - 2. Registro de las capacitaciones recibidas
 - 3. Responsabilidad del personal capacitado

INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación es el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales programas al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la organización

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios y ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades.

En el presente programa describiremos como realizar el programa de capacitación, como descubrir en los procesos en que los empleados están fallando por medio del diagnóstico de necesidades, la implementación del mismo y el seguimiento que se le debe brindar.

A. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

• OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos a seguir para que la capacitación institucional esté orientada a obtener mejores resultados, a desarrollar una cultura de calidad basada en valores y procesos, servicio al cliente y mejora continua.

• OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Brindar apoyo y servicio de calidad a nuestros clientes.
- b. Desarrollar conductas que estén de acuerdo a nuestros principios y valores institucionales.
- c. Asegurar la formación de futuros cuadros de relevo en los cargos de liderazgo en la organización.
- d. Vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos institucionales medibles y evidenciados por medio de la evaluación del desempeño.

B. ALCANCE

Este manual es aplicable para todo el personal de la organización incluyendo directores, personal administrativo y voluntarios.

C. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

La organización pondrá a disposición de la unidad de recursos humanos el 1% del presupuesto total del gasto anual, el cual será destinado al programa de capacitación institucional. Con base al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el perfil de puesto y la evaluación del desempeño, la unidad de recursos humanos, estará presentando a la dirección general en el mes de noviembre el presupuesto anual de

capacitación para el año siguiente para ser aprobado y autorizado.

- a. Si en el proceso de aprobación del presupuesto de capacitación hay cambios, se comunicarán por escrito a las unidades correspondientes.
- b. La unidad de recursos humanos deberá establecer una coordinación estrecha con INSAFORP para la ejecución del plan de capacitación para que se pueda obtener el mayor porcentaje de financiamiento en capacitaciones.
- c. Debido a que las actividades de capacitación involucran recursos tanto financieros como tiempo laboral de los empleados (horas hombre), es necesario resguardar esta inversión y en consecuencia todos los empleados que reciben este beneficio y sus jefaturas estarán obligados a cumplir con los objetivos propuestos.

Partiendo de esto se inicia el proceso de capacitación:

D. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La unidad de recursos humanos será la responsable de administrar el programa de capacitación del personal en coordinación con los liderazgos de las diferentes áreas de la organización.

E. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES (DNC)

- a. El proceso de DNC debe permitir recopilar, con el mayor grado de precisión, las competencias requeridas para cada puesto.
- b. Los niveles ejecutivos y mandos medios deberán brindar en el mes por definir, la información necesaria para la elaboración del DNC basado en el análisis de los resultados que se desean obtener en el año.

- c. El proceso de DNC debe incluir las siguientes fuentes de información:
- Las que fortalecen la calidad y el desempeño orientado a resultados.
 - Planes operativos de cada área: resultados a obtener (metas, objetivos)
 - Resultados del desempeño: a fin de identificar las brechas de desempeño entre los conocimientos, habilidades y destrezas que las personas poseen y las que se requieren en el puesto.
 - Resultados de los procesos de selección a fin de identificar diferencias entre los conocimientos, habilidades y destrezas que posee el nuevo empleado y las definidas para el cargo.
 - Planes de sucesión: formular programas para desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para que las personas con dichos potenciales los ejecuten en el tiempo.

Dado lo anterior las áreas que necesiten capacitaciones deberán llenar el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación. (Ver formulario F-09)

F. PLAN DE CAPACITACIÓN

A partir de la información recopilada en el diagnóstico de necesidades de capacitación, la unidad de recursos humanos elaborará en el mes por definir el plan de capacitación, el cual deberá especificar:

- a. DNC
- b. Objetivos
- c. Áreas específicas de capacitación
- d. Posibles facilitadores
- e. Fechas en las que se desarrollará la capacitación

- f. Áreas o departamentos que lo recibirán
- g. Monto estimado de la inversión para efectos de presupuesto

G. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- a. La implementación del programa de capacitación consiste en la búsqueda y análisis de proveedores, costos, control presupuestario y apoyo logístico para impartir las capacitaciones.
- b. Las capacitaciones que responden a ejes transversales que afectan a toda la organización y están relacionadas con aspectos de la cultura, valores o áreas estratégicas institucionales serán implementadas por la gerencia de recursos humanos
- c. Las capacitaciones de áreas técnicas serán gestionadas por recursos humanos con base a las especificaciones del jefe inmediato.
- d. Las capacitaciones pueden ser impartidas por proveedores internos o externos a la organización.
- e. En el caso de las capacitaciones externas que son aplicables a varias áreas de la de la organización, recursos humanos y el jefe inmediato deberá, siempre que esto sea posible, enviar a un colaborador que multiplique los conocimientos a otros. El participante deberá dejar una copia del material que se le ha entregado en la capacitación en los archivos de la unidad a la que pertenece para fines de consulta.
- f. Cuando se requiera de una capacitación externa, el empleado y jefe inmediato deberán analizar la necesidad de capacitación, y completar el formulario de solicitud
- g. Ningún empleado podrá asistir a una capacitación sin tener la autorización de su jefe inmediato por lo que deberá solicitar la

capacitación con tres días de anticipación como mínimo.

- h. Las propuestas de capacitación ante organizaciones internacionales se harán a través de la unidad de cooperación internacional
- i. Las capacitaciones impartidas con personal interno deberán ser reportadas a recursos humanos por medio del documento Informe de capacitaciones Internas.
- j. Toda capacitación que no cumple con éste procedimiento no podrá ser avalada ni cancelada por recursos humanos.

1. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- a. Medir si los objetivos de la capacitación se cumplieron, a fin de realizar posteriores procesos de capacitación con el proveedor, esto se verificará mediante el llenado de un formulario el cual deberá ser enviado a la gerencia de recursos humanos la misma semana de haber recibido la capacitación
- b. Medir la transferencia del conocimiento al desempeño del empleado, esta evaluación está bajo la supervisión del jefe inmediato y lo realizará en su evaluación periódica con el trabajador y será parte de la evaluación del desempeño que anualmente se realiza.
- c. La información será verificada por la gerencia de recursos humanos.
- d. La evaluación de las capacitaciones se realizarán tanto para las impartidas de forma internas como a las externas.

2. REGISTRO DELAS CAPACITACIONES RECIBIDAS

La unidad de recursos humanos será responsable de documentar las solicitudes, los diplomas o certificados y las evaluaciones de las capacitaciones recibidas en el expediente de cada empleado y en el sistema de registros de personal a fin de mantener actualizado su historial

profesional.

3. RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL CAPACITADO

- a. El jefe inmediato que firma la autorización para la capacitación deberá dar permiso al empleado para su asistencia, en caso que sea en horas laborales.
- b. Todo empleado que se compromete a recibir una capacitación deberá obligatoriamente asistir a por lo menos un 80% de la capacitación, el no cumplimiento del tiempo estipulado de asistencia, por razones no justificadas, implicará una acción de personal
- c. El incumplimiento con el requisito de asistencia de por lo menos el 80% en las capacitaciones internas, generará la pérdida del diploma correspondiente y se revisará la posibilidad de incluirlo en otra capacitación.



**ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
TECHO EL SALVADOR**

**MÉTODO DE VALUACIÓN
POR PUNTOS**

Un techo para mi País

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

1. Determinación del comité de valoración o valuador de puestos
2. Elección de los factores
3. Ponderación de los factores de evaluación
4. Montaje de escala de puntos
5. Manual de valuación de puestos
 - a. Educación formal
 - b. Experiencia y entrenamiento
 - c. Iniciativa y creatividad
 - d. Responsabilidad por supervisión de personas
 - e. Responsabilidad por manejo de dinero, equipo y herramientas
 - f. Responsabilidad por manejo de información confidencial
 - g. Responsabilidad por contactos externos
 - h. Esfuerzo mental
 - i. Esfuerzo físico
 - j. Riesgo en el ambiente físico de trabajo

6. Montaje de escala de puntos por factor y grados
7. Valuación de puestos
8. Resumen de los puestos valuados
9. Curva salarial
10. Método de mínimos cuadrados para determinar los puestos subvalorados y sobrevalorados.

INTRODUCCIÓN

Se presenta el método de evaluación por puntos en el cual se determina una serie de etapas para la valoración de sueldos y salarios permitiendo al valuador aplicar un juicio más amplio, ya que analiza el puesto y asigna cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos, del mismo modo ayuda a establecer qué tipo de posición y salario le corresponde a cada empleado y sus posibles ascensos.

Es importante el uso de este método porque la organización puede velar por su recurso más importante que es el personal y como mantenerlo en función acorde con la visión y misión de la empresa.

A. DESARROLLO DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

Este método ayudará a la organización Techo El Salvador a tener una estructura salarial equitativamente entre el personal.

1. Determinación del comité de valoración o valuador de puestos.

Se deberá de conformar un comité de valoración de puestos, el cual deberá tener conocimiento del contenido de los puestos, contar con la capacidad de aportar información útil al valuador y tomar decisiones de importancia.

El comité estará conformado por: Director general, administrador general, director/a de centros de formación.

Este comité es formal, y de staff el cual será de carácter permanente.

a. Funciones del comité:

Valuar una vez al año cada puesto de trabajo a fin de mantener actualizado la información de cada puesto de trabajo.

2. Elección de los factores

La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que se evaluarán los cuales son los siguientes:

- Factores intelectuales
- Factores organizacionales: Responsabilidades
- Factores de esfuerzo
- Factores de condiciones de trabajo

Para cada uno de los factores se determinaran los grados y se someterá a votación por los miembros del comité de valuación.

3. Ponderación de los factores de evaluación

En el siguiente cuadro se muestran los factores y subfactores que se ocuparán para valorar cada puesto de trabajo con la respectiva ponderación de cada uno de ellos.

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa. Se le asigna un porcentaje cuya suma constituye el 100%.

Organización No Gubernamental Techo El Salvador



Ponderación de factores

	FACTOR	PUNTAJE %
	FACTORES INTELECTIVOS	
1	Educación formal	
	Experiencia y entrenamiento	
	Iniciativa y creatividad	
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD	
	Responsabilidad por supervisión de personal	
2	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	
	Responsabilidad por contactos externos	
3	FACTORES DE ESFUERZO	
	Esfuerzo mental	
	Esfuerzo físico	
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO	
	Riesgo en el ambiente físico de trabajo	
	TOTAL	

4. Montaje de la escala de puntos.

Para el montaje de la escala de puntos se hará con la distribución de puntos en progresión aritmética, el cual se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad.

5. Manual de valuación de puestos.

Se presenta a continuación el manual de valuación de puestos con sus respectivos puntos y grados, el cual será utilizado al momento de evaluar los diferentes puestos.

a. Educación formal

Este factor mide el nivel de conocimientos teóricos adquiridos en programas de educación formal, que debe poseer el ocupante del puesto para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto de trabajo que se valora.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	Requiere estudios completos a nivel de tercer ciclo (noveno grado)
	B	Requiere título de bachillerato, secretariado, contador o estudios técnicos a nivel bachillerato.
	C	Título técnico especializado o estudios equivalentes de tercer año de una carrera universitaria
	D	Graduado universitario de una carrera profesional
	E	Estudios postgrado a nivel de maestría
	F	Estudio de doctorado

b. Experiencia y entrenamiento

El período de tiempo promedio necesario para que un empleado adquiriera la habilidad y práctica necesaria para desempeñar satisfactoriamente las Funciones del puesto.

PUNTOS	GRADO	EXPERIENCIA REQUERIDA
	A	De uno a seis meses
	B	De seis a doce meses
	C	De uno a tres años
	D	De tres años en adelante

c. Iniciativa y creatividad

Este factor valora la capacidad requerida del puesto para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinación, planear, analizar o escoger entre varias alternativas.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	No requiere creatividad e iniciativa
	B	Ocasionalmente requiere creatividad e iniciativa
	C	Frecuentemente requiere creatividad e iniciativa
	D	Permanentemente requiere creatividad e iniciativa.

d. Responsabilidad por supervisión de personas

Responsabilidad que el puesto tiene por la cantidad de personas que se tiene bajo su cargo.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	Menos de cinco personas
	B	De cinco a diez personas
	C	De diez a quince personas
	D	De quince a veinte
	E	De veinte a veinticinco
	F	De veinticinco en adelante

e. Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, herramientas

Responsabilidad asumida por el ocupante del puesto de acuerdo a los montos que se manejan, dichos montos y equipos son estratégicos para la organización.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	Menos de \$500.00
	B	De \$500.00 a \$1000.00
	C	De \$1000.00 a 1500.00
	D	De 1500.00 a \$2000.00
	E	De \$2000.00 a \$2500.00
	F	De \$2500.00 a \$3000.00

f. Responsabilidad por manejo de información confidencial

Mide la responsabilidad exigida al ocupante del cargo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de sus funciones. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio o conflicto tanto Interno como externo que su difusión pueda causar a la organización.

