

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



DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA
PRO-VIDA. DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

CARLOS ALFREDO FLORES FUNES
FRANCISCO MOISÉS MARTÍNEZ HERNÁNDEZ
LUIS MENJIVAR MEJÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

FEBRERO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por haberme guiado y por darme la fortaleza necesaria para finalizar con éxito mi carrera.

A mis padres María Victoria Flores y Alfredo Funes Cárcamo por su apoyo incondicional, por ser mi fuente de inspiración y por haberme enseñado el camino del bien, por su afecto y por su confianza en mí.

A mis hermanos: Gloria, por su sacrificio y su apoyo; a Deysi, por su apoyo moral y su confianza; a David y Joselito por creer en mí; a todos ellos y demás familia gracias por darme aliento en todo momento.

A Iris Chávez por luchar a mi lado, por su dedicación, apoyo y colaboración en la realización de éste trabajo.

Al Lic. Alfonso López Ortiz por haber compartido sus conocimientos y por su orientación en el desarrollo de la tesis.

A PRO-VIDA por haber abierto sus puertas y permitirnos realizar el trabajo de investigación.

A la Universidad de El Salvador por permitirme formarme como profesional en sus aulas.

Carlos Alfredo Flores Funes

A mi madre Mercedes Francisca Hernández, a mi padre José Virgilio Martínez, a mis hermanos y amigos.

Francisco Moisés Martínez Hernández

A Dios por regalarme vida, salud y el conocimiento necesario para culminar con éxito mi carrera.

A mis padres María Isabel Mejía y José Luis Menjivar por enseñarme a luchar por lo que se quiere, quienes han sido mi bastón y mi soporte para guiarme y darme aliento para seguir adelante ante los obstáculos de la vida.

A mi hermana Julia Menjivar Mejía, por su apoyo incondicional y desinteresado, ya que ello me permitió coronar mi carrera.

A todos mis demás hermanos, familiares y amigos que creyeron en mí, ya que este triunfo es también el suyo.

Luis Menjivar Mejía

Í N D I C E

	Pág. #
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	
A. GENERALIDADES DE PRO-VIDA.....	1
1. ANTECEDENTES	1
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3
3. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN	4
3.1. MISIÓN	4
3.2. VISIÓN	4
3.3. OBJETIVOS	4
3.4. VALORES	5
3.5. PRINCIPIOS	6
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..	7
1. CONCEPTO	7
2. OBJETIVOS	8
3. PRINCIPIOS	9
4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE UN ENFOQUE DE SISTEMA	9
C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
1. CONCEPTO	12

2.	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.1.	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.1.1.	CONCEPTO	12
2.1.2.	IMPORTANCIA	13
2.1.3.	ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	14
	a) Reclutamiento	14
	b) Selección de Personal	20
	c) Inducción	26
2.2.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.2.1.	CONCEPTO	29
2.2.2.	IMPORTANCIA	29
2.2.3.	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	29
	a) Análisis y Descripción de Puestos	29
	b) Evaluación del Desempeño	34
2.3.	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.3.1.	CONCEPTO	36
2.3.2.	IMPORTANCIA	37
2.3.3.	ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .	37
	a) Administración de Salarios	37
	b) Plan de Beneficios Sociales	41
	c) Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	43
	d) Capacitación y Adiestramiento.....	45
2.4.	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	49
2.4.1.	CONCEPTO	49
2.4.2.	IMPORTANCIA	51
2.4.3.	ELEMENTOS DEL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.	52
	a) Base de Datos	52
	b) Auditoría de Recursos Humanos	54

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
B. IMPORTANCIA.....	57
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	58
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
4. UNIVERSO Y MUESTRA.....	59
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	60
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	61
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINSTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.....	63
1. RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.....	63
2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	64
2.1. RECLUTAMIENTO.....	64
2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	65
2.3. INDUCCIÓN.....	66
3. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	67
3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	67
3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	68

4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	70
4.1. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	70
4.2. PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES.....	71
4.3. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	72
4.4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.....	74
5. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	75
5.1. BASE DE DATOS.....	75
5.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	76
E. CONCLUSIONES.....	78
F. RECOMENDACIONES.....	82

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	86
B. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	87
1. NATURALEZA.....	87
2. OBJETIVO.....	88
3. UBICACIÓN.....	88
4. PERSONAL RESPONSABLE.....	88
C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	89
1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	89
1.1. OBJETIVO.....	89
1.2. POLÍTICAS.....	89
1.3. ALCANCE Y LIMITACIÓN.....	89
1.4. CONDICIONES PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.....	90

2.	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	91
2.1.	RECLUTAMIENTO	91
2.2.	SELECCIÓN DE PERSONAL	95
2.3.	INDUCCIÓN	102
3.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	104
3.1.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	104
3.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	111
4.	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	114
4.1.	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	114
4.2.	PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES	121
4.3.	HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	127
4.4.	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	132
5.	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	139
5.1.	BASE DE DATOS	139
5.2.	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	142
D.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	145
1.	OBJETIVO	145
2.	POLÍTICAS	145
3.	RECURSOS	146
4.	CRONOGRAMA	148
	BIBLIOGRAFÍA	149

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario dirigido al Personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

ANEXO 2. Tabulación e Interpretación de los datos obtenidos.

ANEXO 3. Formulario de Requisición de Personal.

ANEXO 4. Formulario para Entrevista de Profundidad.

ANEXO 5. Manual de Bienvenida propuesto.

ANEXO 6. Clases de incendios y sus agentes extintores.

ANEXO 7. La capacitación como sistema.

ANEXO 8. Clasificación de los medios audiovisuales de capacitación.

ANEXO 9. Formulario de Registro de Personal.

RESUMEN

Las organizaciones sociales deben dar adecuada atención al recurso humano con que cuentan, ya que de ello depende crear, mantener y desarrollar un conjunto de trabajadores con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la institución.

En este documento se presenta la investigación realizada en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, con la cual se ha diseñado un Sistema de Administración de Recursos Humanos encaminado a fortalecer el desempeño laboral en dicha entidad.

La investigación y el sistema propuesto, abarcan las etapas de planeación, organización, dirección y control de recursos humanos, en las cuales se ha dado mayor relevancia a los siguientes aspectos:

En la Planeación de los Recursos Humanos, se investigó como se realiza el reclutamiento, la selección y la inducción de personal en PRO-VIDA, determinando que se necesitan procedimientos específicos para llevar a cabo tales actividades, por lo que se proponen los medios y el procedimiento para reclutar, las actividades y el procedimiento para seleccionar personal, el procedimiento de inducción y un Manual de Bienvenida para complementar dicha actividad.

Con respecto a la Organización del Recurso Humano, se dio mayor importancia al Análisis y Descripción de Puestos y la Evaluación del Desempeño. Mediante la investigación se determinó que PRO-VIDA cuenta con un manual de análisis y descripción de puestos y un manual de evaluación del desempeño, los cuales no están siendo utilizados adecuadamente; por lo tanto se proponen dos formularios para actualizar el manual existente y redefinir periódicamente las funciones de cada puesto, además un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño, así como políticas relativas a ambos elementos investigados.

En lo que se refiere a Dirección de Recursos Humanos, se investigó sobre Administración de Salarios, Beneficios Sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo y Capacitación. Se determinó con el diagnóstico, que PRO-VIDA no cuenta con una política salarial adecuada; ofrece beneficios sociales que no están normados en ningún documento formal; no cuenta con un programa de prevención de riesgos y mantienen a su personal en constante capacitación sobre temas de salud.

Con base a lo anterior, en la propuesta se diseñó una política salarial que refleja la filosofía de la institución y conlleva a un equilibrio interno y externo entre los intereses de la institución y de los trabajadores; también se diseñó un Plan de Beneficios Sociales, en el cual se establecen beneficios

asistenciales, recreativos y supletorios que vendrán a satisfacer necesidades del personal y a influir en su motivación. En cuanto a la higiene y seguridad, se desarrolló un programa de prevención de riesgos en ambas áreas que ayudarán a mantener instalaciones más higiénicas y seguras; finalmente y con relación a la capacitación, se elaboró un formulario para detectar necesidades de capacitación y las actividades necesarias para programar futuras capacitaciones.

En cuanto al Control de los Recursos Humanos, los elementos investigados fueron la Base de Datos y la Auditoría de Recursos Humanos, dos aspectos que en PRO-VIDA no se les da la importancia que se merecen; razón por la cual la propuesta va encaminada a lograr un registro de personal eficiente mediante un formulario que contiene información básica y relevante de cada empleado, el cual debe ser actualizado constantemente y se propone un formulario para evaluar anualmente los resultados obtenidos con la implementación del sistema, para detectar si las políticas, procedimientos, planes y programas propuestos están siendo aplicados correctamente y determinar si es necesario emplear medidas correctivas a las actividades futuras y de esta manera mantener una adecuada auditoría del sistema.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un factor de suma importancia para lograr el éxito empresarial y la consecución de los objetivos planeados; ya que son los trabajadores quienes llevan a cabo todas las actividades encaminadas al logro de metas establecidas previamente, de acuerdo a los intereses de la institución.

Debido a lo anterior, en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, la cual es una organización no gubernamental dedicada a brindar servicios de salud a las comunidades más desprotegidas de El Salvador; se ha diseñado un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal que labora en dicha entidad.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, está enfocado hacia la administración eficiente del recurso humano de PRO-VIDA y consta de tres capítulos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presentan los aspectos generales de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA como antecedentes, estructura organizativa, misión, visión, objetivos, valores y principios; además se presentan los fundamentos teóricos acerca del Sistema de Administración de

Recursos Humanos y sus etapas de planeación, organización, dirección y control de personal.

El Capítulo II, está conformado por el diagnóstico de la situación actual de la administración del recurso humano en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA. En este capítulo se describe la metodología empleada para realizar la investigación de campo y seguidamente se presentan los resultados de dicha investigación mediante un análisis de la información recolectada con el instrumento de investigación directamente de los 42 empleados con que cuenta la institución. Además, con base a dichos resultados se establecen las conclusiones acerca de la situación actual de la administración del recurso humano en PRO-VIDA y se realizan las recomendaciones pertinentes para solventar la problemática diagnosticada.

En el Capítulo III, se ha diseñado la propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que se adapte a las necesidades de PRO-VIDA y que ayude a fortalecer el desempeño de su personal; en este capítulo además se presenta el correspondiente Plan de Implementación del sistema propuesto.

Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para llevar a cabo la investigación y los respectivos Anexos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA "PRO-VIDA".

1. ANTECEDENTES.

PRO-VIDA, es una asociación salvadoreña sin fines de lucro, que desde 1984 se dedica a la salud comunitaria, desarrollando programas de beneficio social, para contribuir a la construcción de un sistema nacional de salud por y para el pueblo.

En 1986, tuvo un relevante papel en la asistencia en salud de los damnificados por el terremoto. Desde 1987 inicia su programa de salud en comunidades marginales y de desplazados, centrando su acción en la capacitación de promotores y la dotación de botiquines.

A partir de los acuerdos de Chapultepec (1992), se incorporan a la institución un grupo de médicos que tienen una larga trayectoria de trabajo con las comunidades de desplazados y repatriados que no habían tomado perfil público, debido a las condiciones de guerra.

PRO-VIDA trabaja estrechamente con las comunidades, iniciando con la formación de directivas comunales y con la formación de promotores de salud. Para lograr sus objetivos, toma la estrategia de la Atención Primaria en Salud (APS) y como táctica operacional la formación de SILOS (Sistemas Locales de Salud).

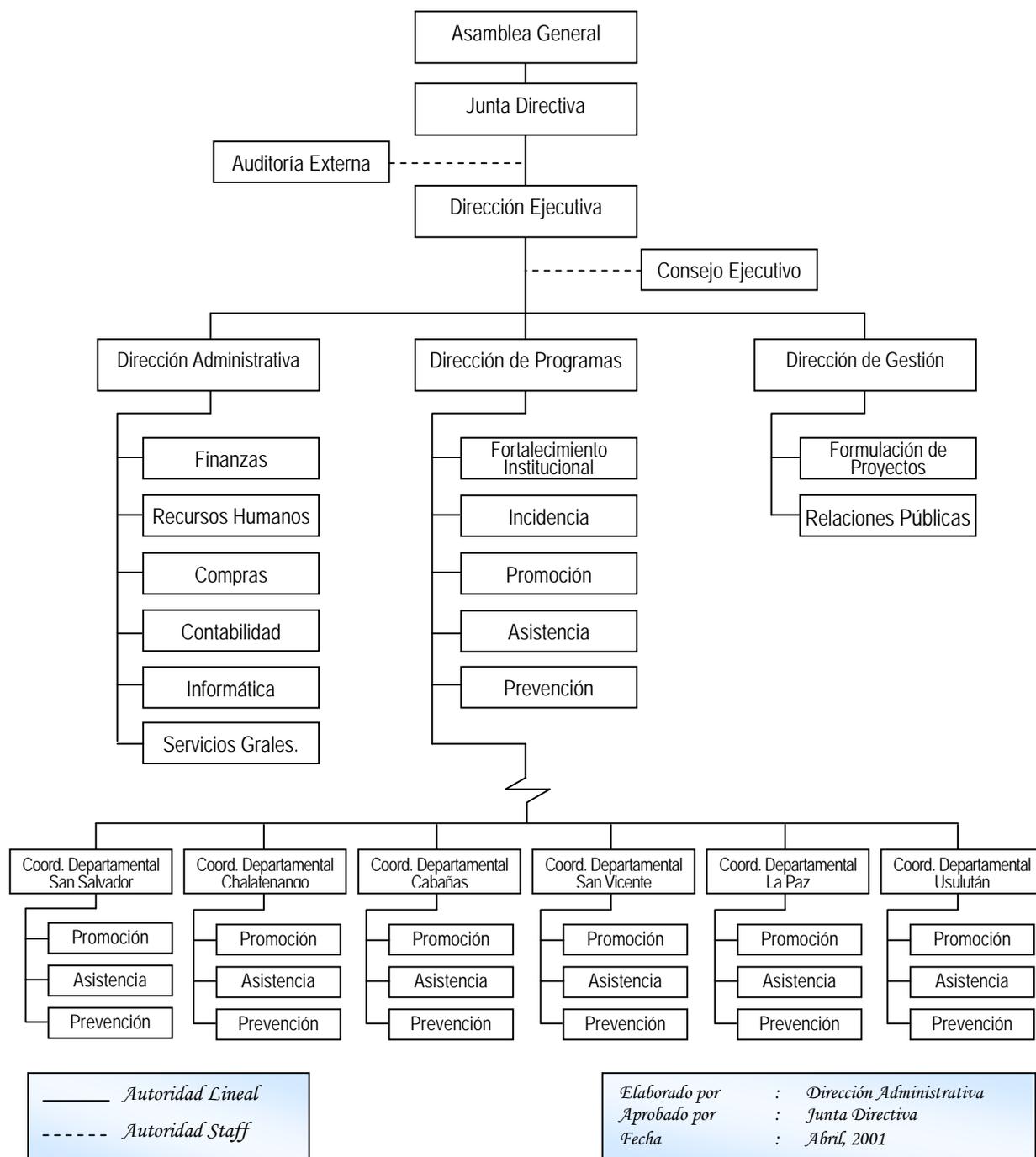
En 1994, presentó una "propuesta de salud para la nación" compuesta de 20 estrategias y las recomendaciones para cada una de ellas, dicho esfuerzo constituye un valioso aporte que aún mantiene su vigencia y originalidad.

Para su funcionamiento, PRO-VIDA cuenta con sedes locales en distintas zonas del país, las cuales son:

Sede I	San Salvador	Oficinas y Laboratorio de Agua
Sede II	Zona Norte de San Salvador	Clínicas de Nejapa y El Paisnal.
Sede III	Chalatenango	Oficinas.
Sede IV	San Vicente	Oficinas y farmacia popular.
Sede V	La Paz	Oficinas en Zacatecoluca
Sede VI	Cabañas	Clínica de Ilobasco y Oficinas en Sensuntepeque.
Sede VII	Usulután	Oficinas.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

PRO-VIDA cuenta con una estructura jerárquica definida la cual se muestra a continuación:



3. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.

La institución cuenta con un esquema de planeación estratégica donde define su filosofía, de la cual se han tomado los siguientes elementos:

3.1. MISIÓN.

PRO-VIDA es una institución que construye y aplica una política de salud impulsando la estrategia de Atención Primaria en Salud; promoviendo y fortaleciendo los procesos de autogestión de las comunidades donde trabaja, facilitando la participación de la mujer y la protección del medio ambiente para la transformación social.

3.2. VISIÓN.

PRO-VIDA es una institución con una política de salud reconocida, que cuenta con una organización consolidada, con compromiso social e implementando la concertación y la incidencia política. PRO-VIDA trabaja con la población organizada que posee la capacidad transformadora, insertada en un proceso de desarrollo integral.

3.3. OBJETIVOS.

- a) Promover la incorporación y participación de la mujer en los distintos planos de actividad social, económica y política, lo mismo que la reivindicación de sus derechos en condiciones de igualdad.
- b) Desarrollar un programa de salud integral que favorezca a la población del área geográfica de influencia.

- c) Integrar los programas de salud comunitaria dentro de los planes globales de desarrollo local.
- d) Estimular y asesorar la organización comunitaria en salud, desarrollando capacidad técnica y autonomía en los organismos comunitarios en salud.
- e) Desarrollar programas de trabajo participativo entre los miembros de la comunidad, fomentando las relaciones de cooperación y de solidaridad, la educación, moral y cívica de la comunidad.
- f) Atender a la formación de grupos de mujeres de las comunidades campesinas y dotarlas de las capacitaciones necesarias para mejorar sus niveles de vida.
- g) Dar capacitación y formación para mantener la unidad y superación de las familias campesinas.

3.4. VALORES.

- *Compromiso Social.* Con la entrega en el trabajo, espíritu de solidaridad y conocimientos del entorno, participando activamente, para aplicar los principios de la institución con conciencia social y transformadora.
- *Medio Ambiente.* En las diferentes áreas de trabajo haciendo énfasis en la protección y cuidado del medio ambiente y en el quehacer cotidiano.
- *Género.* Sensibilizando y capacitando en teoría de género a través de las actividades en todos los programas y proyectos,

para transformar las relaciones desiguales existentes entre los géneros, partiendo desde la vida cotidiana a los ámbitos locales e institucionales.