Puntos	Grado	Descripción
	A	Acceso no autorizado a ninguna información confidencial
	B	Acceso restringido a información semiconfidencial, cuyo descubrimiento sería de poca importancia
	C	Acceso ocasional a información semiconfidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar algún trastorno a las operaciones de la empresa
	D	Acceso frecuentes a información confidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar trastornos a las operaciones de la organización o podría ocasionar alguna pérdida económica.

g. Responsabilidad por contactos externos

Es la frecuencia que el puesto requiere, en cuanto a tener contactos en periodos de tiempo, a fin de poder desarrollar su trabajo efectivamente.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	Menos de tres veces al mes
	B	De tres a diez veces al meses
	C	De diez a veinte veces al mes
	D	De veinte veces en adelante

h. Esfuerzo mental

Grado de esfuerzo mental que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	No requiere esfuerzo mental
	B	Ocasionalmente requiere esfuerzo mental
	C	Permanentemente requiere esfuerzo mental.

i. Esfuerzo físico

Grado de esfuerzo físico que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	No requiere esfuerzo físico
	B	Ocasionalmente requiere esfuerzo físico
	C	Permanentemente requiere esfuerzo físico

j. Riesgos en el ambiente físico de trabajo

Valora las condiciones de peligrosidad estructurales de un puesto de trabajo. Es decir, lo que de ellas permanece después de aplicadas todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse inherentes al puesto.

PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN
	A	No está expuesto a ningún riesgo.
	B	Ocasionalmente está expuesto a riesgos
	C	Permanentemente está expuesto a riesgos

6. Montaje de escala de puntos por factor y grados.

El cuadro que se muestra a continuación es un resumen en cuanto a los factores que se han definido para evaluar los puestos, acompañado de sus respectivas ponderaciones y grado.

PUNTUACIÓN DE FACTORES Y GRADOS							
FACTOR	PONDER	A	B	C	D	E	F
FACTORES INTELECTIVOS							
Educación formal							
Experiencia y entrenamiento							
Iniciativa y creatividad							
FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD							
Responsabilidad por supervisión de personal							
Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas							
Responsabilidad por manejo de información confidencial							
Responsabilidad por contactos externos							
FACTORES DE ESFUERZO							
Esfuerzo mental							
Esfuerzo físico							
FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO							
Riesgo en el ambiente físico de trabajo							

7. Valuación de puestos.

Se presentan a continuación los puestos a valorar mediante el método de puntos. Se utilizó el manual de puesto de la organización.

FORMATO PARA VALUACIÓN DE PUESTOS			
		Organización No Gubernamental Techo El Salvador	
UNIDAD:	CARGO:	SALARIO:	
FACTOR		GRADO	PUNTAJE
FACTORES INTELECTIVOS			
Educación formal			
Experiencia y entrenamiento			
Iniciativa y creatividad			
FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD			
Responsabilidad por supervisión de personal			
Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas			
Responsabilidad por manejo de información confidencial			
Responsabilidad por contactos externos			
FACTORES DE ESFUERZO			
Esfuerzo mental			
Esfuerzo físico			
FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO			
Riesgo en el ambiente físico de trabajo			
Fecha:	Firma: _____	Total puntos	

8. Resumen de los puestos valuados.

Después de haber llenado los cuadros anteriores (formatos para valuación de puestos) por cada puesto, se puede hacer un consolidado de los puntajes obtenidos por puestos.

 RESUMEN DE PUESTOS EVALUADOS organización No Gubernamental Techo El Salvador						
CARGOS						
FACTOR	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
Educación formal						
Experiencia y entrenamiento						
Iniciativa y creatividad						
Responsabilidad por supervisión de persona						
Responsabilidad por manejo de dinero, equi materiales, herramientas						
Responsabilidad por maneje de información confidencial						
Responsabilidad por contactos externos						
Esfuerzo menta						
Esfuerzo físico						
Riesgo en el ambiente físico de trabajo						
TOTAL						

9. Curva salarial

El siguiente cuadro muestra el total de puntos que se obtuvieron al llenar los formularios de valuación de puestos con los respectivos salarios promedios de cada uno de los cargos.

CARGOS	TOTAL DE PUNTOS (X)	SUELDOS PROMEDIOS (Y)

10. Método de mínimos cuadrados para determinar los puestos subvalorados y sobrevalorados

Por medio del método de los mínimos cuadrados se procede a la elaboración de la recta salarial para determinar los puestos que están sobrevalorados y subvaluados con relación al salario que reciben.

Ecuación de línea recta

$$Y = a + bx$$

Dónde:

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad a = \frac{\sum X^2 \cdot \sum Y - \sum X \cdot \sum XY}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Y= La variable dependiente, representa los salarios.

a= Es el valor constante, representa la posición inicial de la recta salarial. b=

Es la pendiente, representa la tasa variable del salario.

x= Es la variable independiente, representa los puntos atribuidos a cada

puesto n= Número de puestos valorados

SALARIO PROMEDIO

CARGO	SALARIO PROMEDIO
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	\$600.00 - \$900.00
ENCARGADA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	\$350.00 - \$450.00
ENCARGADA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	\$300.00 - \$400.00
ENCARGADA DE PLANILLAS	\$300.00 - \$400.00

F. FORMULARIOS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para que la organización no gubernamental Techo El Salvador lleve un control en sus procesos a continuación se detallan los diferentes formularios:

- F-01 REQUERIMIENTO DE PERSONAS
- F-02 ANUNCIO POR CARTELES
- F-03 ANUNCIO POR PERIÓDICO, INTERNET.
- F-04 GUÍA DE ENTREVISTA DE CANDIDATO
- F-05 SOLICITUD DE EMPLEO
- F-06 GUÍA DE REFERENCIA LABORALES
- F-07 ENTREVISTA PRELIMINAR
- F-08 PROGRAMA DE INDUCCIÓN
- F-09 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- F-10 PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN



**FORMULARIO
F-01**

TECHO EL SALVADOR
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
REQUERIMIENTO DE PERSONAS

1. Generalidades

Puesto a cubrir: _____

Para la dirección de: _____

Fecha para la cual se requiere: _____ Sueldo actual: _____

Causa de la vacante: _____

2. Requisitos deseables para el cargo

Sexo: _____ Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

Nivel educativo: _____

Experiencia laboral relacionada con el cargo: _____

Cualidades personales: _____

3. Solicitado por

Nombre: _____ Firma: _____

Firma: _____ Fecha: _____

4. Para uso del área del personal

Nombre del encargado: _____ Firma: _____

Fecha de recibido: _____ Sello: _____



FORMULARIO

F-02
ANUNCIO

¿Quieres ser
parte del
voluntariado

TE INVITAMOS A NUESTRA
PRIMERA

INDUCCIÓN GENERAL

DIA:

HORA:

LUGAR:

**Confirma tu asistencia y se deseas mayor
información a**

voluntariado.elsalvador@techo.org

SE PARTE DE LA FAMILIA TECHO

TE ESPERAMOS!!





FORMULARIO

F-03
ANUNCIO



BUSCAMOS



DESCRIPCIÓN



PRINCIPALES RESPONSABILIDADES



FORMACIÓN



REQUISITOS



DURACIÓN



FECHA LÍMITE PARA POSTULAR

 FORMULARIO F- 04	TECHO EL SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS GUIA DE ENTREVISTA DE CANDIDATO	
FECHA		
PUESTO AL QUE APLICA		
DATOS DEL ENTREVISTADO		
NOMBRE DEL CANDIDATO		
NIVEL ACADÉMICO		
ESTADO CIVIL		
DATOS LABORALES		
¿TRABAJA ACTUALMENTE?		
SI <input type="checkbox"/> NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE LABORA ACTUALMENTE	NO <input type="checkbox"/> NOMBRE DE LA EMPRESA DE ULTIMO EMPLEO	
SALARIO DEVENGADO	SALARIO DEVENGADO	
¿PORQUE DESEA CAMBIAR DE EMPLEO?	MOTIVO DE RETIRO	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	PUESTO QUE DESEMPEÑO	

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA		FUNCIONES QUE DESEMPEÑO			
¿PORQUE DESEA EMPLEARSE EN TECHO EL SALVADOR?					
¿COMO SE ENTERO DE LA PLAZA?					
¿QUE SUELDO ASPIRA GANAR? (SI APLICA)					
CALIFICACIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SOLICITANTE					
CARACTERÍSTICAS		CALIFICACIÓN			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
PRESENTACIÓN					
CRITERIO O MADUREZ					
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA					
HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
OBSERVACIONES					
RECOMENDACIÓN					
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR					



TECHO EL SALVADOR
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Solicitud de empleo
FORMULARIO
F-05

1- DATOS PERSONALES.

Nombre Completo		FOTOGRAFÍA RECIENTE (INDISPENSABLE)	
Dirección			
Lugar y Fecha de Nacimiento			
Teléfono Residencia y Celular			
Dirección de Correo Electrónico			
Nacionalidad	Estado Civil		Edad _____ años.
No. NIT	No. Tarjeta ISSS		No. Pasaporte (Si es Extranjero)
No. DUI ó Carnet de Residente (Si es Extranjero)			Lugar y Fecha de Expedición
Número Único Previsional (AFP)	Nombre de AFP	No. Licencia	
¿Contribuyente de Crédito Fiscal (CCF)? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿Personal Jubilado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿Posee alguna discapacidad física? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Si su respuesta es Si, ¿Qué tipo de discapacidad?		
Empleo solicitado		Sueldo deseado	
		Vehículo propio SI NO Placa:	

2- DATOS FAMILIARES.

Nombres de Padres y/o esposo(a)		Domicilio		Fecha Nacim.	Ocupación
Padre					
Madre					
Esposo(a)					
Nombre de los hijos		Edad	Sexo	Fecha de nacimiento	

3- ESTUDIOS REALIZADOS.

Nivel Educativo	Nombre Centro de Enseñanza	Fecha		Grado o Título Obtenido
		Desde	Hasta	
Primaria (1° a 6°)				
Plan Básico (7° a 9°)				
Bachillerato				
Universitarios				
Maestría:				

Otros:	
Equipo de oficina que sabe manejar: CONTOMETRO <input type="checkbox"/> FAX <input type="checkbox"/> CONMUTADOR <input type="checkbox"/> SCANNER <input type="checkbox"/> CAÑON <input type="checkbox"/> RETROPROYECTOR <input type="checkbox"/> FOTOCOPIADORA <input type="checkbox"/> OTROS:	Idioma que domina
Paquetes de computación que maneja: Outlook <input type="checkbox"/> Power <input type="checkbox"/> OTROS: <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> Point <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Access <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/>	

4- EMPLEOS ANTERIORES (comenzando con el actual, si lo tiene).

Nombre de la Empresa y Teléfono	Nombre de su jefe inmediato	Trabajo que usted Desempeñaba	Duración		Sueldo mensual		Motivo de Retiro
			Desde	Hasta	Inicial	Final	
Nombre:							
Tel.:							
Nombre:							
Tel.:							

5- Mencione parientes que trabajen o hayan trabajado para TECHO El Salvador

Nombre	Parentesco	Unidad	Teléfono

6- Referencias (Anotar el nombre de 3 personas que lo conozcan; NO parientes y NO jefes anteriores de trabajo).

Nombre	Dirección	Ocupación	Teléfono (indispensable)

Hago constar que las declaraciones anteriores son verdaderas y autorizo a la Organización para que haga las investigaciones necesarias.

Fecha: _____ Firma: _____

7- Beneficiarios para contrato.