3.5. PRINCIPIOS.

- Acompañar y promover los procesos de organización, participación y autogestión de los sectores más desposeídos para conquistar mejores condiciones de salud y vida.
- Promover la organización comunitaria para que la población, mediante su participación activa sea protagonista de su propio desarrollo integral.
- Fomentar la solidaridad para fortalecer los procesos autogestionarios de las comunidades con pocas oportunidades de desarrollo.
- Luchar por una sociedad justa y con equidad.
- Creer en la equidad de género y promover la participación y empoderamiento de las mujeres en el quehacer institucional y comunitario.
- Luchar y velar por el cumplimiento de las políticas de protección del medio ambiente. A través de la participación activa de los actores sociales.
- Practicar la transparencia en el posicionamiento político, gestión, administración y uso racional de los recursos institucionales.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. CONCEPTO.

Dada la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste; a continuación se enuncian algunas definiciones:

Joaquín Rodríguez Valencia (1993), define la Administración de recursos humanos como "la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal".¹

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"²

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. (1993). *Administración Moderna de Personal*, México D.F., Editorial ECASA, Primera Edición.

² Arias Galicia, Fernando. (1994). *Administración de Recursos Humanos*, México. Editorial Trillas.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización, con el objeto de lograr el beneficio individual y el de la organización.

2. OBJETIVOS.³

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes, para conseguir los objetivos de la organización.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

³ www.unamosapuntes.com

3. PRINCIPIOS.⁴

Al igual que las demás ramas de la administración, la de recursos humanos se regula por una serie de principios, entre los cuales se encuentran:

1. Reclutamiento efectivo y selección imparcial.
2. Clasificación correcta y plan equitativo de remuneración.
3. Ubicación efectiva.
4. Adiestramiento apropiado.
5. Buenas relaciones entre jefes y empleados.
6. Evaluación de la eficiencia.
7. Disciplina.

4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE UN ENFOQUE DE SISTEMA.

Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos/energía/materia para proveer información/energía/materia.

El enfoque de sistema no es más que mirar de una forma diferente los problemas que se presentan en una organización, analizando todos los elementos y las relaciones entre ellos en función del propio sistema a fin de obtener los resultados planeados en la organización.

⁴ www.unamosapuntos.com

CLASES DE SISTEMAS.

- **Sistemas Abiertos:** Es aquel que recibe ciertas influencias del medio externo y que pueden generar cambios en el sistema.
- **Sistemas Cerrados:** Es cuando no hay aportación de información del medio externo y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes.

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico.

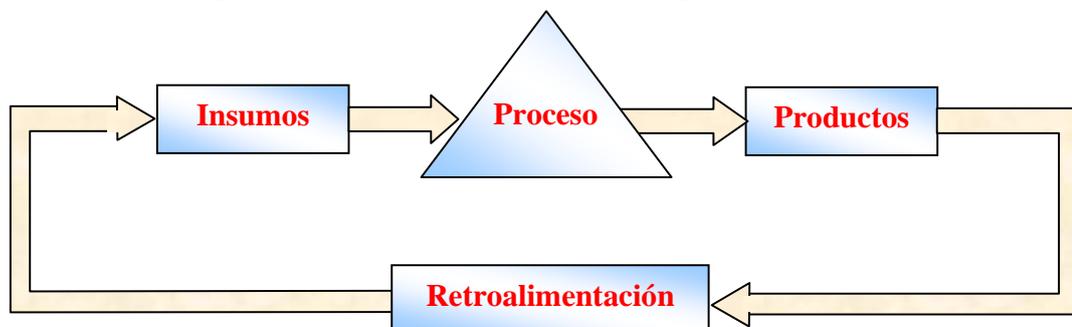
La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos.

Existen diferencias entre los sistemas abiertos y los sistemas cerrados:

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente por lo que influye y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS.

Todo sistema presenta los siguientes componentes:



FUENTE: Tomado de Gibson, James L. y Otros. (1990) *Organizaciones, conducta, estructura, procesos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Tercera Edición.

Insumos: Es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema. Constituyen los componentes que ingresan en el sistema, dentro del cual se van transformando hasta convertirse en productos.

Proceso: Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. El procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc.

Productos: Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.

Retroalimentación: Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio. Este componente puede aprovecharse para corregir errores y mejorar el desempeño del trabajo.

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. CONCEPTO.

Es un conjunto de unidades orgánicas o administrativas que desarrollan actividades orientadas a la integración del recurso humano idóneo, para la realización de las funciones empresariales, encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización, conservando buenas relaciones entre trabajador y patrono.

2. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos está formado por cuatro subsistemas:

- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
- Subsistema de Organización de Recursos Humanos (ó de Aplicación de Recursos Humanos)
- Subsistema de Dirección de Recursos Humanos (ó de Mantenimiento y Desarrollo de Recursos Humanos)
- Subsistema de Control de Recursos Humanos.

2.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.1. CONCEPTO.

De acuerdo a Werther, William B. y Davis, Keith. (1998), la Planeación de Recursos Humanos, "es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización".⁵

⁵ Werther, William B. y Davis, Keith. (1998). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw-Hill.

Para Andrew Sikula (1986), la planeación de recursos humanos significa "tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento oportuno, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo los beneficios máximos para la institución y el individuo"⁶

Por lo tanto, se entenderá como planeación de recursos humanos, la proyección de personal idóneo para desempeñar las funciones necesarias para el logro de los objetivos institucionales. La planeación permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

2.1.2. IMPORTANCIA.

Todas las organizaciones sociales deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo, ya que al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, las empresas pueden planear las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y todas aquellas encaminadas a suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado; esto sólo se logra con una buena planeación de recursos humanos.

La finalidad de la planeación de recursos humanos es asegurar que la organización:

⁶ Sikula F., Andrew. (1986). *Administración de recursos humanos en empresas*. México, Editorial Limusa, Pág. 171.

- Consiga y retenga la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere.
- Esté en capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos están:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Participar en la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal capacitado.

2.1.3. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) RECLUTAMIENTO.

Las organizaciones interactúan con un mercado de recursos humanos, en el cual, el reclutamiento está destinado a identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes que puedan existir en la empresa.

El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

La descripción de puestos constituye un instrumento esencial para los reclutadores, ya que proporciona la información básica sobre las funciones, responsabilidades y requisitos que incluye cada vacante. El reclutador identificará las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, tomando en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

MEDIOS O CANALES DE RECLUTAMIENTO.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

CLASES DE RECLUTAMIENTOS

1. RECLUTAMIENTO INTERNO.

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del Reclutamiento Interno.

Entre las ventajas del reclutamiento interno están:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y

fue sometido al concepto de sus jefes; por lo general, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno.

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que no muestran condiciones para lograr esas oportunidades.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a una situación donde las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde al inicio demuestran competencia en el cargo; la organización, para premiar su esfuerzo, lo asciende sucesivamente hasta el punto en que el empleado, por mostrarse incompetente, se estanca.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; es decir, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen o superen en condiciones a los candidatos externos.

2. RECLUTAMIENTO EXTERNO.

El reclutamiento es externo cuando opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Es decir, que si existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas extrañas, llamadas candidatos externos, atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del Reclutamiento Externo.

- Trae personal con experiencia nueva a la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.

- Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurra en otras empresas.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que aproveche de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo.

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, no es pequeño; y cuanto más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

b) SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos.

Fernando Arias Galicia, define la selección como "el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus

habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".⁷

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados; éste se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección se conforma de nueve pasos que son: análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral, estudio socioeconómico, examen médico, entrevista final y decisión de contratar.

Análisis de las solicitudes.

En esta parte del proceso de selección de personal, simplemente se verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

Entrevista Preliminar.

Definimos entrevista como: La forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

⁷ Arias Galicia, Fernando. Op. cit. Pág. 26

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera general y en el menor tiempo posible, las características del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar. También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con el proceso de selección.

Entrevista de Selección.

En la entrevista de selección el punto principal es reunir toda la información que sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

Pruebas Psicológicas.

Las pruebas psicológicas son de gran ayuda para el departamento de recursos humanos, ya que se debe apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su comportamiento, y si estas cualidades personales se requieren en el puesto a ocupar. Estas pruebas se cuentan entre las menos confiables ya que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Pruebas de Trabajo.

En estas se engloban las pruebas de aptitud, de conocimiento y capacidad; y se definen como una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

Investigación Laboral.

Este estudio se debe realizar para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa, principalmente comprende los siguientes aspectos:

- Antecedentes laborales.
- Antecedentes penales.

Es importante contactar con empresas donde el candidato laboró, para recabar información acerca del comportamiento de éste durante el tiempo que se mantuvo en su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

La investigación de antecedentes penales también es importante, ya que servirá para conocer si el candidato ha tenido problemas legales durante su estancia en su antiguo trabajo o si cometió algún daño a la empresa.

Estudio Socioeconómico.

El estudio socioeconómico es importante para recabar información acerca del candidato, ya que aquí se investigará lo siguiente:

- Condiciones en las que vive.
- El comportamiento con sus vecinos.

Es importante esta información, pero no decisiva para contratar, pues se sabrá si el candidato en un momento dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la empresa (elaboración de un productos, o simplemente fraudes).

Examen Médico.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección, ya que se evalúa físicamente si el candidato es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico:

- *Examen Médico de Admisión.*

Este examen como su nombre lo indica, debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización por médicos especializados en la materia, puesto que dicho examen tiene un costo alto; además debe aplicarse casi al final del proceso de selección, para evitar desembolsos innecesarios por parte del candidato.

- *Examen Médico Periódico.*

Este tipo de examen es importante que se realice como su nombre lo indica "periódicamente", ya que además de ser un derecho para el trabajador, también es de beneficio para los intereses de la empresa.

El examen médico periódico se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que se realiza en la empresa).

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

Entrevista Final.

En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para describirle de nuevo el puesto que ocupará, también se le mencionará que documentos debe entregar para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborará, además es aquí donde se contempla la decisión de contratar.

c) INDUCCIÓN.

La inducción consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (1998) la inducción o integración en la empresa "busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar".⁸

Es decir, consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Se debe desarrollar una estrategia de inducción de personal que permita publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una

⁸ Chiavenato, Idalberto. (1998) *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Segunda edición. Pág. 433.

forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

El programa de integración o inducción de un empleado nuevo a su puesto de trabajo, por lo general se hace mediante una programación sistemática llevada a cabo por quien será su nuevo jefe, por un instructor o por un compañero especialmente encargado del asunto. Dicho programa debe contener información referente a:

- ✦ La empresa (historia, desarrollo y organización).
- ✦ El producto o servicio que brinde la institución.
- ✦ Los derechos y deberes del personal.
- ✦ Los términos del contrato de trabajo.
- ✦ Las actividades sociales de los empleados
- ✦ Normas y reglamentos internos.
- ✦ nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- ✦ Cargo a ocupar. (naturaleza, horario, salario, etc.)
- ✦ Supervisor del nuevo empleado.
- ✦ Relaciones con otros departamentos.
- ✦ Descripción detallada del cargo.

Ventajas de la Inducción:

- a) Reducción del tiempo perdido por el empleado; al ingresar, él recibe la información general necesaria acerca de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, o acerca del cargo que va a ocupar, de la manera más racional para que su ajuste sea lo más rápido posible.
- b) Reducción del número de despidos o de acciones correctivas que puedan efectuarse, gracias al desarrollo de los reglamentos existentes en la empresa y de las consecuentes penalidades provenientes de su respectiva violación.
- c) Asignar al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización, antes de que se le informe equivocadamente actividades al respecto.
- d) Suministro de un arma segura al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido que, por lo general, afecta a todos los que enfrentan una nueva situación y que podría dificultar el logro de su producción ideal; él recibe instrucciones acordes con los requisitos exigidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

2.2. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.2.1. CONCEPTO.

Es el proceso de integrar a las personas a sus puestos de trabajo, es decir, que las personas después de ser reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

2.2.2. IMPORTANCIA.

La importancia de la organización de los recursos humanos de una empresa, radica en que las empresas sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

Es de tomar en cuenta que no es suficiente definir funciones, sino que también es necesario medir la productividad de cada elemento que conforma el recurso humano de la empresa y esto se hace a través de la evaluación del desempeño de los empleados.

2.2.3. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El análisis de puestos es el conocimiento total de las características y el contenido del puesto, sus funciones, tareas, responsabilidades y los requerimientos mínimos que debe

poseer la persona para desempeñar dicho cargo. Así se podrá determinar que clase de candidato deberá ocupar el puesto y qué labores tendrá que realizar.

Según William B. Werther (1998), el análisis de puestos consiste en "la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización" ⁹

Entonces Análisis de Puestos significa conocer las funciones y los requisitos básicos que debe contener cada puesto de trabajo en una organización.

La Descripción de Puestos, es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un puesto y que lo hacen distinto de otros que existen en la institución. Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto, los métodos empleados para ejecutar dichas tareas y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Para William B. Werther (1998), Descripción de Puestos significa "una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico" ¹⁰

Por lo tanto, por descripción de puestos se entenderá el plasmar en un documento las tareas y las responsabilidades de cada puesto de trabajo a fin de delimitar las funciones para cada puesto.

⁹ Werther, William B. y Davis, Keit. Op. cit. Pág. 81

¹⁰ Ibid. Pág. 89

Debe aclararse que el objetivo es el análisis y descripción de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de Recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de personal de la empresa

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

Identificación del Puesto.

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Desarrollo del Cuestionario.

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario se procede a identificar el puesto a describir; muchos formatos especifican el propósito y la manera en que se llevan a cabo las funciones del puesto. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas específicos de capacitación. Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento.

Obtención de Datos.

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos.

El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad. Una de las técnicas más usadas es la entrevista que realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades. En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

b) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para Chiavenato (1998), evaluación del desempeño "es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona que desempeña algún rol dentro de una organización".¹¹

Se entenderá también, como el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado, la calidad en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo. Este proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto de trabajo.

Además, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

De acuerdo a los tipos de problemas detectados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

¹¹ Chiavenato, Idalberto. (1998) *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Segunda edición. Pág. 261.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir aumentos y en qué proporción.
- Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones del desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.3.1. CONCEPTO.

La Dirección de Recursos Humanos consiste en el mantenimiento y desarrollo de los mismos, el cual exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales, de higiene y seguridad en el trabajo y de capacitación y adiestramiento.

Se definirá el mantenimiento y desarrollo de personal como un proceso educacional mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, se está en un continuo aprendizaje derivado de influencias recibidas del ambiente social, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Se puede decir entonces, que el entrenamiento (mantenimiento de personal) es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. Además, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

2.3.2. IMPORTANCIA.

Es importante destacar que la meta de la dirección de recursos humanos, es lograr que los empleados perfeccionen sus conocimientos y prácticas, así como habilidades que les permitan aplicar los conocimientos en una forma significativa, especialmente en actividades donde desempeñan su labor logrando así preparar una persona que sirva de modelo al trabajar con los demás, en vez de trabajar para los demás.

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo.

2.3.3. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

Es aquella parte de la Administración de Recursos Humanos que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Para Idalberto Chiavenato (1998), Salario es "la retribución en dinero o su equivalente, pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta"¹²

Entonces, el salario es el centro de la relación transaccional entre empleados y patrono. Representa el intercambio de equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos. Para el empleado constituye una fuente de ingresos; para el patrono un centro de costos e inversión.

El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Para las empresas, el salario es a la vez un costo y una inversión. El primero porque se refleja en el costo del producto o servicio final y el segundo (inversión) porque representa empleo de dinero en un factor de producción (el trabajo) en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo.

¹² Chiavenato, Idalberto. (1998) Op. cit. Pág. 302.

CLASIFICACIÓN DEL SALARIO.

Se puede clasificar el salario como Directo e Indirecto, así:

- **Salario Directo:** es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.
- **Salario Indirecto:** es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Este incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, participación en las utilidades, horas extras, etc.

La suma del salario directo y del salario indirecto, constituyen la remuneración, la cual abarca todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en la organización.

Además, el salario puede clasificarse de la siguiente manera:

- **Salario Nominal:** Representa el volumen de dinero asignado en un contrato de trabajo por el cargo ocupado.
- **Salario Real:** Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

POLÍTICA SALARIAL.

La política salarial de una empresa, es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados. Dicha política debe contener los siguientes aspectos:

- a) **Estructura de cargos y salarios**, es decir, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargo.
- b) **Salarios de admisión**, El salario de admisión para empleados calificados debe coincidir con el límite inferior fijado para ese cargo; no obstante cuando el elemento reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos, el salario de admisión podrá ser inferior de un 10% a 20% del establecido, el cual debe ajustarse después del período de prueba, si el ocupante llena las expectativas.
- c) **Previsión de reajustes salariales**, ya sea por determinación legal o espontáneos, los cuales puede ser por:
 1. **Reajustes colectivos**: buscan restablecer el valor real de los salarios, frente a las alteraciones de la coyuntura económica del país.
 2. **Reajustes individuales**: son complemento de los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
 - Reajustes por promoción.
 - Reajustes por escalafonamiento
 - Reajustes por méritos.

b) PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES.

De acuerdo a Chiavenato (2000) los beneficios sociales son "aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones" ¹³

Por lo tanto, un plan de beneficio social, incluye todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

IMPORTANCIA DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.

Los beneficios sociales están íntimamente relacionados con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa y se debe a los factores siguientes:

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea por atraerlos o para mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos directamente por el mercado.

¹³ Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fe de Bogotá, Colombia Editorial Mc Graw-Hill Interamericano 5° Edición. Pág. 459.

TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES.

Los planes de beneficio social están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descansos, refrigerios, cafeterías, transporte, etc.
3. Fuera de la empresa, en la comunidad: recreación, actividades comunitarias y culturales, etc.

VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.

Para la Organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"> - Elevan la moral de los empleados. - Reducen la rotación y el ausentismo. - Elevan la lealtad del empleado. - Aumentan el bienestar del empleado. - Facilitan el reclutamiento y la retención de personal. - Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo. - Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados. - Reducen molestias y quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen ventajas no expresadas en dinero. - Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales. - Aumentan la satisfacción en el trabajo. - Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual. - Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados. - Reducen los sentimientos de inseguridad. - Ofrecen remuneraciones extra. - Mejoran las relaciones con la empresa.

c) HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Según Chiavenato (2000), la higiene en el trabajo se refiere a "un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a la tarea del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan" ¹⁴

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Son actividades destinadas a la prevención de la fuerza laboral, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Los accidentes puede ser causados por agentes físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones, etc.), químicos (intoxicaciones, dermatosis, etc.) o biológico (microorganismos patógenos).

PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

El plan de higiene y seguridad es el punto de partida para prevenir riesgos en el trabajo; si se desea reducir al mínimo la posibilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo es

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. (2000). Op. cit. Pág. 479

necesario establecer un conjunto de actividades que permitan recopilar toda la información adecuada para detectar las áreas, así como las condiciones que rodean a los trabajadores en esa zona con el fin de poder emprender las acciones correspondientes necesarias.