Nombre	Parentesco	Fecha de Nacimiento

8- Para uso exclusivo de TECHO El Salvador

REFERIDO O RECOMENDADO POR :
COMENTARIOS:

		<p style="text-align: center;">TECHO EL SALVADOR UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS GUIA DE REFERENCIAS LABORALES</p>				
NOMBRE DEL CANDIDATO				PUESTO QUE SOLICITA		
DATOS DE LA EMPRESA						
NOMBRE DE LA EMPRESA				NOMBRE DEL ENTREVISTADO		
DIRECCIÓN				TELÉFONO		
CARGO DEL ENTREVISTADO				¿ERA USTED SU SUPERIOR INMEDIATO?		
REFERENCIA CANDIDATOS						
CARGO QUE DESEMPEÑADO				TIEMPO DE TRABAJO		
SALARIO INICIAL				SALARIO FINAL		
MOTIVO DEL RETIRO						
DATOS LABORALES Y PERSONALES						
CRITERIOS EVALUACIÓN	E	MB	B	R	D	COMENTARIOS
DESEMPEÑO						
CUMPLIMIENTO SOBRE SU TRABAJO						
CUMPLIMIENTO DE METAS						
CALIDAD DE SU TRABAJO						

DISCRECIÓN						
CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE TRABAJO						
CARACTERISTICAS PERSONALES						
HABILIDAD PARA RELACIONARSE						
RELACION CON SU JEFE INMEDIATO						
MANEJO DE CONFLICTOS						
CONDICIÓN Y SALUD FÍSICA						
COMENTARIOS						
¿QUE ASPECTO CREE QUE NECESITA MEJORAR?						
¿VOLVERIA A CONTRATARLE?	SI		NO		PORQU E	
COMENTARIOS DEL ENTREVISTADO						
NOMBRE Y FIRMA DL ENTREVISTADOR			FECHA DE ENTREVISTA			

 <p>TECHO UN TECHO PARA MI PAIS FORMULARIO F-07</p>	<p><i>TECHO EL SALVADOR</i></p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>ENTREVISTA PRELIMINAR</p>
---	--

Nombre Candidato: _____ Fecha: _____

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista, y para conocer más a fondo al candidato, realice sus comentarios a continuación.

1. ¿Cuáles son sus proyecciones futuras?

2. ¿Qué concepto tiene de sí mismo?

3. ¿Qué aspectos familiares son destacables? _____

4. ¿Cómo describió las funciones principales de los puestos desempeñados anteriormente?

5. ¿Por qué se cambiaría de trabajo? Si está desempleado actualmente, especifique...

6. ¿Qué pretensiones salariales tiene?

7. ¿Cómo describe a sus Jefes anteriores?

8. ¿Cuáles son sus logros o fracasos más significativos?

Encierre en un círculo el término más descriptivo de la persona entrevistada.

PRESENTACIÓN	SALUD	PERSONALIDAD
<p style="text-align: center;">Excelente</p> <p style="text-align: center;">Normal</p> <p style="text-align: center;">Necesita mejorar</p>	<p style="text-align: center;">Con energía</p> <p style="text-align: center;">Normal</p> <p style="text-align: center;">Enfermizo</p>	<p style="text-align: center;">Crea una impresión agradable</p> <p style="text-align: center;">Parece correcto y sincero</p> <p style="text-align: center;">Extrovertido</p> <p style="text-align: center;">Muy penoso</p> <p style="text-align: center;">Antagónico</p>

OBSERVACIONES:

Nombre del entrevistador: _____ Firma: _____



TECHO EL SALVADOR

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

F-08

ORIENTADO A:	PERSONAS DE NUEVO INGRESO
OBJETIVO:	Facilitar la adaptación de la persona a su puesto de trabajo y a la organización.
DURACIÓN:	2 ó 3 horas, dependiendo las funciones del puesto y tecnología usada.
EJECUCIÓN:	
1. Presentación del programa:	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida al trabajador. • Explicación del programa (objetivos, forma de desarrollo, horarios. Etc.)
2. Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Describe las características esenciales de la organización. • Visita por las instalaciones. • Políticas básicas de la organización. • Derechos y obligaciones. <p>Facilidades y servicios para los trabajadores. (prestaciones)</p>
OBSERVACIONES/ CONCLUSIONES	Se observa facilidad de adaptación en la persona.
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____	FIRMA: _____

 <p>TECHO FORMULARIO F-09</p>	<p><i>TECHO EL SALVADOR</i> <i>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</i> DNC POR PROBLEMAS</p>	
<p>ÁREA: _____ ENCARGADO DEL ÁREA: _____</p> <p>FECHA DE ELABORACIÓN: _____ FECHA DE REVISIÓN: _____</p>		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
ANTECEDENTES		
ÁREAS O PERSONAS INVOLUCRADAS	DESCIPCIÓN DE SU REPONSABILIDAD	

SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN					
FECHAS	COMPROMISO	LUGAR	HORA DE INICIO	HORA DE TERMINACIÓN	ASISTENTES
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____ FIRMA: _____					
OBSERVACIONES					

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

Como en todo proyecto de investigación se debe de tener en cuenta un plan de implementación, para realizar adecuadamente los procesos y tener resultados satisfactorios. Por lo tanto a continuación se presenta el plan de implementación para la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO ESTIMADO
Presentación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humano, a la dirección General de la organización	Estudiantes de la Universidad de El Salvador	Convencer a la dirección general la necesidad de contar con una unidad de recursos humanos para el beneficio de la organización	2 horas	-----
Aprobación de la nueva estructura organizacional	Director general	Obtener la autorización de la dirección general para la implementación de la creación de la unidad de recursos humanos	1 hora	-----
Remodelación y adaptación de la oficina en donde funcionara la unidad de recursos humanos	Director general	Realizar el trabajo en el menor tiempo posible	2 semanas	\$5,390.88
Compra de papelería y artículos de oficina necesarios que se utilizarán en las nuevas instalaciones	Encargado de compras	Comprar el mobiliario adecuado para la oficina de acuerdo a sus dimensiones	1 semana	\$273..52
Contratación del personal que se desempeñara en la nueva unidad de recursos humanos	Director general	Seleccionar a los candidatos adecuados de acuerdo a los perfiles establecidos	2 semanas	\$2,145.00
Inducción general al personal seleccionado de la unidad de recursos humanos	Director general	Proporcionar la información general de la empresa	1 día	-----
Presentación general al	Director general	Proporcionar información al	2 horas	-----

personal de la organización de los nuevos integrantes del equipo de trabajo		personal de la visión, misión y objetivos de la unidad de recursos humanos		
Capacitación para la integración y procesos a seguir en la unidad de recursos humanos	Director de la unidad de recursos humanos y	Proporcionar al personal de la organización las herramientas necesarias para los procesos a seguir en la unidad de recursos humanos	1 semana	-----

1. Presupuesto de gastos de implementación para la creación de la unidad de recursos humanos

Para la implementación de la propuesta de la creación de la unidad de recursos humanos es necesario considerar un presupuesto que permita solventar la inversión, reacondicionamiento de las instalaciones, contratación del personal, y gastos de funcionamiento para la unidad de recursos humanos, para efecto a continuación se presenta el detalle de los gastos que implican

b. Presupuesto de gasto de implementación para el recurso humano estimado mensualmente.

Como primer paso se establece la necesidad del recurso humano de la unidad a implementar, ya que son de suma importancia para que una organización pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano en la organización, es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a cuatro personas, en los puestos de director de la unidad de recursos humanos, asistente de reclutamiento y selección de personas, asistente de capacitación y desarrollo y asistente de control y compensación.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas ya que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignarán al elemento humano que integraría dicha unidad han sido calculados con base al aproximado que ganan en puestos similares en otras organizaciones y en función de las capacidades de la organización Techo El Salvador teniendo en cuenta lo anterior los salarios serán los siguientes:

CARGO	SALARIO
Director de la unidad de recursos humanos	\$900.00
Asistente de reclutamiento y selección	\$350.00
Asistente de capacitación y desarrollo	\$350.00
Asistente de control y compensaciones	\$350.00
TOTAL DE SALARIOS	\$1,950.00
IMPREVISTOS 10%	\$195.00
TOTAL	\$2,145.00

c. Presupuesto de gastos de implementación para los recursos materiales

Los recursos materiales son de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de la unidad, ya que mediante estos el personal puede desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades diarias a realizar, entre ellos está el mobiliario y equipo, la papelería y artículos para la oficina.

- Presupuesto de gastos de implementación para mobiliario y equipo de oficina.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
4	Escritorio tipo L gerencial	\$199.00	\$796.00
4	Silla de trabajo	\$59.90	\$239.60
4	Computadora para escritorio	\$649.00	\$2,596.00
1	Impresora multifuncional	\$149.000	\$149.00
2	Archiveros de 4 gavetas	\$209.00	\$418.00
4	Teléfono	\$46.90	\$187.60
1	Mesa de junta	\$159.00	\$156.00
4	Silla de visita negra	\$49.90	\$199.60
1	Oasis p/agua	\$159.00	\$159.00
Total de mobiliario y equipo			\$4,900.80
Imprevistos 10%			\$490.08
Total			\$5,390.88
<p>*Cotización de las siguientes empresas: Almacenes OMNISPORT Almacenes VIDRI Office Depot Almacenes PRADO</p>			

- **Presupuesto de gastos de implementación para papelería y artículos de oficina estimados mensualmente**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
10	Resmas de papel bond/Carta.	\$3.60	\$36.00
10	Resmas de papel bond/Oficio.	\$4.54	\$45.40
3	Caja de folder tamaño carta.	\$4.00	\$12.00
3	Caja de folder tamaño oficio.	\$5.60	\$16.80
1	Caja de bolígrafos Bic.	\$1.20	\$1.20
1	Caja de lápiz de carbón	\$1.75	\$1.75
3	Cajas de Clips/Pequeños.	\$0.35	\$1.05
3	Cajas de clips/Grandes.	\$0.60	\$1.80
3	Cajas de grapas.	\$0.75	\$2.25
4	Engrapadores medianos.	\$2.50	\$10.00
4	Perforadores estándar.	\$3.50	\$14.00
4	Saca grapas.	\$0.70	\$2.80
1	Saca punta eléctrico kalque	\$18.90	\$18.90
4	Marcadores.	\$0.50	\$2.00
12	Borradores.	\$0.35	\$4.20
4	Papeleras.	\$7.75	\$32.00
1	Tinta para Impresora	27.00	\$27.00
4	USB	\$7.50	\$19.50
Total de papelería y artículos de oficina			\$248.65
Imprevistos 10%			\$24.87
Total			\$273.52
*Cotización de las siguientes empresas: Librería y papelería ARANDA Office Depot			

2. Presupuesto de gastos de implementación integrado

Integrando los tres presupuestos de gastos de implementación se verifica el costo total para poner en marcha la propuesta de la unidad de recursos humanos de la Organización No Gubernamental Techo El Salvador, el cual es el siguiente.

DESCRIPCION	TOTAL
Presupuesto de gastos de implementación para el recurso humano estimados mensualmente	\$1950
Presupuesto de gastos de implementación para el mobiliario y equipo de oficina	\$4,900.80
Presupuesto de gastos de implementación para la papelería y artículos de oficina estimados mensualmente.	\$248.65
COSTO TOTAL	\$7,099.45
IMPREVISTOS 10%	\$709.95
TOTAL	\$7,809.40

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

ADMINISTRACIÓN: Es una herramienta fundamental que permite ejercer autoridad y desarrollar los conocimientos, capacidades y destrezas para poder gestionar los recursos de una organización con el fin de obtener eficiencia y eficacia en los procesos que se desarrollan.

AUTORIDAD: Facultad para tomar decisiones que produzcan efectos en los demás.

CAPACITACIÓN: es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del personal en el desempeño de una actividad.

COMUNICACIÓN: Proceso de interacción entre emisor y receptor que intercambian mensajes.

CONTRATO DE TRABAJO: Es el acuerdo de voluntades por medio del cual la organización, adquiere derechos y obligaciones en su calidad de patrono o contratante y el trabajador o contratado, se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, mediante el pago de un salario u honorario.

DEPENDENCIA JERARQUICA: También llamada como líneas de autoridad, son aquellas que se relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican rápidamente ya que estas son líneas llenas y en dirección vertical.

DESCRIPTOR DE PUESTO: Documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las

dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

FUNCIONES: Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

INDUCCIÓN: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (periodo de prueba).

LIDERAZGO: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

MANUALES: Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de una empresa.

MOTIVACIÓN: Son estímulos que mueven al personal a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación.

OBJETIVO: Son el resultado deseado de las organizaciones, ya que estos proporcionan la dirección para todas las decisiones de la administración.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía entre las unidades organizativas.

PERFIL DE PUESTO: El perfil del puesto es un documento en el que se enlistan las características y rasgos de personalidad, competencias laborales y experiencia que el ocupante de un determinado puesto debe tener para poder cumplir con los objetivos.

PLAN: Es un procedimiento y estrategias necesarias para identificar, describir y analizar un proyecto donde se examina la viabilidad técnica, económica y financiera de dicho proyecto.

POLÍTICA: Plan permanente de acción que establece las pautas generales de la toma de decisiones.

PROGRAMA: Exposición previa de las actividades o partes que componen un proyecto

RECLUTAMIENTO: Es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

SELECCIÓN: Es aquella actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

TOMA DE DECISIONES: Es un proceso el cual consiste en realizar una elección entre dos o más alternativas que pueden ocurrir en diversas situaciones.

UNIDAD ORGANIZATIVA: Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Chiavenato Idalberto, administración de recursos humanos, segunda edición, editorial McGraw-Hill.
- Gary Dessler y Varela Ricardo, Administración de recursos humanos (enfoque latinoamericano), quinta edición, Pearson.
- Gonzales Víctor, Las organizaciones no gubernamentales (nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña), cuaderno de trabajo No 8, editorial preis, Junio 1992,
- Mondy, Noé, Dessler, Robbins y Judge, Administración de recursos humanos, Pearson educación, México 2010.
- Pérez Ortega Giovanni, Arango Serna Martí Darío, Sepúlveda Atehortua Lizeth Yuliana. Las Organizaciones No Gubernamentales – ONG – Hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía N° 38, enero-junio 2013.
- Serrano Alexis, Administración de personas, primera edición 2007.
- Werther William B., Jr. Ph.D. y Davis Keith, Ph.D, Administración de recursos humanos (El capital humano en las empresas), sexta edición, McGraw-Hill.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- Doñan Rivera Astrid Guadalupe y otros, Modelo de un manual de organización aplicado a los organismos no gubernamentales en el área

de educación no formal ubicadas en el municipio de San Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad politécnica de el Salvador, Diciembre 2004.

LEYES

- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972
- Constitución de la República de El Salvador, decreto constituyente # 38, 15 de diciembre de 1983, diario oficial # 234, tomo # 28.
- Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.
- Ley del Impuesto sobre la Renta, Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Decreto N° 629, 27 de septiembre de 1993, Diario oficial N° 179, tomo N° 320.
- Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Asamblea Legislativa de El Salvador, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316.

PÁGINAS WEB

- <http://www.significados.com/ong/>
- <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/452023555-antiguo-cuscatlan-lalibertad>.
- <http://www.techo.org/paises/elsalvador/techo/modelo-de-trabajo/>
- <http://monografias.com/trabajos70/metodocientifico>

ANEXOS

ANEXOS

CAPÍTULO I

ANEXO 1.1

COLLAGE SOBRE LA ORGANIZACIÓN TECHO EL SALVADOR





ANEXOS

CAPÍTULO

II

ANEXO 2.1

**ENCUESTA DIRIGIDA A
VOLUNTARIOS DE TECHO EL
SALVADOR.**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas
Cuestionario N°

Encuesta Dirigida a: Voluntarios de Techo El Salvador.

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas y bienestar para usted y su familia. Con motivo de la propuesta para la **“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL TECHO EL SALVADOR DEDICADA A LA AYUDA COMUNITARIA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN.”**

Necesitamos de su colaboración complementando la siguiente encuesta de manera sincera y veraz, la información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos, de antemano muchas gracias por su colaboración.

Objetivo: Recolectar información acerca de la relevancia de la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Organización Techo El Salvador

Indicación: Conteste las preguntas que a continuación se le presentan marcando con una “x” la respuesta que Usted considere conveniente. Si la respuesta que marque tiene una línea a la par complemente en ella su respuesta.

1. Edad: _____
2. Género: F M
3. Nivel de estudio: _____
4. Cargo que representa en “Techo El Salvador”: _____
5. Tiempo de estar laborando en “Techo El Salvador”: _____
6. Cuenta “Techo El Salvador” con una unidad de Recursos Humanos.

SI

NO

7. ¿Quién es el encargado del reclutamiento y la selección del nuevo personal que ingresa a “Techo El Salvador”?

Director

Área Social

Otros

8. ¿Considera usted que la forma actual que se selecciona el nuevo personal “Techo El

Salvador” es la correcta?

SI

NO

9. ¿Cómo se promueven las plazas vacantes?

Reclutamiento Externo

Reclutamiento Interno

10. ¿Usted por medio de que fuentes se dio cuenta de la oportunidad de empleo en “Techo El Salvador”?

Periódico

Bolsa de trabajo (Internet)

Recomendado

Universidades

Otros (Especifique) _____

11. ¿Quién/quienes le realizó las entrevistas para ingresar a “Techo El Salvador”?

El director del área

Otro

12. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron para ingresar a “Techo El Salvador”?

Exámenes Psicométricos

Exámenes Técnicos

Solo Entrevista

Otros (Especifique) _____

13. ¿Cuándo ingreso a “Techo El Salvador” firmó contrato o carta compromiso?

SI

NO

14. Se le brindó una inducción al ingresar a “Techo El Salvador”.

SI

NO

15. ¿Quién le brindó la inducción?

Director de formación y voluntariado

Director social

Director financiero

Otro (Especifique) _____

16. ¿Cuándo usted ingreso se le brindó un manual donde se le explica sus funciones dentro de “Techo El Salvador”?

SI

NO

17. ¿Considera importante que se le brinde un manual donde se le expliquen sus funciones dentro de “Techo El Salvador”?

SI

NO

18. ¿Conoce usted la forma de pago de “Techo El Salvador”

Quincenal

Mensual

Viáticos

Voluntario

Otros (Especifique) _____

19. ¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es el proceso de remuneración?

SI

NO

20. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en “Techo El Salvador”?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

21. ¿Qué tipo de canales de comunicación existen en “Techo El Salvador”?

Correo electrónico

telefónico

fax

Redes sociales

Memorándum

22. ¿En “Techo El Salvador” usted ha participado en capacitación?

SI

NO

23. ¿Cada cuánto recibe capacitación?

Tres meses

Seis meses

Cada año

No recibe

Otro (Especifique) _____

24. ¿Considera necesario la creación de la Unidad de Recursos Humanos?

SI

NO

¿Por qué? _____

25. ¿Cree usted que la Unidad de Recursos Humanos podría beneficiar a todos los empleados de “Techo El Salvador”?

SI

NO

¿Porqué?_____

ANEXO 2.2

**TABULACIÓN ENCUESTA
DIRIGIDA A VOLUNTARIOS DE
TECHO EL SALVADOR.**

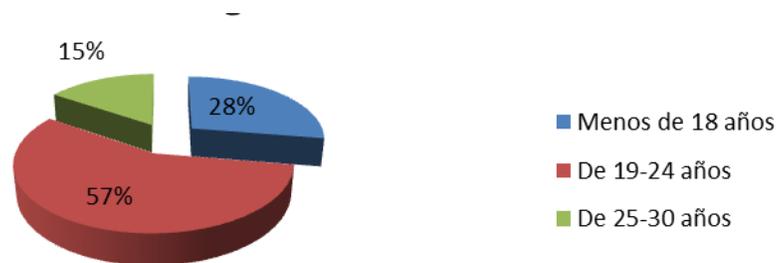
a. Perfil del encuestado

Rango de edad

Objetivo:

Determinar el rango de edad que predomina en los voluntarios de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Menos de 18 años	16	16	28.07
De 19-24 años	32	32	56.14
De 25-30 años	9	9	15.79
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

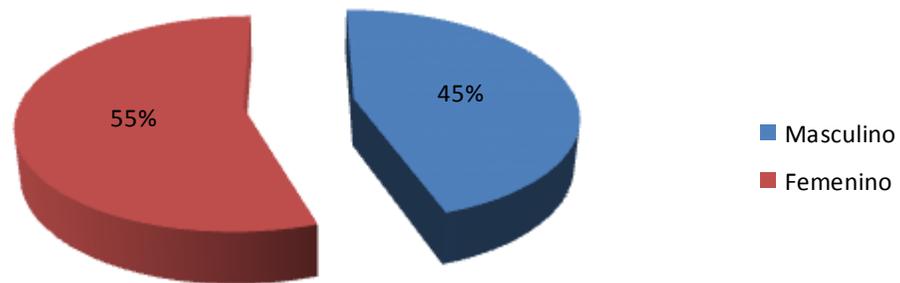
Dentro de la organización una mínima parte de voluntarios es mayor de los 25 años, y más de la mitad oscilan en las edades de 19 a 24 años, es una población relativamente joven, esto permite optimizar el tiempo y cumplir con los parámetros establecidos.

Genero

Objetivo:

Identificar el porcentaje de voluntarios de Techo El Salvador, que pertenecen al género masculino y al femenino.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Masculino	25	25	43.86
Femenino	32	32	56.14
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

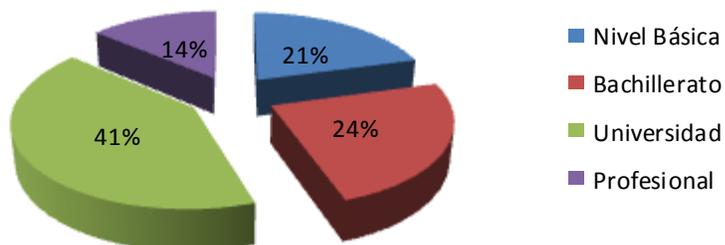
En cuanto al género de los voluntarios a cargo de cada departamento, el margen de diferencia entre ambos es mínimo, por tanto existe una igualdad para realizar las actividades dentro y fuera de la organización.

Nivel de estudio

Objetivo:

Conocer el nivel académico que poseen los voluntarios de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Nivel Básica	12	12	21.05
Bachillerato	14	14	24.56
Universidad	24	24	42.13
Profesional	7	7	12.28
Otros			0.00
TOTAL	57	57	100



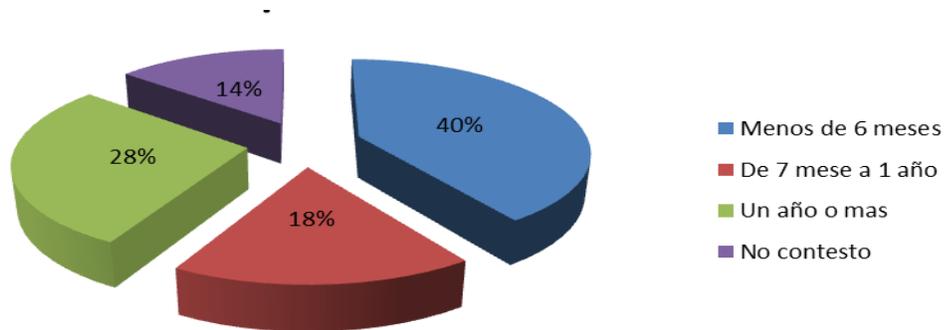
Interpretación:

Dentro de la organización Techo, es importante establecer que el nivel académico que predomina es la educación superior, no obstante un buen porcentaje está en el nivel básico y de bachillerato, considerando así motivar al voluntariado al crecimiento académico.

Tiempo de estar en Techo El Salvador

Objetivo:

Conocer el tiempo que tiene cada voluntario de servir en la organización



Interpretación:

Los resultados anteriores reflejan que la mayor parte de los voluntarios tienen menos de 6 meses de estar dentro de la organización, por tanto no poseen la experiencia necesaria para darle un aporte significativo a la organización.