DEFINICIÓN DE PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Es un conjunto de medidas y acciones encaminadas a evitar los accidentes en un lugar específico. Sirve para mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad e higiene en la institución; en consecuencia, a contribuir al mejoramiento de la calidad del área de los procesos que se realizan en ese lugar.

Cuando los accidentes no se investigan correctamente, las causas específicas que lo produjeron no quedan muy claras, lo cual puede producir nuevos accidentes y para eso debemos tomar medidas correctivas que se apliquen en forma adecuada y no con el peligro latente de que un nuevo accidente vuelva a presentarse.

PRINCIPALES CAUSAS DE ACCIDENTES EN EL TRABAJO:

Son ocasionados por:

- Imprudencia: Cuando un trabajador no mide las consecuencias que puede ocasionar y realiza actos negativos para la empresa.
- Ignorancia: Al no tener conocimiento de uso del equipo que se utiliza en la empresa.
- Descuido: Cuando el trabajador no atiende a lo que se le asigna.

d) CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

La capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.

Establecer objetivos de capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

CÓMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

2.4. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

2.4.1. CONCEPTO.

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes delineados para alcanzarlos se realicen.

El control de recursos humanos se emplea para que las diversas partes de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

PROCESO DE CONTROL.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimientos de los estándares deseados.
2. Seguimiento o monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva, si es necesario.

1. *Establecimiento de los estándares deseados.* Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cual es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

2. *Seguimiento o monitoreo del desempeño.* Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver como marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlos y obtener información acerca del puesto. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.

3. *Comparación del desempeño con el estándar establecido.* Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la

próxima etapa del control es compararlo con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por consiguiente, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si estos están dentro del límite de tolerancia. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc.

4. *Acción correctiva.* Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De este modo, la acción correctiva incide sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

2.4.2. IMPORTANCIA.

La importancia del control de recursos humanos radica en que a través de él se puede verificar y comprobar que las actividades se efectúen de acuerdo con lo planeado, además de verificar, corregir y reconocer el desempeño de los empleados en el desarrollo de las actividades para asegurar que los objetivos y los planes diseñados sean alcanzados.

2.4.3. ELEMENTOS DEL CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

a) BASE DE DATOS.

Un dato, es sólo un índice, una manifestación objetiva, posible de ser analizada subjetivamente, es decir, exige interpretación del individuo para poder manejarlo. Cuando los datos están clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten la obtención de información.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (1998), la base de datos es "un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente clasificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información".¹⁵

Se entenderá entonces, como un conjunto de archivos relacionados lógicamente, organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos básicos de los empleados y se elimine la redundancia.

En el área de recursos humanos las bases de datos permiten obtener y almacenar diferentes clases de datos, entre ellos:

1. Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. (2000). Op. cit. Pág. 476

3. Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de sección.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
5. Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades, de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información u obtener otra información, o la misma información bajo otra forma para alcanzar alguna finalidad u objetivo.

El sistema de procesamiento de datos requiere entradas (datos) para suministrar salidas (información). El procesamiento en sí incluye clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos, así como la información consiguiente, para ponerla a disposición de quienes la requieren, sea en el momento oportuno (diaria, semanal, anualmente, etc.) o sea en tiempo real.

Las bases de datos suministran información a la unidad de recursos humanos, a cerca del personal que labora en la institución, así como también de la reserva de personal que se pueda tener para el momento que sea necesario contratar de fuentes externas, apoyando así la toma de decisiones.

b) AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La auditoría de recursos humanos es el análisis y evaluación de los objetivos, las políticas, los sistemas de planeación, organización y dirección, con el propósito principal de mostrar cómo funciona la unidad de personal, identificando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo para corregirlas y prevenir su reincidencia.

La auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Una auditoría de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva acabo este departamento, así como las actividades de personal que realiza el gerente de línea. Proporciona retroalimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esa materia.

El área que abarca esta auditoría trasciende los límites del departamento de personal por la siguiente razón: el departamento

no se desempeña en forma aislada, como entidad autónoma. Su éxito o fracaso depende de las acciones que emprende respecto al entorno humano de la empresa.

El profesional de recursos humanos debe asegurarse de que al evaluar la función de personal se verifiquen todos los ángulos relevantes, por lo que es necesario:

- Identificar la persona responsable de cada actividad.
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
- Verificar las políticas y procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.
- Efectuar muestreo de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
- Preparar un informe acerca de la auditoría realizada.
- Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar seguimiento de plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

En éste capítulo se describe la metodología empleada para realizar la investigación de campo, la cual proporcionó información relevante sobre cómo la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, administra el recurso humano con que cuenta; dicha información fue el insumo utilizado para elaborar un Diagnóstico en el área de Recursos Humanos con el propósito de detectar problemáticas existentes; y de esta manera recomendar alternativas de solución que vayan en beneficio de la institución y el fortalecimiento del desempeño laboral de sus empleados.

A. OBJETIVOS.

Objetivo General:

- Obtener información acerca de la Administración del Recurso Humano en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, para elaborar un diagnóstico de la situación actual.

Objetivos Específicos.

- ✍ Establecer la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, para recolectar la información necesaria en la elaboración del diagnóstico.
- ✍ Realizar un análisis sobre las áreas de planeación, organización, dirección y control de recursos humanos, para determinar problemáticas que afecten el desempeño laboral en la institución.
- ✍ Recomendar con base a las conclusiones de la investigación, posibles alternativas de solución, para superar las deficiencias detectadas a través del diagnóstico.

B. IMPORTANCIA.

La importancia de elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual de la Administración del Recurso Humano en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, radica en que a través del análisis de la situación actual del fenómeno, se pueden conocer las fortalezas y deficiencias que posee la institución, y de esta manera, tener elementos suficientes para desarrollar una propuesta que se adapte a las necesidades detectadas con dicho diagnóstico y que esté encaminada a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la misma.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para poder llevar a cabo la investigación, fue necesario aplicar el Método de Análisis y Síntesis, ya que mediante el Análisis se dividió el todo en sus partes, lo que permitió tomar en cuenta la totalidad de factores, características o fenómenos que afectan la administración de recursos humanos en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA; y con el método de Síntesis, se tomó cada una de las partes analizadas previamente, reuniéndolas para establecer un diagnóstico que reflejara la situación actual de la problemática investigada.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización del estudio, se aplicó el tipo de investigación correlacional, ya que se pretendía conocer si un Sistema de Administración de Recursos Humanos puede fortalecer el desempeño laboral del personal con que cuenta la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, por lo tanto con la investigación de campo se estudió si existe correlación entre dichas variables.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

1. Fuentes Primarias de Información:

Aquí se incluyeron las fuentes que directamente proporcionaron información relevante para el estudio, es decir, la información brindada por los empleados de la institución a través de cuestionarios, entrevista sostenida con la Directora Administrativa y la observación directa del fenómeno.

2. Fuentes Secundarias de Información:

Para el desarrollo de la investigación se consultaron fuentes bibliográficas, tales como libros de administración de recursos humanos, trabajos de graduación sobre temas similares y otros tipos de publicaciones relacionadas al tema en estudio, así como información publicada en la red mundial Internet.

4. UNIVERSO Y MUESTRA.

Debido a la naturaleza de la investigación, no fue necesario utilizar fórmulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra, ya que el número de empleados que laboran en PRO-VIDA es de 42 personas, por lo tanto se decidió realizar un Censo, es

decir, que la muestra fue equivalente a la totalidad del universo, y el instrumento de recolección de datos fue aplicado a todos los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION.

Para recopilar la información necesaria utilizada en la elaboración del diagnóstico y considerando la disponibilidad de recursos, se implementaron las siguientes técnicas de recolección de información en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA:

La encuesta, ésta técnica se aplicó a todos los empleados que laboran en PRO-VIDA; para ello se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual sirvió para recolectar información de los encuestados.

La entrevista, se utilizó para indagar a profundidad la realidad del fenómeno, ésta fue sostenida únicamente con la Directora Administrativa quien proporcionó elementos concretos, los cuales fueron tomados en cuenta para realizar el diagnóstico, obteniendo así, un criterio más objetivo al interpretar los datos recolectados con el cuestionario.

6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para presentar la información obtenida a través de las diversas técnicas de recolección de datos, se elaboraron cuadros estadísticos donde se colocó la información obtenida y posteriormente se interpretaron los datos, para determinar la situación actual de la institución en estudio, en lo que se refiere al área de administración de recursos humanos.

Dicha presentación, se muestra en el Anexo No. 2, y se estructuró de la siguiente forma:

Pregunta No.:

Objetivo:

Cuadro N° ____

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Total		

Comentario:

EN DONDE:

Pregunta No. : Se enuncia cada pregunta contenida en el instrumento de recolección de datos.

Objetivo : Se expone la finalidad de cada interrogante.

Respuesta : Se enumeran las diferentes alternativas expresadas por los investigados.

Frecuencia : Representa el número de veces que se repite un fenómeno.

Porcentaje : Representa la proporción equivalente a cada alternativa en relación al 100% de los encuestados.

Total : En ésta casilla se colocó la Sumatoria de las frecuencias obtenidas.

Comentario : Se hizo un breve comentario con respecto a los resultados obtenidos, para determinar la situación actual del recurso humano en la institución.

Cabe mencionar, que en la tabulación de las preguntas con opciones múltiples, la casilla "Total" no coincide con el número total de la población estudiada (42 empleados), ya que por ser de opciones múltiples, el encuestado seleccionó más de una alternativa. Sin embargo, cada porcentaje se calculó con base a las 42 personas que conforman el universo en estudio.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, es una institución sin fines de lucro que desarrolla programas de beneficio social dirigidos hacia las comunidades de escasos recursos económicos, desde 1984; sin embargo, por el volumen y complejidad de las actividades que desarrolla se hace necesario contar con personal idóneo que participe activamente en los proyectos. Para ello es necesario, la aplicación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que contribuya a la integración y al fortalecimiento de las destrezas y habilidades del personal, orientándolas hacia el alcance de sus objetivos.

El diagnóstico que se describe a continuación se realizó en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo (Ver Anexo 2), con la finalidad de recolectar información necesaria para poder determinar problemáticas con respecto a la Administración de los recursos humanos con que cuenta la institución.

1. RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE PRO-VIDA.

Actualmente la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, cuenta con un Encargado de Recursos Humanos, quien depende jerárquicamente del Director Administrativo, el cual posee entre sus funciones administrar eficientemente al personal y aplicar políticas que coadyuven al logro de los objetivos planeados.

2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se ha realizado un análisis de la situación actual de la Planeación de los Recursos Humanos que realiza la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, con base a los resultados obtenidos con el instrumento aplicado a los trabajadores de la institución; en el cual se ha determinado lo siguiente:

2.1. RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento es importante, ya que a través de éste, la institución obtiene recurso idóneo con el cual trabajará para alcanzar sus objetivos.

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, no posee un proceso de reclutamiento donde defina un medio de reclutamiento específico, debido a que con base a los resultados obtenidos en la pregunta No. 1, la mayoría de sus trabajadores ingresaron a la institución a través de un contacto dentro de la empresa, es decir, que fueron recomendados por alguien que ya era parte de la institución; esto refleja que los medios de reclutamiento utilizados, no son los adecuados y por ello es necesario establecer los medios efectivos para el llamamiento de personal que posea las cualidades, destrezas, y habilidades necesarias para cubrir la vacante.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento que adopta PRO-VIDA, la mayoría de empleados expresan en la pregunta No. 2 que cuando hay un puesto disponible, la institución permite que ellos mismos puedan optar a dicha plaza. Esto significa que PRO-VIDA

pone en práctica el Reclutamiento Interno, es decir que pone a disposición de los empleados las plazas vacantes antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento, dando así la oportunidad a sus empleados de crecer laboralmente y escalar dentro de la institución.

Aunque PRO-VIDA puede hacer efectivas las ventajas que trae el reclutamiento interno, en lo que respecta a costo, rapidez y confianza; una equivocación al momento de elegir a quien promover, puede causar problemas de inadaptabilidad al puesto y generar costos adicionales al implementar nuevamente el proceso para buscar un sustituto idóneo.

Es importante mencionar, con base a los resultados de la Pregunta No. 3, que la institución cuenta con lineamientos generales para reclutar personal, los cuales son conocidos únicamente por el personal directivo, es decir, no se da a conocer a todos los empleados, por lo que el 28.6% de ellos piensa que no existe.

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Siendo la selección el proceso que sigue al reclutamiento, éste posee igual importancia y por lo tanto es un aspecto relevante ya que es en este proceso donde se toma la decisión de contratar o no al candidato.

Con base a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 4, se evidencia que PRO-VIDA para seleccionar a las personas que contrata, da mayor prioridad a criterios como: entrevista

preliminar, investigación de referencias laborales, pruebas de conocimiento, habilidades y entrevista final; sin embargo dichos criterios no son aplicados a todos los candidatos, ya que algunos únicamente fueron sometidos a dos entrevistas y a investigación de referencias, mientras que otros fueron sometidos a pruebas de conocimiento y habilidades.

Otro aspecto importante de diagnosticar es que el proceso de selección aplicado por la institución no es estandarizado y deja fuera criterios importantes como pruebas psicológicas o exámenes médicos.

Además, al no realizar la investigación laboral para todos los candidatos, se pone en riesgo el alcance de los objetivos de la institución, ya que se desconoce el comportamiento y personalidad del individuo en empleos anteriores.

Con respecto a la no aplicación de estudios socio-económicos, aún cuando no sea un aspecto determinante para la contratación, PRO-VIDA pierde objetividad al valorar el estado económico y las aspiraciones salariales del candidato.

2.3. INDUCCIÓN.

La importancia de este proceso se debe a que con él se da a conocer al nuevo trabajador la información básica de la entidad, necesaria para orientar al personal en el desarrollo de sus funciones.

A través de la información obtenida con la Pregunta No. 5, se observa que PRO-VIDA no cuenta con un Manual de Inducción donde

se establezcan las actividades a realizar para incorporar al nuevo empleado a su puesto y el tipo de información que se le debe proporcionar a cerca de la empresa y de sus funciones.

En consecuencia una parte de los trabajadores ignorará los objetivos de la institución, así como las políticas, afectando su desempeño. Por otra parte, PRO-VIDA sí efectúa la presentación del nuevo empleado tanto con los jefes, como con sus compañeros de trabajo, esto permite que el individuo conozca las relaciones laborales verticales y horizontales con las cuales tendrá contacto para el desempeño eficiente de sus actividades.

3. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Por medio de la Organización de Recursos Humanos se logra que las personas estén en sus puestos de trabajo desempeñando adecuadamente las funciones que les corresponden. En PRO-VIDA se ha realizado un análisis para conocer la situación actual en cuanto a análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño.

3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Un punto positivo que tiene PRO-VIDA, es que cuenta con un instrumento técnico-administrativo conocido como manual de descripción de puestos, documento en el cual se encuentran descritas todas las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo, sin embargo con base a las respuestas da la pregunta No.6 un porcentaje significativo de los empleados manifiesta no conocer dicho documento.

Lo anterior pone de manifiesto que PRO-VIDA a pesar de tener el manual antes mencionado no les ha proporcionado fotocopia de la descripción del puesto que desempeñan y que el documento no se encuentra accesible al personal de la institución.

La existencia del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, confirma los resultados de la pregunta No. 7, en la cual más del 70% del personal afirma que sus actividades están por escrito, y cerca del 30% desconoce esta situación.

Con el diagnóstico realizado se visualiza un interesante dato, ya que del total de empleados, 35 de ellos manifiestan que realizan tareas que no corresponden a su puesto de trabajo, lo que indica que las tareas no están bien definidas y que el Manual de Análisis y Descripción de Puestos además de no darse a conocer, tampoco se aplica prácticamente, ya que aunque las funciones estén definidas por escrito como se refleja en el Cuadro No. 7, los empleados realizan otras actividades que no les corresponden, generando sobrecarga de trabajo y abonando a la desmotivación dentro de la institución.

3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Por medio de la evaluación del desempeño, las empresas se enteran de cómo están desempeñando sus funciones y responsabilidades los empleados, si existen deficiencias laborales en el desempeño de sus funciones, si se requiere capacitación, además de servir como insumo para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, promociones y hasta despidos.

PRO-VIDA al evaluar el desempeño de sus empleados estaría estableciendo una relación de compensación entre la inversión realizada en el proceso de contratación y capacitación con los resultados del individuo en el desempeño de su puesto.

Los datos obtenidos con la pregunta No. 9, indica que PRO-VIDA, no evalúa el desempeño laboral de todos sus empleados, al menos no en forma escrita, debido a que quienes contestaron que si se les evalúa su desempeño, en su mayoría son personal administrativo o de dirección y el otro porcentaje corresponde al personal operativo. Por lo tanto se pone de manifiesto que no existe un procedimiento formal de aplicación general para la evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades de la institución para conocer si los empleados están desempeñando bien sus funciones y si están contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

En cuanto al período de evaluación PRO-VIDA no tiene un intervalo de tiempo determinado para realizar dichas evaluaciones, sin embargo, de los encuestados que contestaron que sí les evaluaban su desempeño, la mayoría estuvo de acuerdo que les aplicaban el formulario de evaluación cada seis meses.

Al no evaluar al personal completo, la institución ignorará las necesidades de capacitación que posee el personal por lo que no podrá planificar las áreas en las que necesita preparar a sus empleados, por lo tanto se evidencia la necesidad de formularios adecuados y fechas programadas formalmente para realizar una evaluación del desempeño que arroje información útil para la toma de decisiones.

4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para realizar un diagnóstico acerca de cómo la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, dirige el recurso humano disponible, se indagó por medio del cuestionario aplicado al personal, diferentes aspectos relacionados con la compensación monetaria, los beneficios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y sobre adiestramiento, lo cual permitió analizar la situación actual en esta área de la Administración de Recursos Humanos.

4.1. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

La remuneración del personal, constituye uno de los aspectos de mayor cuidado por parte de los directivos de la empresa, ya que requiere de principios y lineamientos relativos a la compensación salarial que reflejen la filosofía de la institución y sea de beneficio tanto para la entidad, como para sus trabajadores.

En lo que respecta a la administración de salarios, de acuerdo a los resultados obtenidos con la pregunta No. 11, a PRO-VIDA le falta definir una política salarial que ayude a motivar al personal de tal forma que se evite la rotación del mismo por cuestiones salariales, ya que la falta de dicha política puede traer consecuencias que incidan directamente en el desempeño laboral del trabajador.

La inexistencia de una política salarial influye directamente en la motivación, por lo que al no existir lineamientos generales en lo que se refiere a la remuneración de los empleados, puede

llevar a la deserción del trabajador y generar costos a la institución en la búsqueda constante de candidatos para cubrir plazas vacantes.