Pregunta 1

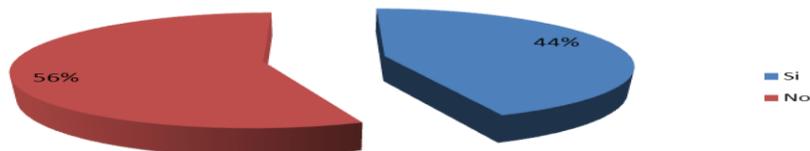
¿Cuenta TECHO El Salvador con una unidad de recursos humanos?

Objetivo:

Conocer si actualmente TECHO El salvador cuenta con una unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Si	25	43.86
No	32	56.14
No contestó		
TOTAL	57	100

a. Situación actual de la Organización



Interpretación:

Los resultados reflejan que el 56% coinciden en que no existe la unidad de recursos humanos. La organización no cuenta con la unidad que especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades, es por ello que no se tiene claro un proceso a seguir para el desarrollo de actividades ya que cada director de área le da a su personal las instrucciones a seguir generando así un proceso confuso entre las actividades a realizar

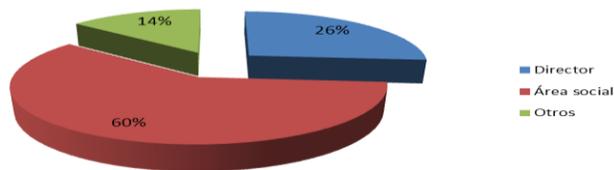
Pregunta 2

¿Quién es el encargado de reclutamiento y selección del nuevo personal que ingresa a Techo El Salvador?

Objetivo:

Determinar quién o quienes están a cargo del reclutamiento y la selección del personal voluntariado de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Director	15	15	26.32
Área social	34	34	59.65
Otros	8	8	14.04
No contestó			
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

Al observar los resultados se refleja que por mayoría el encargado de seleccionar al personal nuevo en la organización es el área social, también existen otras áreas que le especifican al voluntariado las actividades a seguir, esto indica la necesidad de contar con la unidad encargada de realizar ese proceso para optimizar tiempo y recursos.

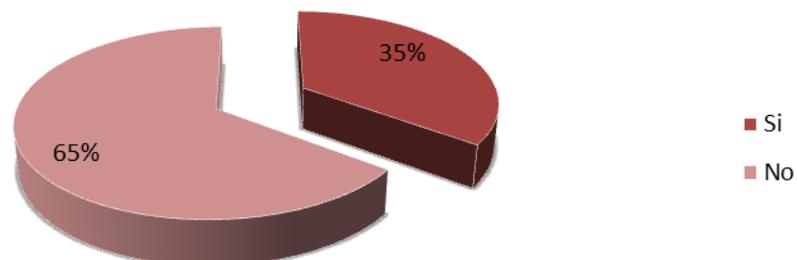
Pregunta 3

¿Considera usted que la forma actual que se selecciona al nuevo personal Techo El Salvador es la correcta?

Objetivo:

Conocer si se está realizando adecuadamente la selección del nuevo personal de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	20	20	35.09
No	37	37	64.91
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

De acuerdo a los datos anteriores, la organización no cuenta con los procesos idóneos al momento de seleccionar personal, no tienen claro el proceso a seguir.

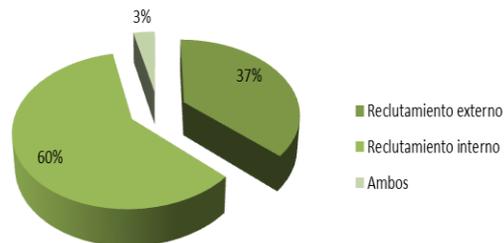
Pregunta 4

¿Cómo se promueven las plazas vacantes?

Objetivo:

Comprender como se dan a conocer las plazas vacantes

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Reclutamiento externo	21	21	36.84
Reclutamiento interno	34	34	59.65
Ambos	2	2	3.51
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

La mayoría de las plazas vacantes se hace de manera interna, es así que el personal que va quedando y tiene más tiempo es el que va cubriendo el puesto, tomando la experiencia que tiene, pero también existe reclutamiento externo para los voluntarios ya que se necesita mano de obra para cubrir los programas que proyecta TECHO.

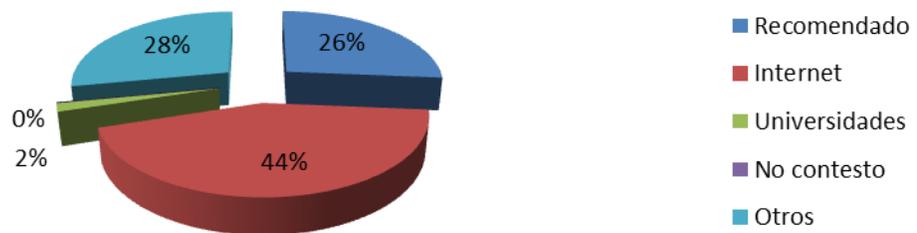
Pregunta 5

¿Usted por medio de que fuentes se dio cuenta de la oportunidad de empleo en Techo El Salvador?

Objetivo:

Saber qué fuente es la más utilizada para promover las plazas para los voluntarios de Techo El Salvador

ALTERNATIVA	REPUESTA	TOTAL	%
Periódico			
Recomendado	15	15	26.32
Internet	25	25	43.86
Universidades	1	1	1.75
No contestó	0	0	0.00
Otros	16	16	28.07
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

Ante esta interrogante el 44% de los voluntarios manifestaron que los medios que utiliza la organización para promover plazas vacantes es internet, esto por la facilidad de mover la información, tomando en cuenta también las recomendaciones que dan los que ya están dentro de la organización.

Pregunta 6

¿Quién/quienes le realizó las entrevistas para ingresar a “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Averiguar quién o quienes hacen las entrevistas para ingresar a Techo El Salvador

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Director de área	34	34	59.65
Otros	23	23	40.35
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

La mayor parte de las entrevistas las realiza el director de área, que depende del proyecto que se tiene en marcha para convocar a los voluntarios, es necesario contar con un área específica que se encargue de este proceso.

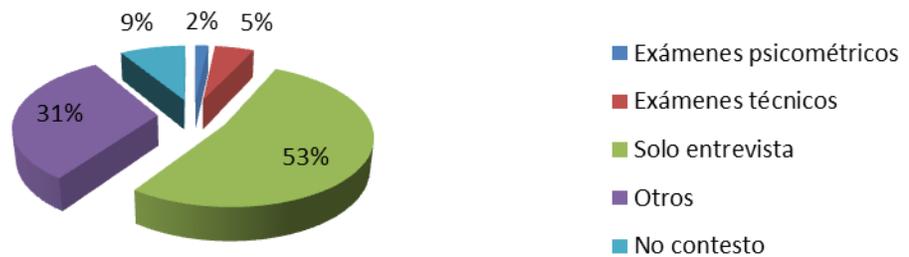
Pregunta 7

¿Qué tipo de pruebas le realizaron para ingresar a “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Definir si las pruebas realizadas son las adecuadas para el personal voluntariado de Techo El Salvador

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Exámenes psicométricos	1	1	1.75
Exámenes técnicos	3	3	5.26
Solo entrevista	30	30	52.63
Otros	18	18	31.58
No contestó	5	5	8.77
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

La mayoría de las pruebas a realizar son con base de una entrevista de manera general para ingresar al voluntariado, se puede observar que no se tiene un parámetro de pruebas definido para hacer una evaluación antes de ingresar a Techo El Salvador.

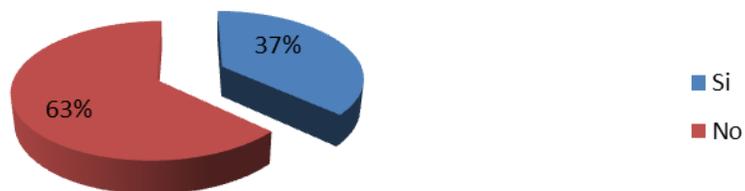
Pregunta 8

¿Cuándo ingreso a “Techo El Salvador” firmó contrato o carta compromiso?

Objetivo:

Entender si se tiene algún procedimiento formal para ingresar a Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	21	21	36.84
No	36	36	63.16
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

El mayor porcentaje de los voluntarios no firma contrato ni carta compromiso para ingresar a Techo, esto se debe a la poca seriedad del proceso para ingresar a la organización, dando así la pauta a la falta de responsabilidad que pueden tener los voluntarios dentro y fuera de la ONG, a la hora de realizar sus actividades.

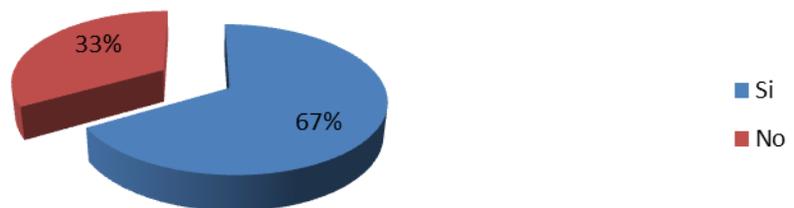
Pregunta 9

¿Se le brindó una inducción al ingresar a “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Percibir si se está dando inducción al nuevo personal de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	38	38	66.67
No	19	19	33.33
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

La mayoría de voluntarios considera como inducción la forma en que se les explica que harán para la organización, y el trabajo que realizarán de manera general, pero no tienen claro el proceso a seguir hasta que adquieren la experiencia dentro de los proyectos.

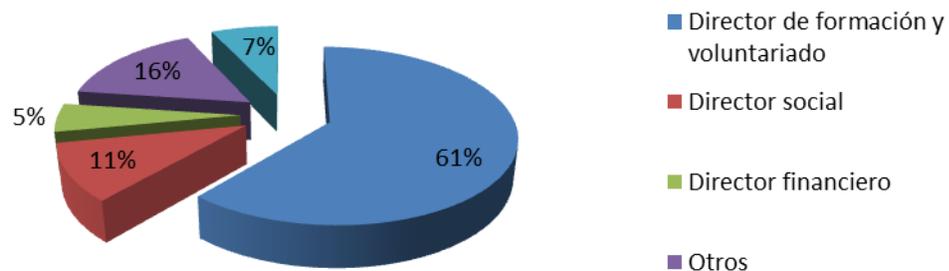
Pregunta 10

¿Quién le brindó la inducción?

Objetivo:

Comprender que área o áreas participan en la inducción del personal voluntariado

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Director de formación y voluntariado	35	35	61.40
Director social	6	6	10.53
Director financiero	3	3	5.26
Otros	9	9	15.79
No contestó	4	4	7.02
TOTAL	57	57	100



Interpretación:

Dentro de la organización existe un director de formación y voluntariado que es el que se encarga de la inducción al nuevo personal según lo perciben los voluntarios, pero también la dan otros directores, es por ello que no tienen claro un proceso a seguir es necesario tener un departamento o área encargada de dichos procesos.

Pregunta 11

¿Cuándo usted ingresó se le brindó un manual donde se le explica sus funciones dentro de “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Conocer si existe un manual donde se brinde que funciones desempeñaran los voluntarios de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	23	23	40.35
No	34	34	59.65
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Una buena parte de los voluntarios asegura que no se le brindó ningún manual donde se les explique las actividades o funciones a realizar, la otra parte considera que si viéndolo desde el punto de vista que se le brindó una breve explicación de lo que harán como voluntarios.

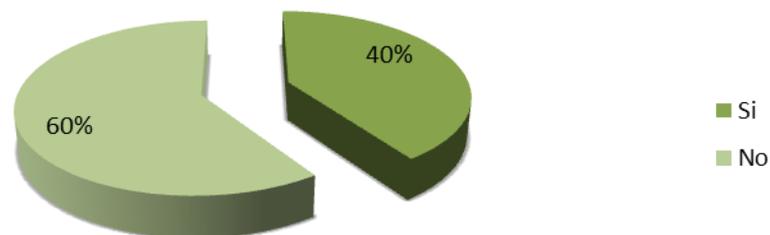
Pregunta 12

¿Considera importante que se le brinde un manual donde se le expliquen sus funciones dentro de “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Saber que tan importante es para los voluntarios de contar con un manual que les brinde las funciones a desempeñar dentro de la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	23	23	40.35
No	34	34	59.65
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Como voluntarios la mayoría considera que no es necesario tener un manual de funciones por lo menos en lo que se refiere a proyectos de infraestructura que es el fuerte de la ONG, y no lo ven como parte de su desempeño, el otro 40% lo considera necesario para otros proyectos como salud, educación ya que necesitan un proceso a seguir para el desarrollo de ellos.

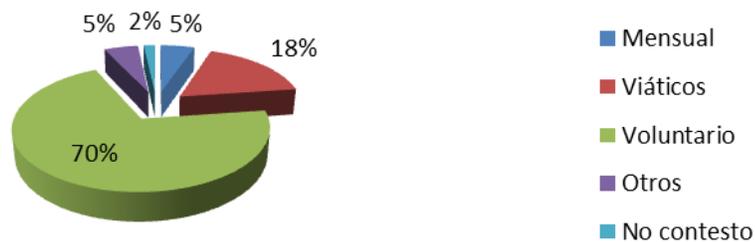
Pregunta 13

¿Conoce usted la forma de pago de “Techo El Salvador”

Objetivo:

Conocer si los voluntarios conocen de algún pago o incentivo por parte de la organización.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Quincenal			0.00
Mensual	3	3	5.26
Viáticos	10	10	17.54
Voluntario	40	40	70.18
Otros	3	3	5.26
No contestó	1	1	1.75
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

En la ONG, la mayoría de voluntarios no recibe un pago por su función dentro de Techo, un porcentaje mínimo recibe viáticos dependiendo del proyecto así se le asigna viáticos, y dentro de ese mismo porcentaje considera como pago insumos como refrigerios y transporte.

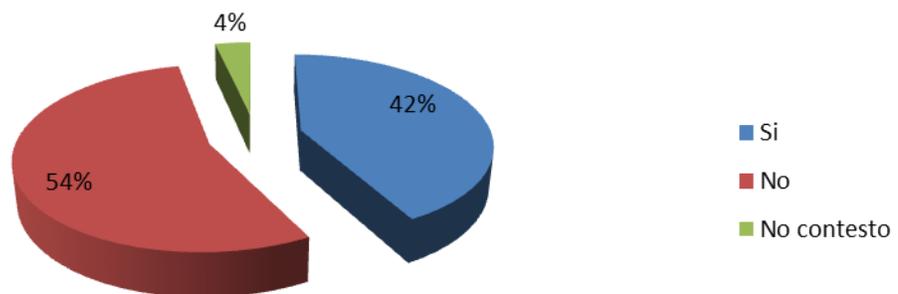
Pregunta 14

¿Existe un mecanismo para darle claridad al personal de cómo es el proceso de remuneración?

Objetivo:

entender cómo o porque se les remunera a los voluntarios de techo

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	24	24	42.13
No	31	31	54.39
No contestó	2	2	3.51
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

El 54% no sabe si existe algún incentivo o pago por su servicio de voluntariado, ya que no tienen claro en qué momento o bajo qué circunstancias pueden recibir viáticos o pagos como tal.

Pregunta 15

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en “Techo El Salvador”?

Objetivo:

conocer cómo se percibe el ambiente laboral entre los voluntarios de Techo El Salvador

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Excelente	30	30	52.63
Bueno	16	16	28.07
Regular	10	10	17.54
Malo	1	1	1.75
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Como tal la mayoría de voluntarios considera que el ambiente laboral es excelente lo perciben debido al trato por parte de los directores de cada área, se les incentiva a mantenerlo para complementar sus actividades cotidianas.

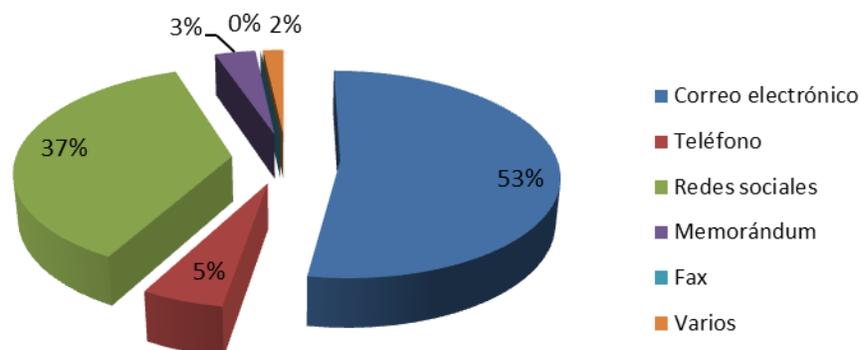
Pregunta 16

¿Qué tipo de canales de comunicación existen en “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Acordar qué tipo de canales de comunicación existen entre el personal que labora en Techo El Salvador

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Correo electrónico	30	30	52.63
Teléfono	3	3	5.26
Redes sociales	21	21	36.84
Memorándum	2	2	3.51
Fax			0.00
Varios	1	1	1.75
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Gracias a los avances tecnológicos se puede observar que gran parte de los voluntarios ocupa la tecnología (redes sociales, internet, correos) para comunicarse mostrando así su alto impacto dentro del proceso de comunicación en Techo.

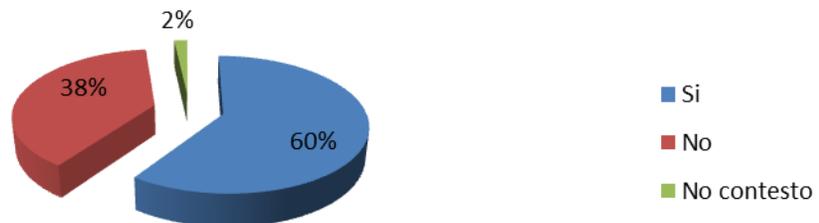
Pregunta 17

¿En “Techo El Salvador” usted ha participado en capacitación?

Objetivo:

Conocer si reciben capacitación previa al personal voluntariado de Techo

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	34	34	59.65
No	22	22	38.60
No contestó	1	1	1.75
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Más de la mitad de los voluntarios coincide en haber tenido una capacitación previa sobre lo que harán dentro de la organización de la mano con INSAFORP, con la información de los programas en salud y educación que se requiere de un seguimiento para poder ejecutarlas, el otro porcentaje no ve como capacitación una charla que se da para iniciar como voluntarios.

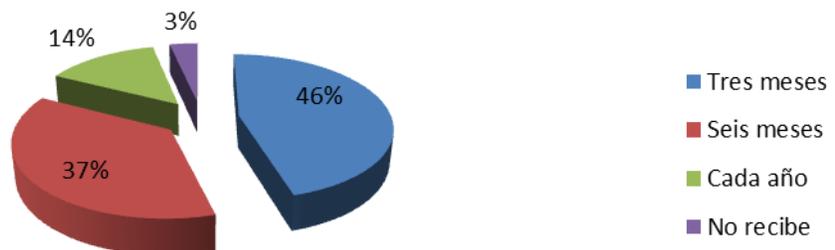
Pregunta 18

¿Cada cuánto recibe capacitación?

Objetivo:

Percibir con qué frecuencia se le da una capacitación al personal de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Tres meses	26	26	45.61
Seis meses	21	21	36.84
Cada año	8	8	14.04
No recibe	2	2	3.51
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

El 46% recibe capacitación en un periodo entre 3 y 6 meses esto se da por la aplicación de los programas que tienen de la mano con INSAFORP, las capacitaciones son breves de un día ya que solo son para darle seguimiento a la aplicación de dichos programas

Pregunta 19

¿Considera necesario la creación de la unidad de recursos humanos?

Objetivo:

Entender si consideran la creación de la unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	55	55	96.49
No	2	2	3.51
TOTAL	57	57	100.00



Interpretación:

Es evidente la creación de la unidad de recursos humanos en la organización ya que casi en su totalidad considera necesario e indispensable que exista dicha unidad, para ordenar los procesos y todo el personal dentro de la ONG, optimizar tiempos y desempeñar de manera eficiente las funciones que se realizan.

Pregunta 20

¿Cree usted que la unidad de recursos humanos podría beneficiar a todos los empleados de “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Comprender que conocimiento tienen sobre los beneficios de crear una unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	57	57	100
No			
No contestó			
TOTAL	57	58	100

Interpretación:

ANEXO 2.3

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS
DIRECTORES DE TECHO EL
SALVADOR**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Entrevista Dirigida a: Directores de Techo El Salvador.

Objetivo: Conocer la importancia que tendrá la creación de la Unidad de recursos humanos en la Organización Techo El Salvador, municipio de Antiguo Cuscatlán.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos, de antemano le agradecemos su colaboración.

Edad:

Género:

Nivel de Estudio:

Cargo que representa en la organización:

Tiempo de estar laborando en la organización:

Considera necesario la existencia de políticas, valores, misión, visión y organigrama dentro de la organización no Gubernamental “Techo El Salvador”.

¿Existe un proceso de reclutamiento en la Organización no Gubernamental “Techo El Salvador”?

¿Qué tipo de reclutamiento llevan a cabo? ¿Cuál es el más adecuado según su opinión?

¿Quién se encarga de la selección del personal en la Organización?

¿Participa usted en la selección de nuevo personal para la Organización?

¿Considera importante la selección adecuada del nuevo personal que ha de ocupar un cargo dentro de la Organización?

¿Existe un proceso de inducción en la Organización no Gubernamental “Techo El Salvador”?

¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

¿Cómo evalúa usted el clima laboral en la Organización?

¿Existe una adecuada división de trabajo en la Organización no Gubernamental “Techo El Salvador”?

¿Considera que la división del trabajo es la adecuada o cree necesario la redistribución para obtener mayor eficiencia?

¿Existe el manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos en la Organización?

¿Para usted es necesario la revisión y reestructuración del manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos?

¿Cuentan con un programa de capacitación?

¿Quién gestiona las capacitaciones?

¿Usted ha recibido capacitación dentro de la Organización?

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

¿Cómo evaluaría el programa de capacitación?

¿Considera que las capacitaciones ayudan al desempeño del personal?

¿Existe una evaluación del desempeño?

¿Cómo evalúan el desempeño del personal?

¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño del personal?

¿Cómo incentiva a su personal?

¿Cómo evalúa usted las quejas de los usuarios de la Organización, cuando no realiza bien su labor el personal?

¿Considera necesario la creación de la Unidad de Recursos Humanos?

¿Cree Usted que la Unidad de Recursos Humanos podría beneficiar a la Organización? ¿Por qué?

ANEXO 2.4

**TABULACIÓN DE ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS DIRECTORES
DE TECHO EL SALVADOR.**

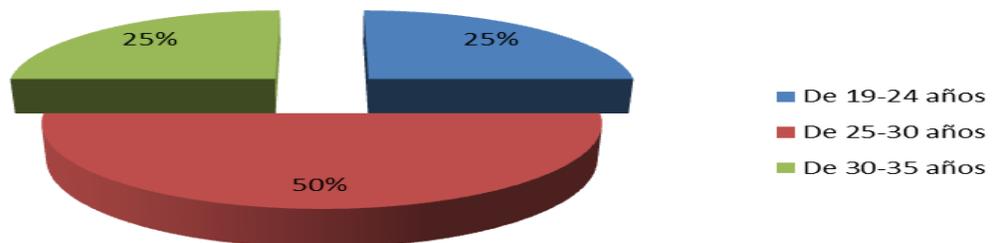
a. Perfil del encuestado

Rango de edad

Objetivo:

Determinar el rango de edad que predomina en los directores de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Menos de 18 años	0	0	0.00
De 19-24 años	2	2	25.00
De 25-30 años	4	4	50.00
De 30-35 años	2	2	25.00
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

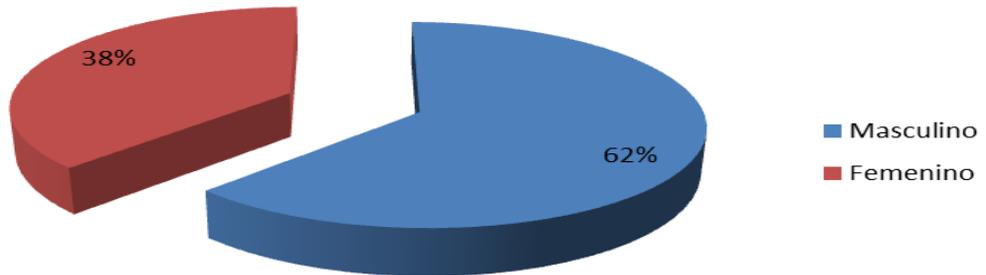
El valor más representativo dentro de la gráfica en el rango de edad oscila entre los 25 a 30 años de edad siendo la que representa el valor mayoritario en las encuestas.