Lo anterior, se ve reflejado en el descontento que expresan los encuestados al considerar que su salario se encuentra por debajo de los del mercado laboral actual (ver cuadro No. 12). Sin embargo el establecimiento de una política salarial permitirá a aquellos empleados que consideran que la situación salarial actual es igual tanto dentro como fuera de PRO-VIDA, sentirse motivados a trabajar en la institución, ya que en la medida en que se tenga personal satisfecho con su trabajo y con una justa remuneración, se estará asegurando el éxito institucional, permitiendo alcanzar sus objetivos.

4.2. PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES.

Al realizar un diagnóstico sobre los beneficios sociales es de considerar que estos van encaminados a proporcionar al trabajador comodidad, ventajas y/o servicios que satisfagan necesidades y que reflejen la toma de conciencia por parte de la institución en cuanto a la seguridad y bienestar de sus empleados.

En lo concerniente a los beneficios adicionales a los de la ley, según los resultados obtenidos con la pregunta No. 13 se puede constatar que PRO-VIDA ofrece a sus empleados una serie de beneficios los cuales no se encuentran reflejados en un documento formal. Entre los beneficios ofrecidos por la institución se encuentran: anticipos o préstamos, transporte, refrigerios y atención médica familiar.

Ante la falta de dicho documento, se deduce que existe ignorancia por parte de los trabajadores acerca de los beneficios que están a su disposición, es por ello que no hacen uso de los mismos, afectando la motivación del trabajador y perjudicando el clima organizacional, así como el desempeño de su trabajo en la institución.

Tomando en cuenta que los beneficios sociales deben ir encaminados a la satisfacción de necesidades, se indagó con la pregunta No. 15 que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con dichos beneficios, pero existe un alto porcentaje que manifestó no estarlo, lo cual es preocupante que sólo la mitad de los empleados apruebe los beneficios recibidos, ya que indica que la institución no está tomando en cuenta las necesidades de la mayoría de trabajadores para ofrecer beneficios sociales adicionales y refuerza la necesidad de un Plan de Beneficios de aplicación general para fortalecer el desempeño laboral.

4.3. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

El objetivo principal de la Higiene y Seguridad es el desarrollar y mantener procedimientos orientados a propiciar condiciones seguras para los trabajadores, a fin de evitar accidentes y enfermedades profesionales.

La higiene y seguridad en el trabajo es un factor importante para desempeñar satisfactoriamente el trabajo en cualquier empresa, y en PRO-VIDA no es menos importante ya que debido a su

naturaleza (Atención Primaria en Salud) este componente es fundamental para el desempeño de su función, ya que se necesita cumplir con ciertas medidas higiénicas y de seguridad, como por ejemplo usar guantes desechables, manejar debidamente los desechos sólidos y otros a fin de garantizar la salud tanto de los beneficiarios del proyecto como de sus empleados.

Según los resultados obtenidos los empleados manifestaron que no existe un programa de higiene y seguridad en la institución que le permita poner en práctica actividades a fin de evitar accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

Con respecto a los instrumentos y medidas de seguridad disponibles, más del 70% manifestó en relación a la pregunta No.18, que únicamente cuenta con botiquines de primeros auxilios, lo cual se explica como se mencionó anteriormente debido a la naturaleza de sus actividades, por la cual siempre tienen a disposición medicamentos básicos.

Aun cuando los empleados consideran que las condiciones de trabajo son buenas estas no son suficiente, ya que la institución no cumple con los requisitos básicos en cuanto a un adecuado equipo para salvaguardar la seguridad del personal.

Por lo tanto, se evidencia la falta de una programación de actividades encaminadas a brindar instalaciones más higiénicas y seguras para los trabajadores y evitar de ésta manera, costos adicionales o retrasos en los planes de trabajo por incapacidades médicas.

4.4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

El recurso humano juega un papel determinante en el éxito de una empresa, es por ello que las organizaciones invierten mucho tiempo y recursos a fin de tener empleados capacitados garantizando así calidad en los servicios que ofrecen.

En PRO-VIDA la capacitación es de gran importancia, ya que la actualización en el área de salud es fundamental para adaptarse a las necesidades que exige la población.

Lo anterior se confirma con los resultados obtenidos en la pregunta No. 19 los cuales muestran que la institución promueve el desarrollo del recurso humano y le apuesta al rendimiento de éste, a través de la inversión en capacitación, desarrollando sus habilidades y destrezas para alcanzar sus objetivos como organización.

La mayoría de capacitaciones que PRO-VIDA imparte a sus empleados están enfocadas al área administrativa y al área de salud en general; además se ha capacitado al personal en áreas como: saneamiento y desechos sólidos, áreas de sustentación técnica como contabilidad y computación. Con lo anterior se establece que los empleados de PRO-VIDA están siendo capacitados en áreas relacionados con el trabajo que desempeñan, fomentando con ello la competitividad en el servicio que prestan.

Para detectar necesidades de capacitación, la institución emplea diferentes instrumentos, entre ellos: observación, evaluación del desempeño y cuestionarios, según lo manifestado por el personal en el cuadro No. 21; Dado lo anterior se observa que en PRO-VIDA no se tienen definidos los procedimientos a utilizar para detectar necesidades de capacitación en sus empleados, influyendo esto en una mala programación y aplicación de las capacitaciones.

5. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

En cuanto a control de recursos humanos se ha realizado un análisis de la situación actual en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, donde se ha indagado en dos aspectos relevantes de dicha área como son: las Bases de Datos y la Auditoría de Recursos Humanos para conocer las actividades que se realizan para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.1. BASE DE DATOS.

Las bases de datos, están dirigidas a ordenar en forma lógica información relevante para la entidad. En el área de recursos humanos, se utilizan para llevar un expediente con datos personales y laborales de cada uno de los trabajadores que forman parte de la entidad.

En el análisis realizado a la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se determinó con base a las respuestas de

la pregunta No. 22 que en la institución sí existe un expediente laboral por cada empleado, el cual es aperturado cuando se da un nuevo ingreso, pero es importante mencionar que a pesar de la existencia de dichos expedientes, éstos no se llevan en forma organizada y no son actualizados constantemente, lo que dificulta obtener datos útiles a la hora de tomar decisiones en cuanto a ascensos, promociones, capacitaciones, despidos u otros aspectos importantes a fin de ejercer un mejor control del recurso humano.

Es importante mencionar que aún cuando casi el 60% de los empleados sabe que se lleva un expediente laboral, no todos conocen el tipo de información que es almacenada en él, ya que de acuerdo a las respuestas de la pregunta No. 23, los encuestados sólo están seguros de que éstos incluyen información de carácter personal.

Por lo tanto, se debe considerar la implementación de una base de datos que aporte información útil para la toma de decisiones sobre recursos humanos, y que lleve a cabo una programación para la constante actualización de dicha base.

5.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La auditoría de recursos humanos está encaminada a velar por que las políticas y procedimientos para administrar al personal, sean aplicadas en función de los objetivos que la entidad pretende alcanzar.

A través de este tipo de auditoría, pueden detectarse fallas en la aplicación de las respectivas políticas y procedimientos, las cuales pueden ser corregidas a tiempo y prevenir fallas posteriores.

En PRO-VIDA, más del 70% del personal no sabe si se realizan evaluaciones sobre la gestión del encargado de recursos humanos. Esto se debe a que la institución no realiza Auditoría de Recursos Humanos, es decir no realiza evaluaciones sobre la gestión del encargado de recursos humanos que ayude a mejorar las políticas o procedimientos que están siendo aplicados, y esto impide administrar eficientemente al personal con que se cuenta y obtener los resultados deseados.

Además, según los resultados de la Pregunta No. 25 relacionados con la inexistencia de Auditoría de Recursos Humanos, los encuestados confirman dicha inexistencia ya que el 100% del personal nunca ha participado en una evaluación sobre la gestión del encargado de recursos humanos.

Lo anterior pone de manifiesto que PRO-VIDA necesita un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño de sus trabajadores y que dicho sistema debe ser controlado mediante auditorías que sirvan de retroalimentación, encaminadas a administrar eficientemente el recurso humano con que cuenta.

Es importante mantener este tipo de control aplicado al sistema de administración de recursos humanos para verificar el adecuado cumplimiento de la planeación, organización y dirección de recursos humanos y obtener los resultados esperados.

E. CONCLUSIONES.

Con base a los elementos investigados y los resultados del análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA se concluye lo siguiente:

1. En PRO-VIDA no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal definido que sea aplicado de forma estricta a todos los candidatos que opten por cubrir una plaza en la institución, generando escasez de criterios para la elección del individuo que posea las habilidades y destrezas necesarias para el puesto vacante.
2. En la institución no existen lineamientos específicos sobre qué tipo de actividades se deben realizar para incorporar al nuevo empleado a su puesto de trabajo; tampoco existe un instrumento administrativo donde se de a conocer al nuevo trabajador la información básica de la entidad (objetivos, políticas, misión, visión, etc.), necesaria para orientar al personal y así alcanzar sus objetivos.
3. La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA cuenta con una herramienta técnica-administrativa que describe las funciones y responsabilidades de cada puesto

existente en la institución, sin embargo no ha proporcionado copia del documento a cada miembro que integra su personal, lo que hace que las funciones a desempeñar por los trabajadores no sean claras generando sobrecarga de trabajo y por lo tanto pérdida de recursos por la ejecución de las actividades que se realizan en cada puesto.

4. En PRO-VIDA la evaluación del desempeño no se aplica a todo su personal, sólo a los que integran el área administrativa, dejando de lado el área operativa; además el período en el cual realizan la evaluación del desempeño al personal administrativo no se realiza en el mismo intervalo de tiempo, generando costos, ya que se invierte en recursos como tiempo, dinero y personal para efectuar dicha actividad.
5. El salario es un elemento de motivación para todo empleado es ahí donde radica su importancia. Con los resultados obtenidos En PRO-VIDA se establece que no existen principios y lineamientos relativos a la compensación salarial que beneficie tanto a la institución como a los trabajadores permitiendo reducir el nivel de rotación del personal y aumentando el nivel de motivación, generando mayor productividad en el área en la cual se desempeñan.

6. PRO-VIDA en aras de proporcionar a sus trabajadores comodidad, ventajas laborales y servicios, ofrece beneficios adicionales a los de la ley, sin que exista un plan específico para desarrollar dichas actividades. Sin embargo, el desconocimiento de la existencia de beneficios adicionales, conlleva a la no utilización de los mismos por parte del personal. Lo anterior, aunado con la desventaja de que algunos son ofrecidos sin tomar en cuenta las necesidades del recursos humano refuerza la necesidad de un Plan de Beneficios de aplicación general para fortalecer el desempeño laboral en la institución.
7. PRO-VIDA no cuenta con un documento que refleje procedimientos orientados a propiciar condiciones seguras para la salud e integridad física de los empleados, así como los requisitos básicos en cuanto a un adecuado equipo para salvaguardar la seguridad del personal, lo cual conlleva a incurrir en costos adicionales o atrasos en los planes de trabajo por incapacidades médicas.
8. En PRO-VIDA se realizan capacitaciones enfocadas a las áreas que necesitan reforzarse en los puestos de trabajo. Sin embargo, no se realiza una programación de actividades que

permita establecer las áreas y los períodos de capacitación. Además, en la institución no se ha definido una forma efectiva para detectar las necesidades de capacitación del recurso humano.

9. Se determinó que PRO-VIDA crea un expediente laboral por cada empleado, el cual es aperturado cuando se da un nuevo ingreso; no obstante, a pesar de la existencia de dichos expedientes, éstos no se llevan en forma organizada y no son actualizados constantemente, lo que dificulta obtener datos útiles a la hora de tomar decisiones en cuanto a ascensos, promociones, capacitaciones, despidos u otros aspectos importantes a fin de ejercer un mejor control del recurso humano.

10. La auditoría es un elemento de control que permite conocer si los planes se están realizando de tal forma que se alcancen los objetivos institucionales. En PRO-VIDA no se desarrollan evaluaciones sobre la gestión del encargado de recursos humanos para saber como están siendo aplicadas las políticas o procedimientos relacionados con la administración del recurso humano.

F. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la problemática encontrada con el diagnóstico realizado en el área de recursos humanos de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. PRO-VIDA, para poder obtener mano de obra calificada que cuente con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo vacante, tiene que aplicar un proceso definido y estricto de reclutamiento y selección de personal que sea estandarizado para todo candidato que desee ingresar a la institución.
2. Para incorporar a un nuevo empleado a su puesto de trabajo; es necesario que la institución cuente con un documento formal donde se le de a conocer información que identifique a la entidad y su filosofía (objetivos, políticas, misión, visión, etc.). Además debe definir políticas encaminadas a brindar una rápida adaptación del personal a la organización.
3. Para solventar las deficiencias encontradas en el área de análisis y descripción de puestos, PRO-VIDA debe establecer políticas relacionadas con las funciones de los puestos que se encuentran reflejados en el Manual que posee, las cuales deben estar orientadas a esclarecer las funciones, así como a nivelar la carga de trabajo de acuerdo al puesto que se desempeña.

4. PRO-VIDA para lograr alcanzar sus objetivos debe aplicar lineamientos y políticas relacionadas con la evaluación del desempeño orientadas a detectar las necesidades de capacitación, así como la productividad de cada miembro del personal de la institución, tomando en cuenta la inversión de los recursos que se utilizarán y de ésta forma tener un criterio al momento de ascender al personal.

5. Para superar la problemática de rotación de personal, la cual es producto de la desmotivación e insatisfacción relacionada con la remuneración, es necesario que se establezcan principios y lineamientos salariales tomando en cuenta la oferta del mercado laboral, la filosofía y las posibilidades de la institución y además el puesto que desempeña el individuo.

6. Es necesario que PRO-VIDA para motivar al trabajador y fortalecer su desempeño, establezca estrategias en cuanto a beneficios adicionales y desarrolle un Plan de Beneficios Sociales encaminado a proporcionar al trabajador comodidad, ventajas y/o servicios que satisfagan sus necesidades y que reflejen la toma de conciencia por parte de la institución en cuanto a bienestar de sus empleados.

7. Con el fin de proteger al recurso humano que labora en PRO-VIDA, se hace necesario el establecimiento de actividades encaminadas a salvaguardar la salud e integridad del personal así como elaborar un Programa de Higiene y Seguridad en el trabajo, para propiciar condiciones físicas saludables e higiénicas para realizar las funciones del puesto.

8. Para apoyar las actividades relacionadas con la capacitación del personal, PRO-VIDA debe establecer políticas que permitan realizar una programación efectiva de las actividades relacionadas con esta área, para ello es necesario elaborar un plan de capacitación en el que se definan los períodos, las áreas y los empleados a capacitar; por lo que hay que establecer instrumentos para detectar las necesidades de capacitación determinando las áreas críticas a solventar.

9. En el entendido que las empresas utilizan las bases de datos para tener a la mano información actualizada de su personal y facilitar la toma de decisiones, la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA debe considerar la implementación de una base de datos que aporte información útil para la toma de decisiones sobre recursos humanos, y llevar a cabo una programación para la constante actualización de dicha base.

10. Ante la necesidad de conocer los resultados del sistema de administración de recursos humanos se debe establecer un plan de control que permita evaluar la gestión del encargado de ésta área; así como el diseño de políticas que fomenten la participación del personal en la evaluación, proporcionando una retroalimentación al sistema, que redunde en mejoras constantes a aquellos aspectos en los cuales se encuentra deficiente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

El presente capítulo contiene la propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, adaptado a las necesidades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, el cual está encaminado a fortalecer el desempeño laboral en la institución, para lo cual se ha tomado como punto de partida, las deficiencias encontradas en el área de Administración de Recursos Humanos con el diagnóstico de la situación actual realizado.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Objetivo General:

- Diseñar un Sistema de Administración de Recursos Humanos que se adapte a las necesidades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, a fin de fortalecer el desempeño de su personal.

Objetivos Específicos:

- ✍ Elaborar una propuesta de la Unidad encargada de aplicar el sistema de Administración de Recursos Humanos y su ubicación dentro de la estructura organizativa de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.
- ✍ Describir los elementos de Planeación, Organización, Dirección y Control de Recursos Humanos que formarán parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto a la institución.
- ✍ Detallar las actividades necesarias para implementar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

B. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**1. NATURALEZA.**

La Unidad de Recursos Humanos debe funcionar como "Unidad de Apoyo", proporcionando servicios de asesoría, consejería y asistencia en la aplicación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, involucrando a la alta dirección, así como a los jefes de cada área en la ejecución y evaluación del sistema.

2. OBJETIVO.

La Unidad de Recursos Humanos tendrá como finalidad crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de PRO-VIDA, creando a la vez, las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los trabajadores y el logro de los objetivos individuales, lo que contribuirá a alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades que llevan a cabo los empleados.

3. UBICACIÓN.

La Unidad de Recursos Humanos se encuentra jerárquicamente bajo la dependencia de la Dirección Administrativa, este hecho, no le resta importancia a las funciones de la misma, ya que posee funciones de asesoría para todas las áreas de PRO-VIDA.

4. PERSONAL RESPONSABLE.

Para poder dar cobertura a todas las áreas de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA y al volumen de actividades de la misma, el sistema de administración de recursos humanos estará bajo la responsabilidad del encargado de recursos humanos y un auxiliar, con el apoyo directo de la dirección administrativa.

C. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1. OBJETIVO.

Contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral a través de la dotación de herramientas técnicas administrativas, logrando incrementos en los niveles de productividad del personal en el desarrollo de cada una de sus funciones.

1.2. POLÍTICAS.

- La dirección administrativa deberá utilizar los canales adecuados de comunicación, para dar a conocer a todos los empleados, los instrumentos técnicos relacionados con el desarrollo de las funciones que realiza el recurso humano.
- La revisión del sistema se deberá efectuar cada año, a fin de superar las deficiencias del mismo.
- Es necesario el apoyo de las autoridades de PRO-VIDA en el desarrollo de las actividades de la unidad de recurso humano.

1.3. ALCANCE Y LIMITACIÓN.

Alcance:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos brindará apoyo técnico al personal de PRO-VIDA en el desarrollo de las actividades relacionadas con los puestos de trabajo así como de proporcionar mecanismos de control de las funciones que realiza la unidad relacionada con la administración del recurso mencionado anteriormente, tanto en la sede central como en las departamentales.

Limitación:

La resistencia al cambio por parte de los empleados de la institución, será una fuerte limitante para los resultados que se buscan con la implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, por lo cual PRO-VIDA debe concientizar previamente a su personal, acerca de los beneficios que se obtendrán con dicha implementación.

1.4. CONDICIONES PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.

El éxito del Sistema de Administración de Recursos Humanos dependerá en gran medida de los siguientes aspectos:

- El apoyo de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva es necesaria para la aplicación del sistema.
- Proporcionar a cada uno de los miembros que componen el personal, la información contenida en cada una de las herramientas técnicas administrativas relacionadas al área de recursos humanos.
- El recurso humano debe considerarse como uno de los factores más importantes, siendo sus integrantes los que movilizan las operaciones de la institución
- Tomar en consideración que la productividad del trabajador depende en gran medida de las condiciones en las cuales realiza sus funciones.
- Revisar y actualizar periódicamente el sistema para evitar su obsolescencia y no perder de vista los objetivos de la Asociación.

2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. RECLUTAMIENTO.

POLÍTICAS:

- El departamento donde se presenta la vacante establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- La solicitud para cubrir una vacante se realizará a través de un formulario el cual deberá tener previa aprobación de la Dirección Ejecutiva.
- La actividad de reclutar deberá iniciarse cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción del puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.
- Cuando exista una vacante se dará mayor prioridad al reclutamiento interno, por lo que la técnica a la que se le dará prioridad es la consulta de los expedientes de los trabajadores de PRO-VIDA. Al no encontrar a la persona que tenga las habilidades y destrezas necesarias para cubrir la plaza vacante, entonces se hará uso del reclutamiento externo.
- Los requerimientos de personal tienen que preverse con suficiente tiempo para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos(as).

- Para obtener candidatos(as), tanto interna como externamente deberán elegirse los medios de reclutamiento de acuerdo a la fuente elegida.
- La actividad de reclutar deberá iniciarse cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción del puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.

PROPUESTA DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Los medios de reclutamiento son importantes en la captación del recurso humano adecuado a la institución, y dependen de la fuente de reclutamiento que se quiere adoptar. En PRO-VIDA, la fuente de reclutamiento dependerá de la naturaleza del puesto que posee la vacante, por ejemplo si es un puesto administrativo será necesario tomar como fuente, las universidades así como los trabajadores que pertenecen a otra empresa y que posean las habilidades y destrezas que se requiere; por el lado de los promotores motoristas u otros puestos que no requieran de capacidades relacionadas con una preparación académica profesional se puede aceptar a candidatos con nivel de bachillerato.

Las fuentes con sus respectivos medios a las que PRO-VIDA tiene que recurrir son:

F U E N T E S	M E D I O S
<p>Dentro de la institución. Hay que tomar en cuenta que el recurso humano que se necesita, no siempre se encuentra fuera de la institución, debido a que hay probabilidades que éste recurso se encuentre dentro de la misma, por lo que hay que estar alerta, a través de revisiones o consultas a los archivos y registros del personal, de las cualidades que haya adquirido el empleado como un nuevo título profesional.</p>	<p>El inventario de recursos humanos. Se considera confiable, aunque se debe tener el cuidado de elegir al candidato correcto, se deben analizar todos los aspectos del aspirante, necesarios para la comparación de las características que requiere el puesto vacante.</p>
<p>En otras instituciones. Este recurso humano tiene la ventaja de haber sido preparados en otra institución mediante capacitaciones y además de poseer experiencia enriquecida de conocimientos relacionados con las diferentes áreas en las cuales se han desempeñado.</p>	<p>Anuncios en el periódico. A través de este se puede hacer llamamiento a las personas que se encuentran laborando en otras instituciones.</p>
<p>En universidades o escuelas de educación media En esta fuente el recurso comúnmente carece de experiencia laboral, por lo que hay que tomar en cuenta la necesidad de adiestramiento para su adaptación. La ventaja es que se puede forjar la forma de trabajo de la persona, orientándola fácilmente al alcance de los objetivos de la institución.</p>	<p>Carteles, conferencias y charlas. Los cuales se realizarán en las universidades y escuelas, con el propósito de cultivar el interés en la organización.</p>
<p>Otras fuentes. Aquí se incluyen los voluntarios que pertenecen a las comunidades, a las cuales PRO-VIDA ayuda, y que participan en las actividades que se desarrollan. A través de su colaboración las personas pueden demostrar sus habilidades, las cuales pueden ser tomadas en cuenta ante la existencia de una vacante en el futuro.</p>	<p>Recomendaciones y referencias de los trabajadores de PRO-VIDA. Evaluación del trabajo realizado por los voluntarios.</p>

Hay que tomar en consideración dos factores importantes para toda organización: tiempo y costo, ante una vacante la institución busca cubrirla lo más pronto posible y es en ese momento que hay que tomar la decisión del medio a utilizar con un bajo costo y en el menor tiempo posible.

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Pág. 1 De: 1

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO Nº	DESCRIPCIÓN
Jefe de Unidad Requirente	01	Llena formulario de Requisición de Personal (Anexo No. 3), en el cual se detalla la vacante y la envía al Encargado(a) de Recursos Humanos.
Encargado(a) de Recursos Humanos	02	Recibe y analiza Requisición de Personal seleccionando las fuentes a utilizar, tales como: inventario de recursos humanos, archivo de solicitudes, universidades, referencias del personal de la Asociación, y otros.
	03	Selecciona medios a utilizar de acuerdo a fuentes seleccionadas para el reclutamiento.
	04	Recibe ofertas de trabajo (Curriculum Vitae) y entrega Solicitud de Empleo.
	05	Recibe solicitudes de empleo presentadas por los candidatos(as).
	06	Analiza solicitudes de empleo y coordina entrevista preliminar con los candidatos(as) que cumplan con los requisitos exigidos para el puesto a cubrir.
	07	Pasan a proceso de selección los candidatos(as) considerados más aptos.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

POLÍTICAS:

- Todo empleado para ser contratado deberá tener una escolaridad mínima de bachiller.
- Todo candidato sin importar su origen deberá participar en todo el proceso de selección, a excepción de los candidatos resultantes del reclutamiento interno al cual solo se le exonera la etapa de los exámenes médicos
- La responsabilidad de la selección será asumida por el Encargado(a) de Recursos Humanos, y el Jefe de la unidad requirente, a fin de asegurar un balance de decisión adecuada entre las características del candidato(a) y las especificaciones necesarias en cada puesto.
- En igualdad de circunstancias, se deberá preferir al personal de la institución sobre los candidatos(as) provenientes de fuentes externas, ya que éstos(as) los aventajan en el conocimiento que puedan tener sobre las actividades de la asociación.
- Toda información relacionada con el proceso de selección será tratada dentro de los límites de confidencialidad.
- Después de la contratación, los primeros treinta días de trabajo se considerarán como período de prueba.

PROPUESTA DE UN PROCESO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL.

PRO-VIDA para poder seleccionar al personal idóneo al puesto de trabajo que se encuentra vacante debe llevar a cabo los siguientes pasos:

Paso No. 1. Análisis de las Solicitudes.

En esta parte del proceso de selección de personal, se debe de tener el cuidado de seleccionar a aquellas solicitudes que cumplan con los requisitos del puesto y que toda la información preliminar necesaria se encuentre completa en la solicitud.

Paso No. 2. Pruebas de Conocimientos o de Capacidad.

Estas pruebas ayudaran a determinar con objetividad el nivel de conocimiento y habilidades que posee el candidato. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos para el puesto, información importante al momento de seleccionar al candidato.

Paso No. 3. Pruebas Psicológicas.

PRO-VIDA debe aplicar pruebas Psicológicas para determinar la personalidad del candidato que aspira ofrecer sus servicios a la asociación y si este es apto para el puesto a cubrir. Estas pruebas ayudan a determinar el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

Paso No. 4. Investigación Laboral.

Es importante conocer la forma de trabajo que desempeñó el candidato en los trabajos anteriores, esto dará las nociones de la forma de su comportamiento, así como de la experiencia relacionada con las labores que desarrollaba en otros trabajos. Las referencias personales también son necesarias para confirmar la información recopilada del candidato, las cuales se deben tomar en cuenta al momento de la selección definitiva.

Otro aspecto a conocer es si el aspirante posee antecedentes penales el cual puede verificarse con la solicitud de la solvencia de la Policía Nacional Civil y de antecedentes penales.

Paso No. 5. Entrevista de Selección.

El Encargado de Recurso Humanos es la persona que llevará a cabo esta etapa, en la cual se busca obtener información del candidato, profundizando un poco en la información obtenida de la solicitud de empleo, tomando en cuenta la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar. También en esta entrevista se proporciona información a la persona acerca del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

La finalidad de esta etapa es obtener la mayor cantidad de información que ayude a seleccionar al candidato, para ello el entrevistador debe tener en cuenta aspectos como lo siguiente:

- ✓ Ser puntual con la hora en que se haya citado el candidato.
- ✓ Dejar de lado los prejuicios.
- ✓ Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés sobre él.
- ✓ Hacer preguntas que conduzcan a respuestas donde el entrevistado se pueda extender.
- ✓ Evitar de clasificar al candidato con categorías globales como bueno, regular o malo.
- ✓ Evitar tomar notas en la entrevista, y así poner toda la atención al candidato.

En la entrevista se debe tomar en cuenta las siguientes etapas:

Preparación: La entrevista no es improvisada, requiere de una planeación que permita alcanzar objetivos específicos para ello es necesario que el entrevistador realice una lectura preliminar del curriculum, obteniendo la mayor cantidad de información del candidato, y también información acerca de las características del puesto vacante.

Ambiente: Se debe eliminar cualquier obstáculo que perjudique la entrevista como ruidos o interferencias por parte de terceros, también es necesario mantener un clima ameno y cordial.

Desarrollo de la entrevista: Se desarrolla mediante estímulos que el entrevistador proporciona al candidato generando reacciones en el comportamiento de las personas.

Terminación de la entrevista: El entrevistador debe ser cortés al finalizar la entrevista y también debe proporcionar al candidato información acerca de las acciones futuras así como la manera en la cual será contactado.

Evaluación del candidato: Al momento de retirarse el candidato, el entrevistador debe iniciar con la evaluación llenando un formulario que le auxiliará a guardar la información y clasificar al candidato (Ver Anexo No. 4).

Paso No. 6. Examen Médico.

Para conocer el estado físico del candidato es necesario que presente exámenes médicos en el momento que le sean solicitados. El resultado de dichas pruebas auxiliará en la evaluación física determinando de esta forma si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Paso No. 7. Entrevista Final.

Esta es la entrevista donde se definirá cual es el candidato que será seleccionado la cual es desarrollada por el jefe de la unidad a la cual pertenece el puesto vacante. El encargado de esta entrevista debe tomar en cuenta toda la información recopilada en el proceso de selección para tomar la decisión definitiva de la persona idónea que ocupara el puesto vacante.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Pág. 1 De: 2

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO Nº	DESCRIPCIÓN
Encargado(a) de Recursos Humanos	01	Realiza entrevista preliminar a candidatos(as).
	02	Cita a candidatos(as) que fueron considerados aptos en el proceso de reclutamiento para que realicen las pruebas pertinentes.
	03	Realiza examen de conocimientos o de capacidad así como pruebas psicológicas haciendo una preselección y rechazando candidatos(as) no aptos(as).
	04	Investiga antecedentes, recomendaciones y otra información de candidatos(as) que obtuvieron resultados satisfactorios en las pruebas realizadas con anterioridad.
	05	Cita a candidatos(as) con referencia favorable para entrevista de selección
	06	Efectúa entrevista de selección.
	07	Selecciona tres candidatos(as) y archiva documentación de candidatos(as) rechazados.
	08	Remite a candidatos(as) seleccionados(as) a chequeo médico.
Candidato(a)	09	Se práctica los exámenes y presenta resultados al Encargado(a) de Recursos Humanos.
Encargado(a) de Recursos Humanos	10	Recibe diagnóstico y cita a candidatos(as) con resultados favorables para entrevista final con Jefe de Unidad Requirente.
Jefe de Unidad Requirente	11	Recibe y entrevista a candidatos(as) tomando la decisión respectiva y comunica la decisión al Encargado(a) de Recursos Humanos.

Pág. 2 De: 2

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO Nº	DESCRIPCIÓN
Encargado(a) de Recursos Humanos	12	Elabora propuesta de otorgamiento de plaza del candidato(a) seleccionado(a).
	13	Envía propuesta de candidato(a) seleccionado(a) a Dirección Ejecutiva para autorización.
Director(a) Ejecutivo(a)	14	Autoriza la propuesta y devuelve al Encargado(a) de Recursos Humanos.
Encargado(a) de Recursos Humanos	15	Comunica decisión a candidato y archiva documentación.
	16	Cita a candidato(a) seleccionado(a) para iniciar la contratación.
Candidato(a)	17	Proporciona a candidato contrato para que lo firme.
	18	Firma contrato de trabajo y lo regresa a Encargado de Recursos Humanos para que lo archive.
Encargado de Recursos Humanos	19	Archiva contrato de trabajo en el expediente del trabajador.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

2.3. INDUCCIÓN.

POLÍTICAS:

- La inducción se aplicará a todo el personal que ingrese por primera vez, con el objetivo de adaptarlo a la institución.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación del nuevo miembro del equipo.
- Todos y cada uno de los aspectos del proceso de inducción se darán a conocer al nuevo integrante.
- Dentro del proceso de inducción se dará más énfasis al conocimiento del reglamento interno de trabajo, estructura organizativa, políticas y objetivos institucionales.
- Proporcionar al nuevo trabajador información general relacionada con la institución y del puesto de trabajo que desempeñará.
- Facilitar el tiempo y recursos necesarios para que el nuevo empleado obtenga todos los documentos de afiliación legal que no posea al ser contratado.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA.

De acuerdo a la información obtenida con el diagnóstico en el área de inducción de personal, PRO-VIDA no cuenta con un documento donde se establezcan las actividades e información necesaria para incorporar al nuevo empleado a su puesto.

Por lo anterior, se ha diseñado un procedimiento para la inducción de personal y un Manual de Bienvenida (Ver Anexo No. 5), los cuales facilitarán la labor de inducción en la institución.

PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Pág. 1 De: 1

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO Nº	DESCRIPCIÓN
Encargado(a) de Recursos Humanos	01	Le da la bienvenida verbal al nuevo trabajador.
	02	Proporciona al trabajador, el Manual de Bienvenida.
	03	Orienta al nuevo integrante, proporcionándole información acerca de: la filosofía, los objetivos, giro de la institución; así como también las prestaciones sociales que se ofrece, normas y estructura organizativa.
	04	Remite al nuevo trabajador con el jefe inmediato de la unidad donde trabajará.
Jefe Inmediato	05	Recibe al nuevo integrante de su unidad, y lo presenta con sus compañeros de trabajo.
	06	Designa a una persona de la unidad para que le enseñe las instalaciones de la institución así como la ubicación que tendrá dentro de la misma, así como la funciones del puesto que desempeñará.
El Nuevo Trabajador	07	Después de haber leído el manual de bienvenida, así como el reglamento interno y otros instrumentos administrativos, el nuevo integrante comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

3. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

POLÍTICAS:

- Revisar el manual de puestos existente por lo menos una vez al año a fin de actualizarlo, adecuándolo a las necesidades cambiantes de la institución.
- Redefinir las funciones de cada puesto de trabajo distribuyendo en forma adecuada las tareas a realizar por cada empleado a fin de eliminar la sobrecarga de trabajo.
- Dar a conocer a los empleados involucrados todo cambio que se le haga al manual para que estos tengan claras sus funciones y responsabilidades.
- Los cambios en el manual solo pueden ser realizados por el encargado de recursos humanos y la directora ejecutiva en forma conjunta.
- Utilizarse como herramienta básica para detectar problemas relacionados con las diferentes actividades de personal.
- Proporcionar una fotocopia de la descripción del puesto de trabajo a cada uno de los empleados de PRO-VIDA.

PROPUESTA DE FORMULARIOS PARA ACTUALIZAR EL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo, obtener información veraz y completa con respecto al cargo que usted desempeña para elaborar un documento que describa detalladamente cada uno de los puestos dentro de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

INDICACIÓN: Por favor, conteste en forma clara los datos que a continuación se le solicitan.

1. DATOS GENERALES.

Nombre del puesto que desempeña: _____
 Jefe inmediato superior: _____
 Departamento o Sección a que pertenece: _____
 Número de personas que ocupan el mismo puesto: _____

2. FUNCIÓN GENERAL.

Describa de forma completa y en un solo párrafo, la función general u objetivo de su puesto:

3. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES.

La realización de las funciones debe conformar una actividad realizada de forma diaria, periódica o eventual que se ejecuta durante el ejercicio normal de sus responsabilidades.

En este apartado se requiere la formulación de las diferentes funciones que realizan actualmente, tratando de ser lo más completo y objetivo posible.

Cada una de las funciones específicas que se realizan debe estructurarse de la siguiente manera:

- a) Refiérase principalmente a las funciones que realiza o ha desempeñado durante los últimos meses.
- b) Utilice palabras sencillas que describan adecuadamente las actividades que realiza.
- c) Inicie todas las funciones con verbo en su forma infinitiva (terminando en ar, er, ir). Ejemplo: supervisar, mantener, recibir, etc.
- d) Describa de la forma más exacta posible la actividad específica a realizar, sin ahondar en aspectos no relevantes a la misma.
- e) Al requerir las funciones de una relación con otro puesto, mencione el puesto y no el nombre de la persona que lo ocupa.

5. RELACIONES DE TRABAJO.

Tomando en consideración que relación de trabajo es aquel nivel de comunicación y contacto necesario para el desarrollo de las actividades laborales, mencione los puestos de trabajo con los que usted se tiene que relacionar tanto internamente como externamente para el desempeño normal de sus funciones y la razón para la cual es necesaria dicha relación.

5.1 RELACIONES INTERNAS.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	PARA

5.2 RELACIONES EXTERNAS.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	PARA

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

Se pide que de manera ordenada y clara escriba el nombre de los informes, reportes y documentos que recibe o elabora, clasificándolos de acuerdo a su grado de confidencialidad, Así:

A: máximo B: medio C: mínimo

No.	NOMBRE DEL INFORME	GRADO DE CONFIDENCIALIDAD	RECIBIDO DE:	ENTREGADO A:

7. RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS Y VALORES.

Mencione los diferentes activos (mobiliario, equipo de oficina, equipo de transporte, medicinas) y valores (contratos, escrituras, efectivo en cheque o moneda de curso legal) bajo la responsabilidad de su puesto.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE REQUISITOS

INSTRUCCIONES GENERALES.

El presente cuestionario deberá ser contestado por el jefe inmediato del puesto bajo análisis y debe ser revisado y aprobado por el Encargado de Recursos Humanos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: _____

Departamento o Unidad: _____

Describa en forma general las funciones del puesto: _____

II. REQUISITOS.

En este apartado, se le solicita que determine los requisitos mínimos necesarios para desempeñar de manera satisfactoria y normal las funciones del puesto. Los requisitos se establecerán para la educación, experiencia, período de inducción y características personales que deberá poseer la persona idónea para ocupar la posición. Es importante que no piense en la persona que ocupa el cargo en la actualidad, sino el concepto genérico de la posición como tal.