Género

Objetivo:

Identificar el porcentaje de directores de Techo El Salvador, que pertenecen al género masculino y al femenino.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Masculino	5	5	62.50
Femenino	3	3	37.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

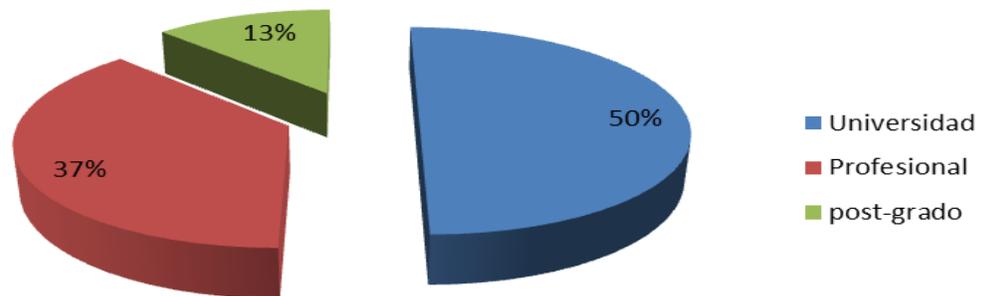
El sexo masculino es el predominante en este grupo ,el sexo femenino registra un total de 3 de 8 encuestados

Nivel estudio

Objetivo:

Conocer el nivel académico que poseen los directores de Techo El Salvador.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Universidad	4	4	50.00
Profesional	3	3	37.50
post-grado	1	1	12.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

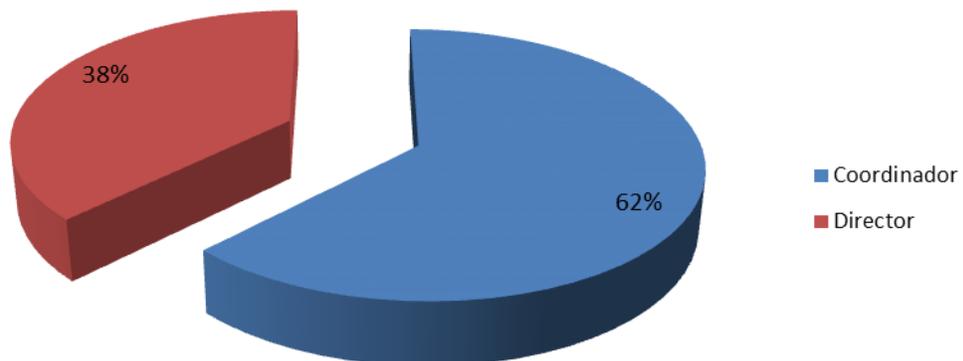
La mayoría de las personas encuestadas están actualmente activos en la universidad, y existen dos personas con el título de Licenciados, además de una persona con títulos de post-grado en el área.

Cargo que representa

Objetivo:

Conocer el cargo que posee en Techo El Salvador

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Coordinador	5	5	62.50
Director	3	3	37.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

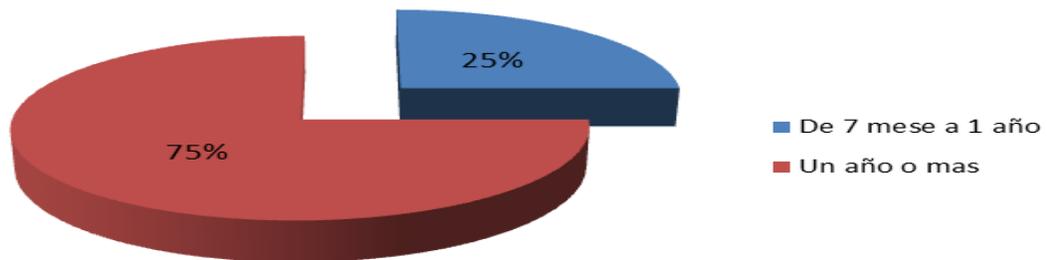
Según el estudio realizado y la aplicación de la entrevista se concluye que el dato más representativo de las personas entrevistadas posee el cargo de coordinador dentro de la organización.

Tiempo de estar en Techo El Salvador

Objetivo:

Conocer el tiempo de laborar en la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Menos de 6 meses	0	0	0.00
De 7 meses a 1 año	2	2	25.00
Un año o mas	6	6	75.00
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Los resultados anteriores reflejan con superioridad que tienen un año o más de laborar en la organización con un 75% el resto posee menos de 6 meses.

b. Situación actual de la Organización no Gubernamental Techo El Salvador

Pregunta 5

Considera necesario la existencia de políticas, valores, misión, visión y organigrama dentro de la organización no gubernamental “Techo El Salvador”.

Objetivo:

Comprender si es necesario existencia de políticas, valores, misión, visión y organigrama dentro de la organización.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Si	8	100.00
No	0	0.00
TOTAL	8	100.00

Interpretación:

Como se observa en la tabla el 100% del estudio realizado todos participan en la selección de personal nuevo siempre y cuando esté vinculado al área que actualmente representan dentro de la organización.

Pregunta 6

¿Considera importante la selección adecuada del nuevo personal que ha de ocupar un cargo dentro de la organización?

Objetivo:

Estudiar la importancia que atribuyen a una selección adecuada de nuevo personal a la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	8	8	100.00
No	0	0	0.00
TOTAL	8	8	100

Interpretación:

Siguiendo el análisis de los ítems en esta oportunidad, se observa por totalidad la importancia de una adecuada selección de personal nuevo dentro de la organización y de contar con un área especializada encargada de realizarlo

Pregunta 7

¿Existe un proceso de inducción en la organización no gubernamental “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Investigar si actualmente en la organización cuentan con un proceso de inducción

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	8	8	100
No	0	0	0
TOTAL	8	8	100

Interpretación:

Todos indicaron que existe proceso de inducción, y es de gran ayuda ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la organización.

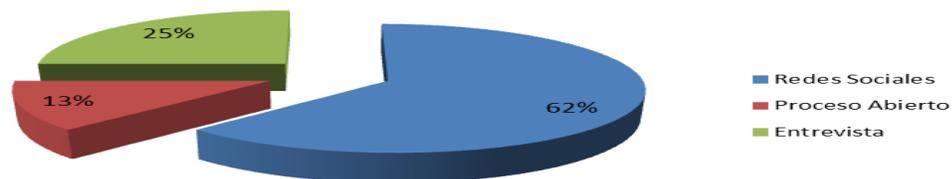
Pregunta 8

¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Objetivo:

Identificar quién es el encargado de aplicar el proceso de inducción

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Redes Sociales	5	5	62.50
Proceso Abierto	1	1	12.50
Entrevista	2	2	25.00
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Se concluye que el encargado de dar la bienvenida es el director de cada área es el que posee más información de la organización, otros piensan que debería ser el coordinador

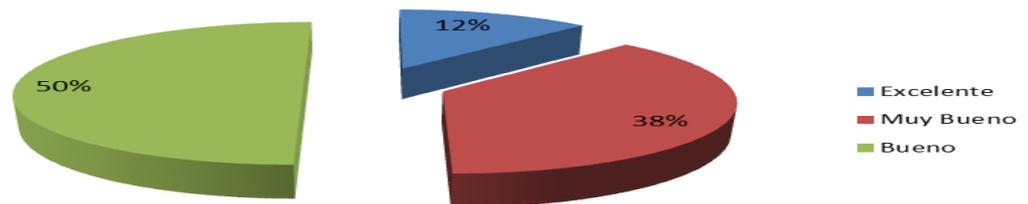
Pregunta 9

¿Cómo evalúa usted el clima laboral en la organización?

Objetivo:

Determinar el estado actual del clima laboral en la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Excelente	1	1	12.50
Muy Bueno	3	3	37.50
Bueno	4	4	50.00
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

Como podemos observar el clima de la organización es relativamente bueno, pero se debe fortalecer con diferentes actividades entre compañeros de trabajo, como convivios, para que se establezca una relación estrecha entre administradores y voluntarios.

Pregunta 10

¿Existe una adecuada división de trabajo en la organización no gubernamental “Techo El Salvador”?

Objetivo:

Definir si en “Techo El Salvador” existe una apropiada división de trabajo.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	5	5	62.50
No	3	3	37.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Observando los resultados se puede deducir que actualmente hay una división de trabajo adecuada la cual contribuye a la organización, pero en ciertas áreas existe un sobrecargo de actividades como lo es en la dirección de voluntariado, esto se debe a la falta de una unidad de recursos humanos donde se pueden establecer la jerarquización de actividades para poder distribuirlas adecuadamente.

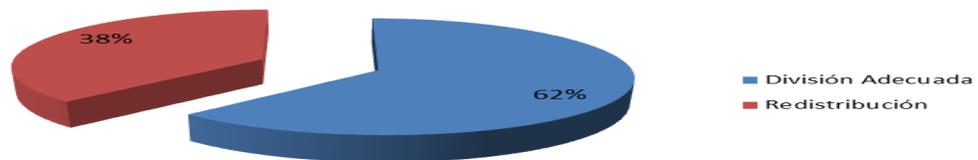
Pregunta 11

¿Considera que la división del trabajo es la adecuada o cree necesario la redistribución para obtener mayor eficiencia?

Objetivo:

Definir si en “Techo El Salvador” existe una apropiada división de trabajo.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
División Adecuada	5	5	62.50
Redistribución	3	3	37.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

La organización no gubernamental Techo El Salvador ha realizado una buena labor para mejorar la eficiencia de los procesos, pero existen áreas que aún no pueden distribuirse las actividades como lo son el reclutamiento, selección y contratación del personal, el cual no está definido quién es responsable de sobrellevar estos procedimientos.

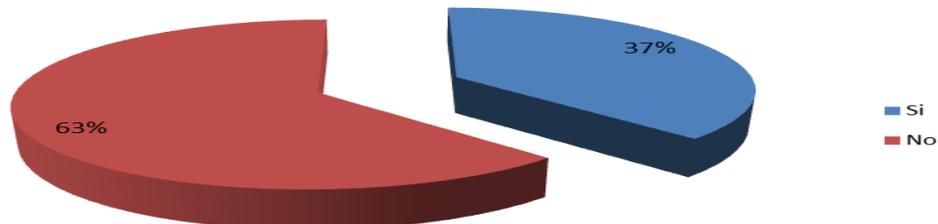
Pregunta 12

¿Existe el manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos en la organización?

Objetivo:

Indagar si en “Techo El Salvador” existe el manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos en la organización.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	3	3	37.50
No	5	5	62.50



Interpretación:

Según los resultados se puede observar que en la organización no tienen establecidos un manual de bienvenida donde el personal de nuevo ingreso pueda conocer los lineamientos y familiarizarse con la organización, tampoco existe un manual de análisis y descripción de puestos donde se puedan establecer las actividades que un puesto debe de realizar. Es por ello la importancia de crear la unidad de recursos humanos para que pueda sobre guardar el bienestar y los intereses tanto del personal como el de la organización.

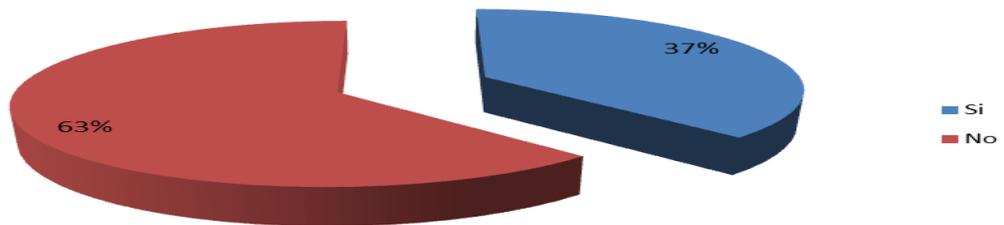
Pregunta 13

¿Para usted es necesario la revisión y reestructuración del manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos?

Objetivo:

Especificar si en “Techo El Salvador” es necesario realizar alguna verificación y modificación al manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	3	3	37.50
No	5	5	62.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Casi en su totalidad afirmaron necesario una revisión y reestructuración del manual de bienvenida y el manual de análisis y descripción de puestos, esto nos induce a pensar que existe un interés por desarrollar estos cambios internos.