A. EDUCACIÓN.

Determine el nivel de educación que deberá poseer la persona, ya sea que establezca el título obtenido o el número de años necesarios de un nivel específico.

Nivel Educativo	Título o años cursados
Primaria	_____
Secundaria	_____
Técnica	_____
Universitaria	_____
Post-grado	_____
Maestría	_____
Estudios especializados	_____

B. EXPERIENCIA.

Señale, si se requiere, el número de años de experiencia mínima necesaria en un puesto y área específica fuera de la empresa.

Años mínimos de experiencia desempeñándose como: _____

En organizaciones del sector: _____

Señale, si se requiere, el número de años de experiencia mínima necesaria en puesto y área específica dentro de PRO-VIDA.

Años mínimos de experiencia como: _____

C. PERÍODO DE INDUCCIÓN.

Señale el tiempo de adiestramiento inicial al que deberá someterse la persona para desempeñar eficientemente las funciones del puesto.

1 mes () 2 a 4 meses () 4 a 6 meses () Otro _____

D. REQUISITOS ESPECIALES.

Habilidades Psicomotoras.	Alto	Medio	Bajo
Manejo de computadora personal			
Manejo de máquina de escribir			
Manejo de contómetro			
Manejo de fotocopidora			
Manejo de FAX			
Manejo de vehículo			
Otros			

Características Personales.	Alto	Medio	Bajo
Deseos de superación			
Sentido de responsabilidad			
Estabilidad emocional			
Facilidad de relacionarse con otros			
Iniciativa			
Analítico en la toma de decisiones			
Original en sus ideas, creativo			
Capacidad para trabajar en equipo			
Capacidad para motivar al personal			
Sensibilidad social			
Adaptable a diversas circunstancias			
Otras, especifique: _____			

Conocimientos Técnicos	Calificación		
	Excelente	Bueno	Regular
1.			
2.			
3.			
4.			

E. CONDICIONES PERSONALES.

Edad: de ____ a ____ años.

Sexo: _____

Estado Familiar: _____

F. OBSERVACIONES:

3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

POLÍTICAS:

- Aplicar la evaluación del desempeño a todo el personal de tal forma que las decisiones tomadas en base a la evaluación aplicada involucren al total de trabajadores de la institución.
- Realizar evaluaciones en forma semestral para conocer el desempeño de los trabajadores.
- Tomar de base la evaluación del desempeño para cualquier decisión, en lo que se refiere a necesidades de capacitación, ascensos, aumentos salariales, etc.
- Informar a los empleados sobre los resultados de la evaluación de tal forma que se involucren en el mejoramiento de ellos mismos.
- Evaluar el desempeño del empleado sobre la base de las funciones de su puesto.
- La evaluación del desempeño del personal estará a cargo del jefe inmediato bajo los lineamientos del encargado de recursos humanos.

ESTRATEGIAS.

- Establecer un periodo adecuado para evaluar el desempeño que le permita a la institución reducir costos.
- Determinar las actividades a realizar para la evaluación del desempeño que agilicen el proceso.
- Definir un procedimiento que permita realizar una evaluación objetiva del desempeño.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Pág. 1 De: 2

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO Nº	DESCRIPCIÓN
Encargado(a) de Recursos Humanos	01	Planifica y organiza la evaluación del desempeño de acuerdo a los objetivos institucionales.
	02	Determina métodos y técnicas a utilizar en la evaluación.
	03	Envía propuesta de evaluación del desempeño a la dirección ejecutiva para su aprobación.
Directora Ejecutiva	04	Recibe y analiza propuesta de evaluación.
	05	Acepta o rechaza la propuesta enviándola al encargado de recursos humanos.
Encargado de Recursos Humanos	06	Recibe la propuesta, realiza correcciones en caso de rechazo y la envía nuevamente a la directora ejecutiva, caso contrario sigue con el proceso de evaluación.
	07	Notifica a los jefes inmediatos del personal a evaluar la realización de la evaluación definiendo a quién se va a evaluar, los evaluadores, el método de evaluación y la fecha de aplicación.
Jefe Inmediato	08	Recibe material a utilizar y aplica la evaluación al personal de PRO-VIDA.
Jefe Inmediato	09	Envía los resultados de la evaluación al encargado de recursos humanos.

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
Encargado de Recursos Humanos	10	Recibe los resultados y elabora informe con sus respectivas recomendaciones sobre ajustes salariales, promociones, traslados, etc. Y luego lo envía a la directora ejecutiva.
Directora Ejecutiva	11	Recibe informe, analiza y autoriza los ajustes necesarios.
	12	Envía autorización al encargado de recursos humanos.
Encargado de Recursos Humanos	13	Recibe autorización y procede a efectuar los ajustes salariales, de promoción o traslados si es el caso.
	14	Archiva resultados de evaluación para efectos de control y registro en el expediente de cada empleado.
Jefe Inmediato	15	Notifica a los jefes inmediatos los resultados y medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación aplicada.
	16	Comunica los resultados de la evaluación al personal a su cargo.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

4.1. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

POLÍTICAS:

- Remunerar al personal justa y equitativamente de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensar económicamente a los empleados que sobresalgan en la evaluación del desempeño.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y el desempeño de los empleados.
- Aplicar procedimientos salariales que no riñan con las leyes laborales vigentes.

PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL.

En lo que respecta a la administración de salarios se ha elaborado una Política Salarial, que refleje la filosofía de PRO-VIDA en cuanto a remuneración se refiere.

La política salarial está constituida por principios y lineamientos que guían la administración eficiente de los salarios de los empleados e incluye la evaluación de los cargos, la investigación salarial y la estructura de la propia política de salarios.

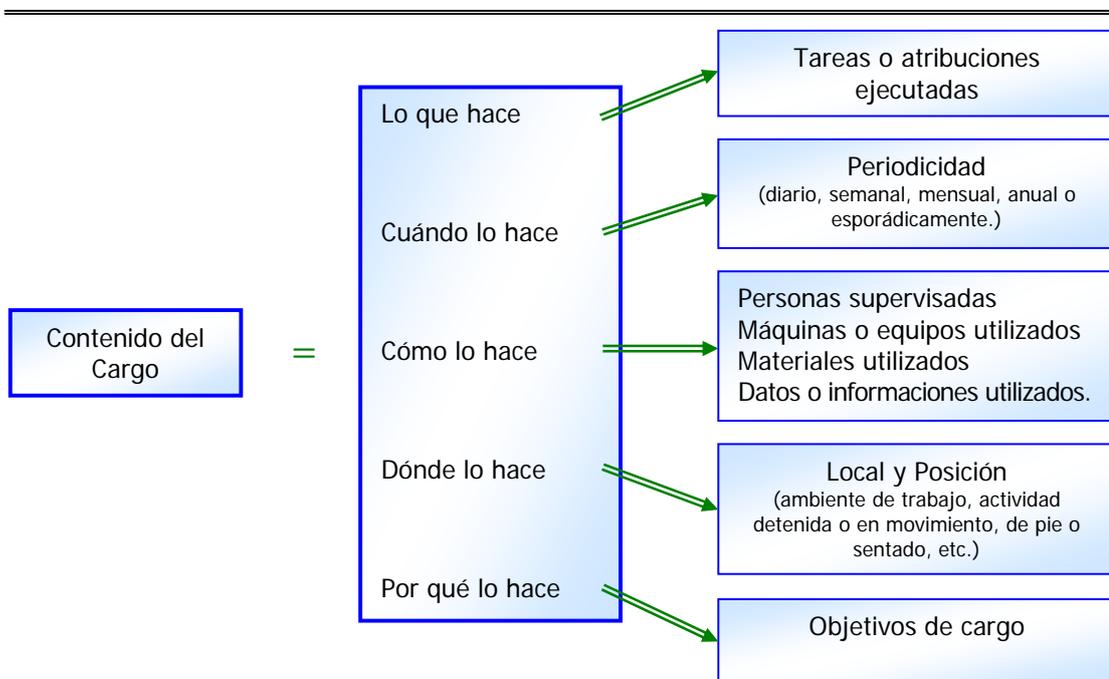
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA**ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS****EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS.**

Para la evaluación y clasificación de los cargos en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se recomienda utilizar el Método de Evaluación de Cargos por Escalonamiento, o Método de Comparación Simple, el cual consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. Se le llama también Método de Comparación Cargo a Cargo, debido a que cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia.

Pasos para aplicar el Método de Escalonamiento.

a) Realizar un análisis de los cargos existentes en la institución, disponiendo y registrando la información de dichos cargos en un formato que facilite su manejo, con el propósito de evitar la influencia de la personalidad y del desempeño del ocupante actual del mismo. La información que se debe incluir en el análisis de los cargos se presenta en la siguiente figura:

Figura No. 2. Análisis del cargo e información para evaluarlo.



b) Definir el criterio de comparación entre los cargos. (por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la entidad, etc.)

c) Definir con relación al criterio escogido los puntos extremos del escalonamiento:

- Límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido. (ejemplo: el cargo más complejo o el más importante).
- Límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido. (ejemplo: el cargo menos complejo de todos o el menos importante).

- d) Una vez determinados los dos límites, comparar los demás cargos entre sí (cargo a cargo) en función del criterio, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.
- e) El escalonamiento constituye la propia clasificación de los cargos.

INVESTIGACIÓN SALARIAL.

Con la investigación salarial se busca contribuir al equilibrio externo de PRO-VIDA con relación al mercado laboral actual. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la institución, es conveniente analizar los salarios del mercado, utilizando investigaciones previas de otras entidades o promover su propia investigación salarial.

Para realizar la investigación de salarios, PRO-VIDA debe desarrollar dos pasos fundamentales:

- a) Definir los cargos a investigar.

Se deben seleccionar cargos de referencia, es decir, cargos fácilmente identificables en el mercado, que representen los diversos sectores de la actividad de la empresa. Estos son elegidos para representar el mercado de trabajo y la estructura de salarios de la asociación. Entre los puestos tipo más comunes se encuentran: Gerente de área, Secretaria, Contador y puestos operativos básicos de la institución en estudio.

b) Determinar las empresas a investigar.

Para determinar las empresas a investigar, se debe tomar en cuenta la localización geográfica, el ramo de actividad y el tamaño de la empresa. Se recomienda que PRO-VIDA haga uso de las relaciones de trabajo que posee con organizaciones no gubernamentales en el área de salud y desarrollo de proyectos sociales, para investigar el rango salarial para los puestos tipo determinados previamente.

c) Recolección, Tabulación y Tratamiento de los datos.

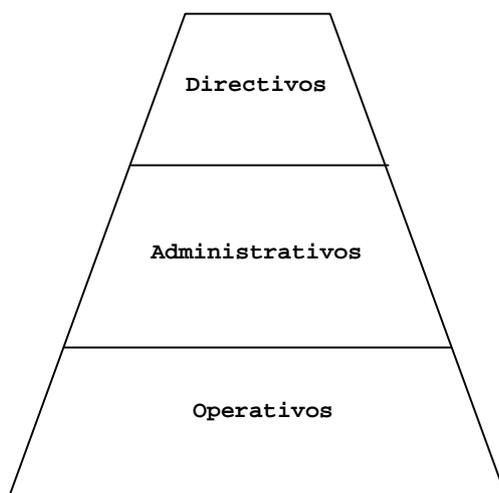
Una vez definidos los cargos de referencia y las empresas que sirven de patrón, se recolecta la información por medio de cuestionarios, cartas de solicitud, llamadas telefónicas, etc. Posteriormente, la institución debe tabular los datos para hacer posible la comparación de los mismos con sus propios salarios.

POLÍTICA SALARIAL.

PRO-VIDA, en aras de buscar un equilibrio interno y externo entre ella y sus empleados, aplicará normativas y procedimientos de administración de salarios que garanticen una justa y equitativa remuneración del personal con respecto a las actividades que se desempeñan y los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Estructura de los Cargos.

Los puestos de trabajo existentes en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, estarán estructurados en tres categorías:

**Salarios de Admisión.**

Es recomendable que la institución fije un salario de admisión para los puestos operativos, el cual debe coincidir con el límite inferior de la estructura salarial. No obstante, cuando el nuevo empleado no llena la totalidad de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo, puede reducirse en un 10% y posteriormente ajustarse al límite inferior cuando el ocupante del puesto corresponda a las expectativas o termine su período de prueba.

Reajustes Salariales.

PRO-VIDA podrá ajustar los salarios ya sea colectiva o individualmente, cuando las condiciones lo requieran y sus posibilidades se lo permitan.

1. Reajustes Colectivos.

Cuando las condiciones económicas del país, el costo de la vida, la inflación, el aumento en la canasta básica o cambios en los salarios mínimos, requieran ajustes salariales en las instituciones, PRO-VIDA podrá nivelar el salario de todos sus empleados en igual proporción para restablecer el valor real de dichos salarios frente a las alteraciones presentadas.

2. Reajustes Individuales.

PRO-VIDA podrá ajustar individualmente los salarios por las siguientes razones:

- a) *Por promoción:* Cuando se le otorgue un ascenso a un empleado deberá nivelarse al correspondiente a la plaza a la que fue ascendido.
- b) *Por escalafonamiento:* Si un empleado por nuevos títulos académicos u otras circunstancias pasa de personal operativo a administrativo o directivo, deberá ajustarse su salario.
- c) *Por méritos:* Cuando el desempeño del empleado sea superior al normal en su puesto de trabajo y no haya disponible un ascenso, debe tomarse en cuenta el tiempo de laborar en la institución para recompensar en cierta medida su labor.

4.2. PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES.

POLÍTICAS:

- Ofrecer al personal beneficios sociales que complementen la política salarial de la institución.
- Aumentar el bienestar del empleado ofreciendo prestaciones adicionales a las de ley.
- Los beneficios sociales ofrecidos deberán encaminarse a la satisfacción de necesidades de los empleados de la asociación.
- Proporcionar al trabajador condiciones de recreación e higiene mental, que ayude a mantener una elevada motivación.

PROPUESTA DE UN PLAN DE BENEFICIO SOCIAL.

Con relación al diagnóstico realizado en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se determinó la necesidad de implementar un plan complementario que ofrezca servicios sociales para satisfacer necesidades de los empleados y que contribuya a motivar el eficiente desempeño de sus labores.

Por lo tanto, se propone el siguiente Plan de Beneficios Sociales, el cual está encaminado a proporcionar al trabajador ventajas adicionales que mejoren su calidad de vida y que coadyuven a fortalecer el desempeño laboral en la institución.

Este plan debe darse a conocer a todos los niveles de la institución; además debe revisarse constantemente y actualizarse para asegurarse que se está ayudando a satisfacer necesidades reales de los trabajadores.

PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PRO-VIDA

Introducción.

Las autoridades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, a través del Departamento de Recursos Humanos, presenta las prestaciones y beneficios sociales adicionales a las de ley, a las cuales tienen derechos los empleados.

Todo lo anterior, en aras de fortalecer el desempeño laboral y las relaciones laborales internas para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Objetivo.

Establecer las prestaciones y servicios sociales que PRO-VIDA ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, así como dar a conocer aquellas actividades a realizar enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio para satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

TIPOS DE BENEFICIOS OFRECIDOS.**BENEFICIOS ASISTENCIALES:**

A continuación se presentan los beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia, ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas o emergencias.

1. Asistencia Médica.

Aprovechando que PRO-VIDA es una institución que realiza proyectos en el área de salud y está integrada por varios médicos, está en capacidad de ofrecer consultas médicas gratuitas a sus empleados, a los cónyuges de sus empleados y a los hijos de éstos menores de 18 años, utilizando expedientes separados para las consultas y fichas para prescribir medicamentos.

2. Asistencia Financiera.

Se mantendrá una política que permita asistir financieramente a los empleados en dos formas:

- Préstamos: se evaluará la aprobación de solicitudes de empleados, para conceder préstamos en efectivo sin intereses, por montos que no excedan de \$ 1,000.00 tomando en cuenta el salario devengado, ya que dichos préstamos serán descontado en cuotas mensuales.

- Anticipos a Sueldo: Los empleados que necesiten anticipos de su sueldo, antes de la fecha de pago, podrán solicitarlo al Departamento de Recursos Humanos siempre y cuando el monto no exceda el 50% del salario devengado y hayan pasado más de 15 días hábiles después de la última fecha de pago.

3. Asistencia Jurídica.

Aprovechando las relaciones institucionales con otras ONG's, PRO-VIDA podrá proporcionar a sus empleados, cuando lo soliciten, asesoría legal para asuntos no delictivos, como tramites civiles, familiares, etc.

4. Asistencia Educacional.

La institución asistirá a sus empleados en el ámbito educacional, proporcionando capacitaciones gratuitas que ayuden a la formación profesional del empleado y contribuyendo a un mejor desempeño de las actividades del puesto.

BENEFICIOS RECREATIVOS:

En este apartado se presentan los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo.

1. Áreas de descanso.

Es necesario que las autoridades de la institución designen un lugar dentro de las instalaciones de la sede central, donde los empleados en los intervalos de trabajo, puedan descansar cómodamente; puede ser una sala de estar con mobiliario básico como sillas, mesas y otros implementos adicionales.

2. Música Ambiental.

La institución debe programar música en intervalos de trabajo para contribuir a combatir el estrés de los empleados; para ello

es necesario que el encargado de recursos humanos realice una programación con música adecuada, no estridente para no hacer perder la concentración de los empleados en sus actividades, ya que el objetivo que se persigue es de relajación y no de distracción.

3. Actividades Deportivas.

Una o dos veces al año, PRO-VIDA puede organizar torneos de fútbol u otras actividades deportivas, integrados por los miembros de la institución, ya sea entre ellos o mediante invitación a otras entidades.

4. Celebración de Cumpleaños.

Como iniciativa para crear un ambiente de trabajo agradable, el Encargado de Recursos Humanos, deberá tener presente las fechas de cumpleaños de todos los empleados de la institución, y realizar una calendarización para realizar pequeñas celebraciones, las cuales pueden ser trimestrales. Además de pegar en el periódico mural de la institución una lista con los cumpleaños del mes.

5. Excursiones.

Para reforzar las relaciones laborales en la institución para que los empleados de los diferentes niveles (operativos, administrativos, directivos) se conozcan entre sí, pueden programarse viajes o excursiones en períodos de vacación que les permita compartir otras experiencias no laborales.

BENEFICIOS SUPLETORIOS.

Aquí se detallan los beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida.

1. Transporte.

Cuando por asuntos de trabajo el personal deba desplazarse a las sedes departamentales, PRO-VIDA para facilitar su traslado proporcionará el transporte previa solicitud con dos días de anticipación; cuando los vehículos no se encuentren disponibles, se deberá entregar viáticos para transporte.

2. Comedor.

Considerando que las instalaciones de la sede central de PRO-VIDA lo permiten, puede destinarse un área para comedor, equipada con utensilios básicos de cocina, con la finalidad de que aquellos empleados que en su hora de almuerzo permanezcan dentro de la institución, puedan preparar y consumir sus alimentos en la institución pero no en sus oficinas o puestos de trabajo.

3. Distribución de Café.

Debe mantenerse disponible una cafetera, tasas, cucharas y un recipiente con azúcar, para que aquellos empleados que toman café, puedan preparárselo en los horarios pertinentes; así mismo, se debe proporcionar un oasis con agua fresca para todos los empleados.

4. Estacionamiento.

Ya que PRO-VIDA, no cuenta con más estacionamiento que el que está en la acera de enfrente, es necesario que la persona encargada de la vigilancia de la institución, permanezca en alerta de los vehículos de trabajadores, cooperantes y/o visitantes que estacionen sus autos fuera de las instalaciones.

4.3. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

POLÍTICAS:

- Cada sede dispondrá de un botiquín de primeros auxilios que contengan lo básico y necesario en caso de una emergencia.
- Se dará tratamiento a los desechos originados por las actividades que se realizan en las comunidades.
- Se desarrollaran programas de capacitación destinados a proporcionar conocimientos sobre como aplicar primeros auxilios.
- El Coordinador en cada área de trabajo se encargará de detectar las zonas de peligro en el trabajo.
- Mantener vigilancia constante en las instalaciones de la institución.
- Las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina que vuelve obsoleto los planes.
- Capacitar al personal para enfrentar emergencias como terremotos, incendios, etc.

PROPUESTA DE UN PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Para solventar la problemática diagnosticada en el Capítulo II, en cuanto a dicha actividad, se ha diseñado un Plan de Higiene y Seguridad en el trabajo que permitirá a PRO-VIDA poner en práctica actividades eminentemente preventivas, dirigidas a conservar la salud y la comodidad del trabajador, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA

Introducción.

La higiene y la seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, las cuales van orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. En este apartado se presenta el Plan de Higiene y Seguridad que contribuirá a prevenir accidentes y brindar seguridad al personal dentro de la infraestructura de las diferentes sedes de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Objetivo.

Señalar las actividades que deben llevarse a cabo para ofrecer a los empleados instalaciones más higiénicas y seguras, mejorando de esta manera las condiciones de trabajo.

1. HIGIENE.

1.1. SERVICIOS MÉDICOS.

- Se deben realizar inspecciones periódicas en las diferentes sedes de la institución con el fin de identificar las zonas insalubres y eliminarlas.

- Deben revisarse periódicamente los botiquines de cada sede, para asegurarse que cuentan con los medicamentos básicos para cubrir emergencias.
- Solicitar la colaboración de organismos sociales como Cruz Roja Salvadoreña, para proporcionar conocimientos de primeros auxilios mediante capacitaciones a los trabajadores de PRO-VIDA.
- La institución realizará chequeos médicos, con el propósito de prevenir enfermedades.

1.2. PREVENCIÓN DE RIESGOS.

- Utilizar un equipo adecuado (guantes desechables, mascarillas, protectores de pantalla, etc.) que ayude a desempeñar su trabajo minimizando los riesgos de contraer una enfermedad profesional.
- Los medicamentos serán destinados para los usuarios del servicio que ofrece PRO-VIDA, y no serán utilizados con otra finalidad.
- Se efectuarán capacitaciones orientadas a la concientización de los trabajadores en cuanto a la prevención de enfermedades profesionales a través de una correcta higiene en el trabajo.
- Cerciorarse que la iluminación de las oficinas y demás áreas de trabajo sea adecuada con respecto a las labores que se realizan.

- Debe evitarse el ruido excesivo dentro de las instalaciones, para contrarrestar la influencia de dicho elemento sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición.
- Verificar que la ventilación (natural o artificial) en las oficinas sea suficiente para contrarrestar las condiciones atmosféricas de temperatura y humedad.
- Realizar diariamente actividades comunes de limpieza como sacudir, barrer y/o trapear las instalaciones por parte del ordenanza en colaboración con los demás empleados de PRO-VIDA.

2. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

2.1. PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

- Impartir charlas informativas a los trabajadores de PRO-VIDA, relacionadas con la prevención de accidentes en el área de trabajo.
- Proporcionar los procedimientos a seguir en el uso básico de las herramientas y equipos de trabajo utilizados por los empleados de la institución.
- Realizar inspecciones en las instalaciones a fin de detectar las zonas inseguras para prevenir posibles accidente en el área de trabajo, en el caso de no poder solventar la

problemática de inmediato, se ubicaran letreros que adviertan no hacer uso de dichas instalaciones o equipos.

- Evitar condiciones inseguras en las instalaciones y equipos que posibiliten accidentes tales como: pisos resbaladizos, mojados, instalaciones eléctricas con cables deteriorado, iluminación deficiente en zonas de trabajo y maquinas sin protección.

2.2. PREVENCIÓN DE EVENTUALIDADES.

- Disponer de un conjunto de agentes y/o aparatos extintores (ver anexo No. 6) en cada sede de PRO-VIDA, para auxiliarse de ellos al momento de presentarse un incendio.
- Almacenar los materiales inflamables en un lugar fresco y seco.
- Llevar un control de entradas y salidas tanto del personal como de los visitantes, para evitar extravíos del activo.
- Ubicar señalamientos que identifiquen rutas de evacuación, que guíen a los trabajadores a zonas seguras en el momento en caso de terremoto.
- No permitir el ingreso de personas con armas a las instalaciones de PRO-VIDA.

4.4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

POLÍTICAS:

- Los programas de capacitación de PRO-VIDA estarán basados en la determinación de necesidades de la asociación, con miras a alcanzar metas preestablecidas y el cambio de actitudes de los trabajadores(as).
- Toda capacitación tendrá relación con el puesto de trabajo que desempeña el personal.
- Se usará como instrumentos para detectar necesidades de capacitación: la evaluación del desempeño y el cuestionario.
- Al final de cada capacitación se realizará una evaluación al personal participante.
- Los candidatos(as) para poder participar en los programas de capacitación deberán tener como mínimo seis meses de laborar para la Asociación.
- Los Jefes de Unidad en coordinación con el Encargado(a) de Recursos Humanos elaborarán los programas generales de los temas a tratar en capacitaciones que podrán ser semestrales o anuales, de acuerdo con las necesidades de PRO-VIDA y su disposición presupuestaria.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para fortalecer el desempeño laboral en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, es necesario que el personal conozca las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo y desde luego tener el conocimiento necesario del área en la cual se desempeña.

El diagnóstico realizado, refleja que la institución capacita constantemente a su personal, por lo cual, la presente propuesta va encaminada a consolidar todos los esfuerzos de capacitación en un programa que canalice dichos esfuerzos y brinde mayor calidad a las capacitaciones impartidas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA****INTRODUCCIÓN.**

En el presente documento se da a conocer el Programa de Capacitación y Adiestramiento para los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, el cual ha sido diseñado como un proceso educacional a corto plazo que debe aplicarse sistemática y organizadamente a fin que los trabajadores desarrollen actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

OBJETIVO.

El objetivo del programa de capacitación es proporcionar de forma sistemática los conocimientos necesarios para preparar al personal en la ejecución inmediata de las diversas tareas de la institución, así como proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, no solo en sus cargos actuales sino también otras funciones para las cuales puede ser considerado.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La capacitación de personal vista como un sistema (Ver Anexo No. 7) necesita insumos para poder iniciar un proceso objetivo y útil. Los insumos se refieren a las necesidades de capacitación que presenta el personal, ya que de ellas dependerá el área y el contenido específico a impartir; para ello es primordial establecer los mecanismos mediante los cuales se van a determinar dichas necesidades.

PRO-VIDA puede hacer uso de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño, para determinar los puntos deficientes de los trabajadores con relación al desempeño de su trabajo. Además puede hacer uso de un cuestionario estructurado de tal forma que permita indagar si los empleados necesitan mayor adiestramiento para el desempeño de sus actividades y las áreas en las que lo necesitan.

A continuación se presenta una propuesta de un Formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación en los empleados de los diferentes niveles de la institución:



ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA

FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO : Determinar necesidades de capacitación en el puesto de trabajo para la programación de futuras capacitaciones.

INDICACIONES : A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.

Nombre: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que desempeña: _____

No.	Temas	Grado de Conocimiento			Observaciones
		Avanzado	Intermedio	Básico	
1.	Area de Salud General.				
	– Primeros Auxilios				
	– Salud Reproductiva				
	– Agua y Saneamiento Ambiental				
	– Salud Mental				
2.	Area Administrativa Gerencial.				
	– Trabajo en Equipo				
	– Planificación Financiera				
	– Presupuestos				
	– Formulación de Proyectos				
	– Leyes Laborales				
3.	Area de Sustentación Técnica.				
	– Computación				
	– Contabilidad				
	– Inglés				
	– Tratamiento de Desechos Sólidos				

Mencione otros temas en los cuales le gustaría ser capacitado que ayuden al desempeño de su trabajo dentro de la institución:

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

5. _____ 6. _____

Fecha de Aplicación: _____

Encargado de Recursos Humanos

Jefe de Departamento / Unidad

PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez se ha efectuado la determinación de las necesidades de capacitación, entonces se procede a su programación tratando de responder las siguientes interrogantes:

¿Qué debe enseñarse?

¿Quién debe capacitarse?

¿Cuándo debe capacitarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

El encargado de recursos humanos de PRO-VIDA debe planificar la capacitación con anticipación, desarrollando las siguientes actividades:

1. Determinar una necesidad específica de capacitación.
2. Definir claramente el objetivo que persigue la capacitación.
3. Determinar el contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
4. Elección de los medios de capacitación (Ver Anexo No. 8), considerando la tecnología disponible.
5. Definir los recursos necesarios para la capacitación.
6. Definir la población objetivo, considerando el número de personas y la disponibilidad de tiempo.
7. Destinar el local donde se efectuará la capacitación.
8. Establecer la fecha de la capacitación.
9. Calcular la relación Costo-Beneficio del programa.
10. Controlar y evaluar los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La información anterior puede vaciarse en un cuadro resumen que proporcione una mayor visualización de la programación de la capacitación.

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN			
Tema a impartir: _____			
Objetivo: _____ _____			
Número de Participantes: _____		Fecha: _____	
Lugar: _____			
Impartido por: _____			
DIA	HORAS	CONTENIDO	RECURSOS

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez planificadas las actividades a realizar para una eficaz programación de la capacitación a impartir, debe implementarse dicha capacitación en las fechas y términos programados. Deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

1. Adecuación del programa a las necesidades de PRO-VIDA.
2. La calidad del material de capacitación.
3. La cooperación de los jefes y dirigentes de PRO-VIDA.
4. La calidad y preparación de los instructores.
5. La calidad de los capacitandos.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

La etapa final de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos; sin embargo, este aspecto es difícil de conocer, ya que lo que se busca es determinar hasta que punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si dichos resultados presentan relación con los objetivos institucionales.

El encargado de la capacitación deberá elaborar previamente un "Test de Evaluación" donde se indaguen los aspectos básicos del tema tratado para conocer si los capacitandos asimilaron la información proporcionada y si se logró el objetivo con el cual se planificó y ejecutó dicha actividad.

Los resultados que PRO-VIDA logrará a largo plazo con una capacitación bien planificada y ejecutada eficientemente, son:

A nivel institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la eficacia organizacional. - Mejoramiento de la imagen de la institución. - Mejoramiento del clima organizacional. - Mejores relaciones entre institución y empleados. - Aumento de la eficiencia.
A nivel del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la rotación de personal. - Aumento de la eficiencia individual. - Aumento de las habilidades personales.
A nivel del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la productividad. - Mejoramiento de la calidad de los servicios. - Reducción de tiempos. - Reducción de índices de accidentes.

5. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

5.1. BASE DE DATOS.

POLÍTICAS:

- Crear un expediente para cada empleado que labora en PRO-VIDA.
- Actualizar periódicamente la información de los empleados.
- La custodia de toda la información estará bajo la responsabilidad del Encargado de Recursos Humanos.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.

La base de datos considerado como un sistema de información, se representa de la siguiente manera:

INSUMOS	RESPONSABLES	PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Documentación personal ✍ Incapacidades ✍ Resultado de evaluaciones ✍ Reconocimientos ✍ Faltas y Sanciones ✍ Capacitaciones recibidas ✍ Historial salarial 	<p style="text-align: center;">Encargado de Recursos humanos</p>	<p style="text-align: center;">Información del empleado necesaria para la toma de decisiones.</p>

El sistema funcionará de la siguiente forma:

INSUMOS:

Los insumos que utilizará el sistema son:

- Documentación personal: es la información básica de cada trabajador como: dirección, número de teléfono, sexo, estado familiar, edad, nivel de educación, número de DUI, NIT, ISSS, NUP.
- Incapacidades: se registrará todas las ausencias del trabajador por motivos de salud.
- Resultados de Evaluación: este apartado contendrá los resultados ya sea cualitativos o cuantitativos de las evaluaciones que se le apliquen a cada trabajador.
- Reconocimientos: registrar fecha en que es otorgado, el motivo del reconocimiento y en que consiste dicho reconocimiento, si fue un nombramiento, diploma, certificado, etc.
- Faltas y Sanciones: cuando el empleado incumple las reglas establecidas en la institución; se registrará el tipo de falta cometida y la sanción impuesta.
- Capacitaciones recibidas: se registrarán todas las capacitaciones recibidas por el empleado. Tanto las recibidas antes de ingresar a la institución como las impartidas por la institución, anotando además la nota con que aprobó la capacitación.
- Historial salarial: aquí se llevará un registro tanto del puesto que ocupa el empleado así como el salario devengado y todos los ajustes que se le haga a cada empleado.

RESPONSABLES .

El encargado de Recursos Humanos es quién procesará los datos en forma ordenada en un formulario de registro de personal (Ver Anexo No. 9) a fin de obtener información relevante y necesaria en el área de personal.

PRODUCTO:

Una vez llenos los registros de personal, estarán a disposición del Encargado de Recursos Humanos para generar el producto final, es decir, generar los informes correspondientes, los cuales servirán para la toma de decisiones en cuanto a acciones de personal.

Los informes más comunes que pueden generarse a partir de una base de datos bien organizada, actualizada y disponible, son los siguientes:

- Informe de situación de vacaciones por empleado.
- Informe de rotación de personal y motivos.
- Informe de faltas e índices de ausentismo.
- Informe de carrera profesional, ascensos e historial salarial.
- Informes de apoyo para planillas de pago, ISSS y AFP.
- Otros informes relacionados con el personal.

5.2. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

POLÍTICAS:

- Las personas responsables de la evaluación del sistema serán la Directora Ejecutiva y la Directora Administrativa.
- Realizar una auditoría anual, para sondear el trabajo que se está realizando, de tal forma que se pueda conocer si se está cumpliendo con los objetivos.
- Tomar de base para la toma de decisiones sobre el área de recursos humanos la información contenida en el informe de auditoría.
- Para la aplicación de la evaluación del sistema se debe incluir a todo el personal que labora en PRO-VIDA, ya que son estos los que están en contacto directo con dicho sistema.

PROPUESTA DE UN FORMULARIO DE CONTROL PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En relación a lo detectado con el diagnóstico y con la finalidad de asegurarse que el Sistema de Administración de Recursos Humanos ayude a fortalecer el desempeño del personal en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se ha diseñado el siguiente instrumento para recolectar información de los trabajadores de la institución, con el cual se conocerá si las actividades, políticas, planes y procedimientos del sistema están siendo aplicados óptimamente y poder aplicar si es necesario, medidas correctivas que ayuden a mejorar los resultados.

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (S.A.R.H.)**

OBJETIVO: Evaluar el funcionamiento del S.A.R.H. para determinar si las políticas, procedimientos, planes y programas implementados están siendo aplicadas de tal forma que contribuyan al logro de los resultados esperados.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere apegada a las actividades de administración de personal que se aplican en PRO-VIDA.

1. ¿Considera que el tipo de reclutamiento aplicado para atraer personal a la institución es el adecuado?.

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

2. ¿El personal seleccionado para ocupar las plazas vacantes existentes en PRO-VIDA han sido los mas idóneos para cubrir el puesto de trabajo?.

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

3. ¿La inducción impartida cubre los puntos importantes para permitirle al nuevo empleado iniciar sus labores sin ningún problema?.

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

4. ¿Se realiza un análisis y descripción de puestos adecuado que facilite al empleado conocer sus funciones y responsabilidades?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
-
5. ¿Los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño son tomados como base para tomar decisiones con respecto al personal?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
-
6. ¿La política de salarios aplicada en PRO-VIDA toma en cuenta tanto las expectativas del personal así como las posibilidades financieras de la institución?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
-
7. ¿Considera que el plan de beneficios sociales implementado por PRO-VIDA satisface sus necesidades mas básicas?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
- ¿Qué otras áreas le gustaría que cubriera?_____
-
8. ¿Las medidas de higiene y seguridad adoptadas han permitido reducir los accidentes de trabajo y además contar con instalaciones mas higiénicas?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
-
9. ¿Las capacitaciones programadas e impartidas le han permitido desarrollar de mejor forma su trabajo?.
- Si ____ No ____
- ¿Por qué? _____
-

D. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se presenta el plan que será necesario para implementar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, de tal forma que su aplicación fortalezca el desempeño del personal.

A continuación se detalla el objetivo, las políticas, los recursos y actividades a realizar para la implementación del Sistema.

1. OBJETIVO.

Proporcionar a la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, un instrumento administrativo que determine los lineamientos y criterios necesarios para la efectiva administración del recurso humano existente.

2. POLÍTICAS.

- Revisar los procedimientos, herramientas y planes propuestos en este sistema, con el fin de adaptarlos a las necesidades de la institución.
- El sistema propuesto debe ser actualizado anualmente para realizar ajustes de acuerdo a las condiciones cambiantes del ambiente laboral.
- El sistema de administración de recursos humanos, debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos con la finalidad de que todos contribuyan al logro de los objetivos deseados.

3. RECURSOS.

Para implementar en PRO-VIDA, el Sistema de Administración de Recursos Humanos propuesto, se debe contar con los siguientes recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos.