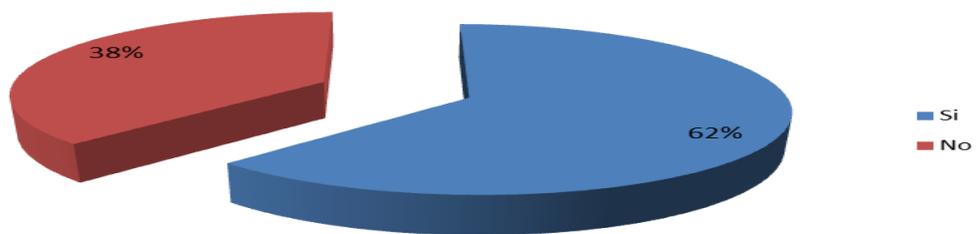
Pregunta 14

¿Cuentan con un programa de capacitación?

Objetivo:

Conocer si en “Techo El Salvador” se cuenta con una guía previamente elaborada para la capacitación

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	5	5	62.50
No	3	3	37.50
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Se deduce que la organización si realiza una inversión que trae beneficios a la persona y a la organización capacitándolos esto conlleva a contar con mejores empleados y elevar la productividad en la organización

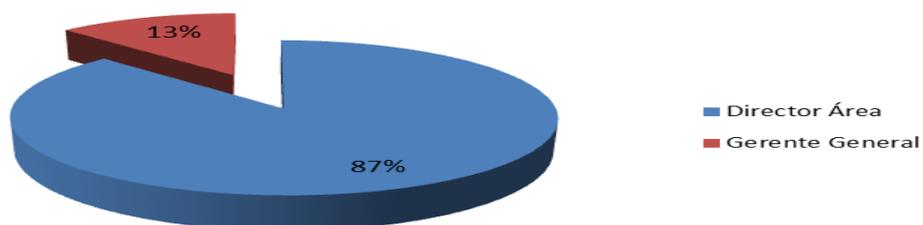
Pregunta 15

¿Quién gestiona las capacitaciones?

Objetivo:

Determinar el encargado en “Techo El Salvador” de ejecutar las capacitaciones al personal.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Director Área	7	7	87.50
Gerente General	1	1	12.50
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

La persona encargada de gestionar las capacitaciones dentro de la organización es el director de cada área al no contar con la unidad de recursos humanos.

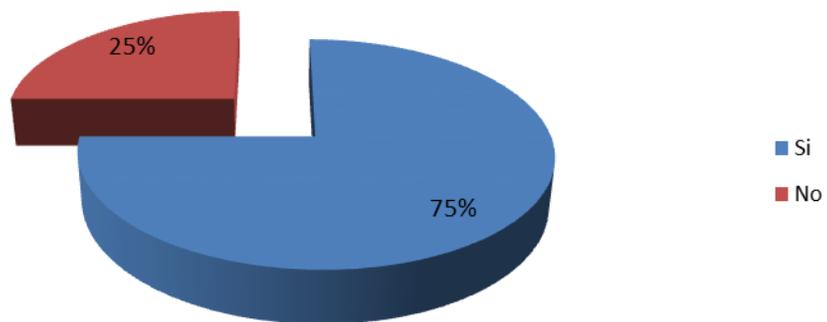
Pregunta 16

¿Usted ha recibido capacitación dentro de la organización?

Objetivo:

Conocer si en “Techo El Salvador” se ha brindado algún tipo de capacitación al personal.

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	6	6	75.00
No	2	2	25.00
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

La mayor parte de los entrevistados respondió que sí, ha recibido capacitación, lo cual es un aspecto positivo en la organización.

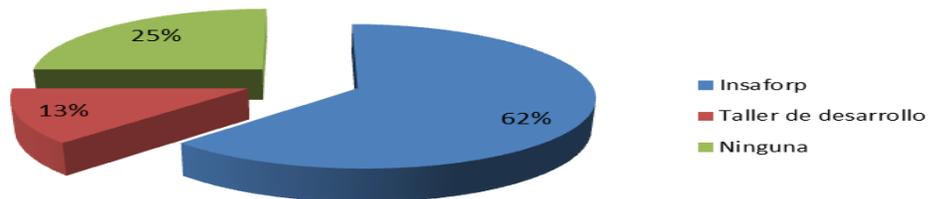
Pregunta 17

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Objetivo:

Analizar el tipo de capacitación impartida al personal en “Techo El Salvador”

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Insaforp	5	5	62.50
Taller de desarrollo	1	1	12.50
Ninguna	2	2	25.00
TOTAL	8	6	100



Interpretación:

Todas las capacitaciones que se imparten En Techo El Salvador el mayor porcentaje le pertenece a insaforp en cursos de electricidad de construcción entre otros.

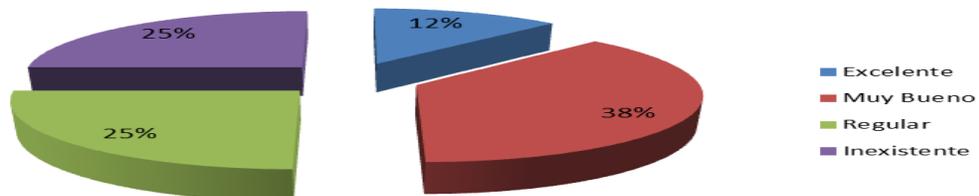
Pregunta 18

¿Cómo evaluaría el programa de capacitación?

Objetivo:

Percibir como el personal en “Techo El Salvador” califica el programa de capacitación

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Excelente	1	1	12.50
Muy Bueno	3	3	37.50
Regular	2	2	25.00
Inexistente	2	2	25.00
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

Según los resultados, el personal de la organización Techo El Salvador considera muy bueno el programa de capacitación, ya que estos son capacitados constantemente dependiendo lo requerido en cada área, pero podría ver mejoras como lo es el lugar y espacio donde se capacita al personal, los horarios de las capacitaciones y el tamaño de los grupos. Esto es al fin de que el personal se sienta en un ambiente cómodo y puedan aprovechar mejor el aprendizaje.

Pregunta 19

¿Considera que las capacitaciones ayudan al desempeño del personal?

Objetivo:

Examinar si el personal en “Techo El Salvador” estima que las capacitaciones impulsan al desempeño del personal

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	8	8	100.00
No	0	0	0.00
TOTAL	8	8	100

Interpretación:

Todas consideran que capacitarse ayudará a mejorar el desempeño del personal, lo cual representa del total de las personas entrevistadas.

Pregunta 20

¿Existe una evaluación del desempeño?

Objetivo:

Averiguar si en “Techo El Salvador” cuentan con una evaluación del desempeño en la organización

Si	6	6	75.00
No	2	2	25.00
TOTAL	8	8	100



Interpretación:

Observando los resultados, la organización Techo El Salvador cuenta con una evaluación del desempeño la cual es el método de 360°, este es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a diferentes áreas de la organización, de manera sistematizada se puede obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en específico el cual ayuda hacer más eficaz en sus funciones.

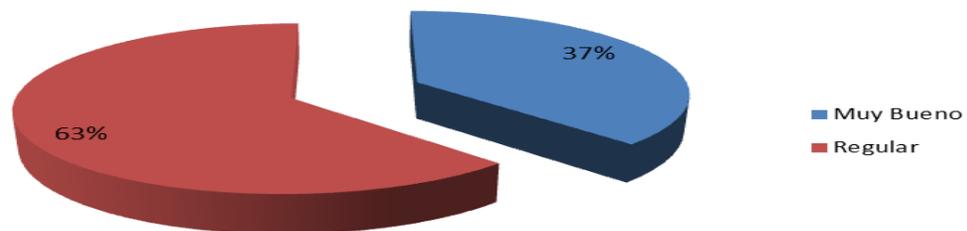
Pregunta 21

¿Cómo evalúan el desempeño del personal?

Objetivo:

Determinar en “Techo El Salvador” como califican el desempeño en la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Muy Bueno	3	3	37.50
Regular	5	5	62.50
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

La evaluación del desempeño en la organización se le considera bueno, se ve la claridad de crear la unidad de recursos humanos para tener claro los procedimientos y el orden a seguir dentro de la organización.

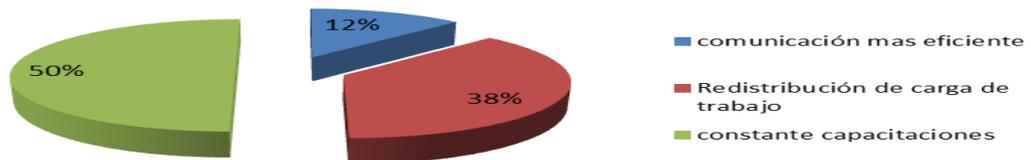
Pregunta 22

¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño del personal?

Objetivo:

Evaluar en “Techo El Salvador” como se podría mejorar el desempeño en la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
comunicación más eficiente	1	1	12.50
Redistribución de carga de trabajo	3	3	37.50
constante capacitaciones	4	4	50.00
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

Sin duda alguna para mejorar el desempeño se necesita de capacitaciones constantes, así se estimula y desarrolla el conocimiento de los miembros de la organización, proporcionándoles las herramientas para hacer mejor su trabajo, y por ende lograr exitosamente los objetivos organizacionales.

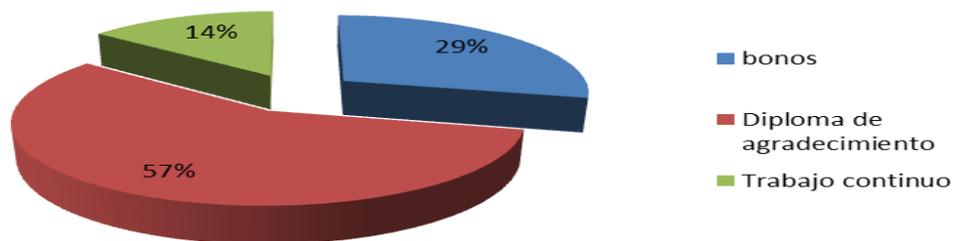
Pregunta 23

¿Cómo incentiva a su personal?

Objetivo:

Establecer si en “Techo El Salvador” incentivan al personal

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
bonos	3	3	37.50
Diploma de agradecimiento	4	4	50.00
Trabajo continuo	1	1	12.50
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

En Techo El Salvador se incentiva al personal con diplomas de agradecimiento, aunque algunos entrevistados manifestaron que preferían bonos al cumplir con los objetivos.

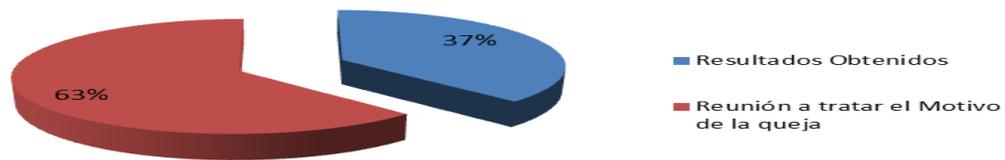
Pregunta 24

¿Cómo evalúa usted las quejas de los usuarios de la organización, cuando no realiza bien su labor el personal?

Objetivo:

Conocer en “Techo El Salvador” como manejan las quejas en la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Resultados Obtenidos	3	3	37.50
Reunión a tratar el Motivo de la queja	5	5	62.50
TOTAL	8	8	100.00



Interpretación:

Según los datos en la organización, las quejas de los usuarios se tratan con una reunión con las comunidades y los respectivos representantes de la organización no gubernamental. Esta reunión sirve para mejorar la comunicación entre ambos así poder realizar las respectivas soluciones

Pregunta 25

¿Considera necesario la creación de la unidad de recursos humanos?

Objetivo:

Analizar en “Techo El Salvador” será necesario crear la unidad de recursos humanos

ALTERNATIVA	RESPUESTA	TOTAL	%
Si	8	8	100.00
No	0	0	0.00
TOTAL	8	8	100

Interpretación:

Considerando la opinión de las personas entrevistados todos manifestarán que si es necesario que exista un departamento de recursos humanos que se encargue de reclutar y seleccionar empleados competitivos.