3.1. Recursos Humanos.

El recurso humano que debe involucrarse en el desarrollo de las actividades necesarias para la eficiente implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, es el siguiente:

Niveles	Personal
- Directivo	Directora Ejecutiva
- Administrativo	Directora Administrativa Directora de Programas Directora de Gestión Encargados de: Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Contabilidad, Informática y Coordinadores Departamentales, así como recepcionista, secretaria, auxiliar contable, etc.
- Operativo	Promotores, Ordenanza, vigilante, etc.

3.2. Recursos Materiales.

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, cuenta con los recursos básicos necesarios para la implementación del Sistema propuesto, como son: equipos computacionales, fotocopidora, proyectores de cañón y retroproyectores, local para impartir capacitaciones y además otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho sistema.

3.3. Recursos Financieros.

Se estima que para la implementación del Sistema de Recursos Humanos en PRO-VIDA se necesitará los siguientes recursos financieros:

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
RECURSOS HUMANOS:		
➤ Un licenciado en administración de empresas.	\$ 800.00	\$ 9,600.00
➤ Dos colaboradores administrativos	\$ 500.00	\$ 6,000.00
RECURSOS MATERIALES:		
➤ Papelería y Útiles		\$ 200.00
➤ Mobiliario y Equipo		\$ 500.00
➤ Equipo de Protección		\$ 100.00
➤ Fotocopias de Material		\$ 50.00
➤ Refrigerios		\$ 80.00
SUB TOTAL		\$ 16,530.00
➤ Imprevistos 5%		\$ 826.50
T O T A L		\$ 17,356.50

3.4. Recursos Técnico Administrativos.

Son todas las herramientas administrativas con que la institución cuenta y que servirán de apoyo al Sistema de Administración de Recursos Humanos, tales como: Reglamento Interno de Trabajo, Manuales, Organigrama, etc.

4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

No.	ACTIVIDAD	1 ^{er.} MES				2 ^{o.} MES				3 ^{er.} MES				4 ^{o.} MES				5 ^{o.} MES				12 ^{o.} MES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Presentación																									Encargado de Recursos Humanos y Dirección Administrativa.
2.	Aprobación																									Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
3.	Reproducción																									Encargado de Recursos Humanos.
4.	Distribución																									Dirección Administrativa.
5.	Implementación																									Dirección Ejecutiva, Encargado de Recursos Humanos y demás niveles jerárquicos.
6.	Seguimiento y Retroalimentación																									Encargado de Recursos Humanos y Dirección Administrativa.
7.	Evaluación																									Dirección Ejecutiva y demás niveles jerárquicos.

Del 6° al 11° mes se realizará la actividad No. 6.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ARIAS GALICIA, FERNANDO. (1994). *Administración de recursos humanos*. México, D.F., Editorial Trillas.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1998). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Segunda edición.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Quinta edición.

DÍAZ CALLEJAS, OSMÍN ERNESTO Y DÍAZ MENDOZA, JUDITH VIRGINIA. (1994). *Administración de empresas*. El Salvador, Offsset Ricaldone, Primera edición.

GIBSON, JAMES L. y Otros. (1990). *Organizaciones, conducta, estructura, procesos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Tercera Edición.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y Otros. (1998). *Metodología de la Investigación*, 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, 501 Págs.

KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH HEINZ. (1998), *Administración. Una perspectiva global*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, Onceava edición.

ROBBINS, STHEPEN P. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, Cuarta edición.

ROJAS SORIANO, RAÚL. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Editorial Plaza y Valdez, Séptima Edición.

SIKULA, ANDREW F. (1979). *Administración de recursos humanos en empresas*. México, D.F.: Editorial Limusa, Primera edición.

STONER, JAMES A. F. (1989). *Administración*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, Tercera edición.

WERTHER, WILLIAM B. y DAVIS, KEITH. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Cuarta Edición.

TESIS:

PEREZ POSADA, DAVID ERNESTO, et.al. *Propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal de Atiquizaya, Departamento de Ahuachapán, El Salvador*. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Septiembre de 1999.

RAMOS GUZMÁN, JUAN ANTONIO, et.al. *Sistema de Administración de Recursos Humanos para el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom*. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Enero de 1994.

CRUZ PÉREZ, MARTA ALICIA, et.al. *Diseño de Herramientas Técnicas para la función de Administración de Recursos Humanos de los Supermercados Selectos del Área Metropolitana de San Salvador*. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Junio de 1999.

OTROS:

- *Reglamento Interno de Trabajo de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA*. (Octubre 2001).
- *Estatutos de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria "PRO-VIDA"*. Acuerdo Ejecutivo No. 153, Diario oficial, Tomo No. 303, San salvador, 15 de junio de 1989
- *Memoria de Labores de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria "PRO-VIDA"*. Año 1999.

ANEXOS

ANEXO 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL
DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA "PRO-VIDA"**



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE PRO-VIDA

OBJETIVO:

El presente cuestionario tiene como propósito, obtener información veraz y completa que sirva de base para elaborar un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA. La información proporcionada será de carácter confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Por su amable colaboración le damos de antemano las gracias.

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste en forma clara cada interrogante o marque con una "X" según el caso.

I. DATOS GENERALES

Sexo: F M

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de trabajar en la Institución: _____

II. CONTENIDO DEL CUESTIONARIO:

1. Cuando ingresó a la institución, ¿Cómo se enteró de la vacante?

- a) Carteles en Universidades
- b) Anuncio en el Periódico
- c) Contacto dentro de la empresa
- d) Agencias de Reclutamiento
- e) Otros

Explique: _____

2. Cuando hay una vacante, ¿Pueden los empleados aplicar para ese puesto?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

- a) Sí
- b) No

4. Para prestar sus servicios en esta institución, ¿Cuáles de los siguientes aspectos de selección se realizaron?

- a) Entrevista Preliminar
- b) Segunda Entrevista
- c) Pruebas Psicológicas
- d) Pruebas de conocimiento y habilidades
- e) Investigación de Referencias laborales
- f) Estudio Socioeconómico
- g) Exámenes Médicos
- h) Entrevista Final

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos y actividades de la inducción se le dieron a conocer cuando ingresó a PRO-VIDA?

- a) Objetivos de la institución
- b) Estructura Organizativa
- c) Reglamento Interno de Trabajo
- d) Prestaciones Sociales
- e) Políticas de la institución
- f) Manual de Bienvenida
- g) Recorrido de las instalaciones
- h) Presentación con los jefes
- i) Presentación con los compañeros de trabajo
- j) Descripción de las funciones del puesto
- k) Otras

Explique: _____

6. De los siguientes instrumentos administrativos ¿Cuáles posee la institución?

- a) Manual de Inducción
- b) Manual de Organización
- c) Manual de Bienvenida
- d) Manual de Descripción de Puestos
- e) Manual de Procedimientos
- f) Reglamento Interno de Trabajo
- g) Otros

Explique: _____

7. ¿Están definidas por escrito las actividades que corresponden al puesto que desempeña?

- a) Sí
- b) No

8. ¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

a) Sí b) No

9. ¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

a) Sí b) No

10. ¿Cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

a) Cada año b) Cada seis meses c) Ninguno

11. ¿Existe una política salarial en la institución (principios y lineamientos relativos a la remuneración del personal)?

a) Sí b) No

12. ¿Cómo considera su salario con relación al puesto que desempeña?

a) Por debajo de los del mercado laboral

b) Igual a los del mercado laboral actual

a) Por arriba de los del mercado laboral

13. ¿Existe un Plan de Beneficios Sociales en PRO-VIDA?

a) Sí b) No

14. ¿Qué beneficios y/o prestaciones adicionales a las de ley, recibe por parte de la institución?

a) Seguro de vida

b) Anticipos o préstamos

c) Becas

d) Vales de descuentos

e) Ayuda escolar

f) Atención médica familiar

g) Bonificaciones

h) Transportes

i) Refrigerios

j) Otros

Explique: _____

15. ¿Cómo califica los beneficios sociales que actualmente ofrece PRO-VIDA con relación a sus necesidades?

a) Totalmente de Acuerdo

b) De acuerdo

c) Indiferente

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

16. ¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Regular
- d) Deficientes

17. ¿Posee la institución un programa de Higiene y Seguridad?

- a) Sí
- b) No

18. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos y medidas de seguridad posee PRO-VIDA?

- a) Extinguidor de incendios
- b) Botiquín de primeros auxilios
- c) Señalización de rutas de evacuación
- d) Lámparas con baterías para emergencia
- e) Instrucciones escritas en caso de terremoto o siniestro
- d) Otros

Explique: _____

19. ¿Realiza la institución, programas de adiestramiento y capacitación?

- a) Sí
- b) No

20. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

21. Cuando recibe capacitaciones ¿Cómo determina la institución las áreas en que debe capacitarlo?

- a) Cuestionarios
- b) Evaluación del desempeño
- c) Observación
- d) A solicitud de los jefes
- e) Otros

Explique: _____

22. ¿Se lleva un expediente laboral por cada empleado en la institución?

- a) Sí b) No

23. ¿Conoce usted cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente?

- a) Información Personal
b) Incapacidades
c) Resultados de Evaluaciones
d) Reconocimientos
e) Faltas y Sanciones
f) Capacitaciones recibidas
g) Otros

Explique: _____

24. ¿Se realizan evaluaciones sobre la gestión que lleva a cabo el encargado de recursos humanos en la institución?

- a) Sí b) No c) No Sabe

25. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Participa usted en las evaluaciones al encargado de recursos humanos de la institución?

- a) Sí b) No

Fecha: _____

ANEXO 2

**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS
DATOS OBTENIDOS.**

Pregunta No. 1.

Cuando ingresó a la institución, ¿Cómo se enteró de la vacante?

Objetivo:

Conocer los medios de reclutamiento que utiliza actualmente la institución.

Cuadro No. 1

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Carteles en Universidades	0	0
b) Anuncio en el Periódico	0	0
c) Contacto dentro de la empresa	30	71.4
d) Agencias de Reclutamiento	0	0
e) Otros	12	28.6
Total	42	100.0

Comentario.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 71.4% de los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, ingresaron a la institución a través de un contacto dentro de la empresa, es decir, que fueron recomendados por alguien que ya era parte de la institución; Además, el 28.6% restante, manifestó que se enteraron de la vacante de otras formas, entre ellas: proyectos que se desarrollaron en sus comunidades y ellos fueron elegidos como promotores, en la mayoría de los casos comenzaron como voluntarios y posteriormente pasaron a formar parte de la planilla. Lo anterior, pone en evidencia que PRO-VIDA no cuenta con un medio de reclutamiento específico para reclutar personas idóneas con respecto a los puestos vacantes.

Pregunta No. 2.

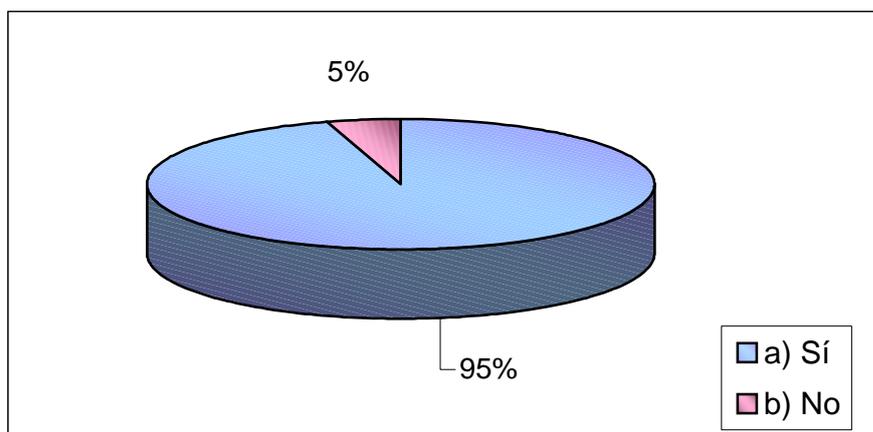
Cuando hay una vacante, ¿Pueden los empleados aplicar para ese puesto?

Objetivo:

Identificar si la institución realiza reclutamiento interno.

Cuadro No. 2

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	40	95.2
b) No	2	4.8
Total	42	100.0

Gráfico No. 1**Comentario.**

La mayoría de empleados representados por el 95.2% expresan que cuando hay un puesto disponible, la institución permite que ellos mismos puedan optar a dicha plaza. Esto significa que PRO-VIDA pone en práctica el Reclutamiento Interno, es decir que pone a disposición de los empleados las plazas vacantes antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento, dando así la oportunidad a sus empleados de crecer laboralmente y escalar dentro de la institución.

Pregunta No. 3

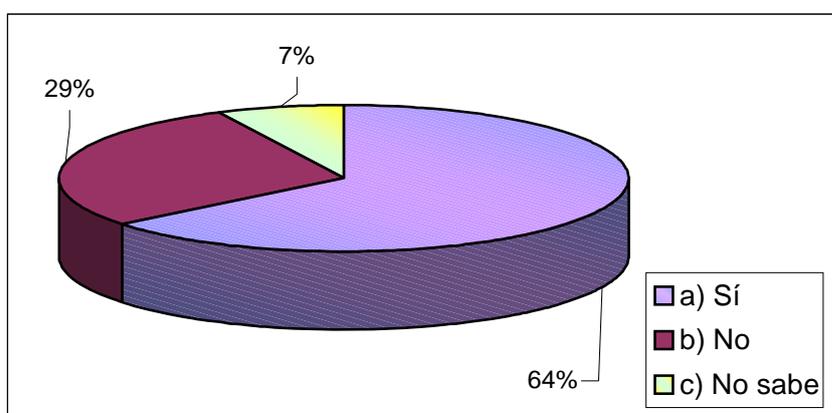
¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

Objetivo:

Investigar si la empresa cuenta con un proceso que le auxilie cuando esta posee una plaza vacante.

Cuadro No. 3

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	27	64.3
b) No	12	28.6
c) No sabe	3	7.1
Total	42	100.0

Gráfico No. 2**Comentario.**

El cuadro No. 3 refleja que 27 empleados saben de la existencia de un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar personal, haciendo contraste con 12 empleados que manifiestan que no existe dicho procedimiento y 3 que no saben si existe. Este resultado pone de manifiesto que la institución cuenta con dicho procedimiento, el cual es conocido únicamente por el personal directivo de la institución, es decir, no se da a conocer a todos los empleados, por lo que el 28.6% piensa que no existe.

Pregunta No. 4

Para prestar sus servicios en esta institución, ¿Cuáles de los siguientes aspectos de selección se realizaron?

Objetivo:

Saber qué criterios utiliza PRO-VIDA para seleccionar a las personas que contrata.

Cuadro No. 4

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Entrevista Preliminar	30	71.4
b) Segunda Entrevista	15	35.7
c) Pruebas Psicológicas	2	4.8
d) Pruebas de conocimiento y habilidades	15	35.7
e) Investigación de Referencias laborales	20	47.6
f) Estudio Socioeconómico	0	0
g) Exámenes Médicos	0	0
h) Entrevista Final	12	28.6

Comentario.

Con base a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 4, PRO-VIDA para seleccionar a las personas que contrata, da mayor prioridad a criterios como: entrevista preliminar, investigación de referencias laborales, Pruebas de conocimiento y habilidades y entrevista final, con 71.4%, 47.6%, 35.7% y 28.6% respectivamente, los cuales no son aplicados a todos los candidatos, ya que algunos únicamente fueron sometidos a dos entrevistas y a investigación de referencias. Este proceso de selección no es estandarizado y deja fuera aspectos importantes como pruebas psicológicas o exámenes médicos.

Pregunta No. 5

¿Cuáles de los siguientes aspectos y actividades de la inducción se le dieron a conocer cuando ingresó a PRO-VIDA?

Objetivo:

Determinar cuales aspectos se desarrollan dentro del proceso de inducción en PRO-VIDA.

Cuadro No. 5

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Objetivos de la institución	22	52.4
b) Estructura Organizativa	25	59.5
c) Reglamento Interno de Trabajo	17	40.5
d) Prestaciones Sociales	25	59.5
e) Políticas de la institución	20	47.6
f) Manual de Bienvenida	0	0
g) Recorrido de las instalaciones	15	35.7
h) Presentación con los jefes	30	71.4
i) Presentación con compañeros de trabajo	37	88.1
j) Descripción de funciones del puesto	30	71.4
k) Otras	2	4.8

Comentario.

La mayor parte de los empleados manifiestan que cuando comenzaron a trabajar en PRO-VIDA, únicamente los presentaron con los compañeros de trabajo (88.1%), con los jefes (71.4%) y les describieron las funciones de su puesto (71.4%); además a un 59.5% le dieron a conocer la estructura organizativa y los beneficios sociales que obtendría; a un 47.6% le explicaron las políticas de la institución y a un porcentaje similar los objetivos de PRO-VIDA. Lo anterior implica que la institución no cuenta con un Manual de Inducción donde se establezcan las actividades a realizar para incorporar al nuevo empleado a su puesto y el tipo de información que se le debe proporcionar a cerca de la empresa y de sus funciones.

Pregunta No. 6

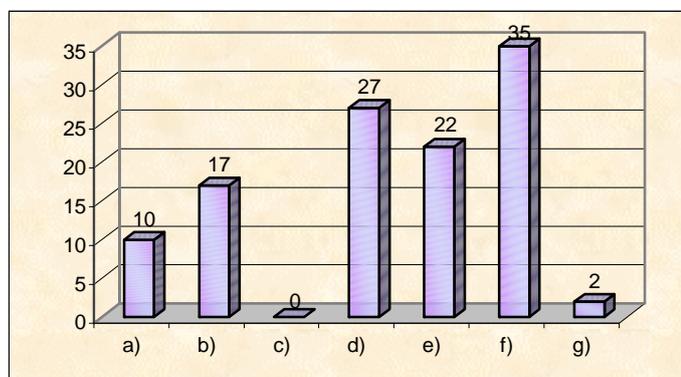
De los siguientes instrumentos administrativos ¿Cuáles posee la institución?

Objetivo:

Recopilar información acerca de las herramientas técnico-administrativas con las cuales cuenta el personal de la institución.

Cuadro No. 6

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Manual de Inducción	10	23.8
b) Manual de Organización	17	40.5
c) Manual de Bienvenida	0	0
d) Manual de Descripción de Puestos	27	64.3
e) Manual de Procedimientos	22	52.4
f) Reglamento Interno de Trabajo	35	83.3
g) No contestaron	2	4.8

Gráfico No. 3**Comentario.**

En el cuadro anterior puede verse que el 83.3% de los empleados conocen el Reglamento Interno de Trabajo, el 64.3% el Manual de Descripción de Puestos y un 52.4% el Manual de Procedimientos. El resto de documentos administrativos no es conocido por la mayoría de los empleados, esto se debe a que la institución no cuenta con documentos formales de dicha naturaleza y que la institución aplica procedimientos similares, por lo que algunos contestaron que si se cuenta con dichos instrumentos.

Pregunta No. 7

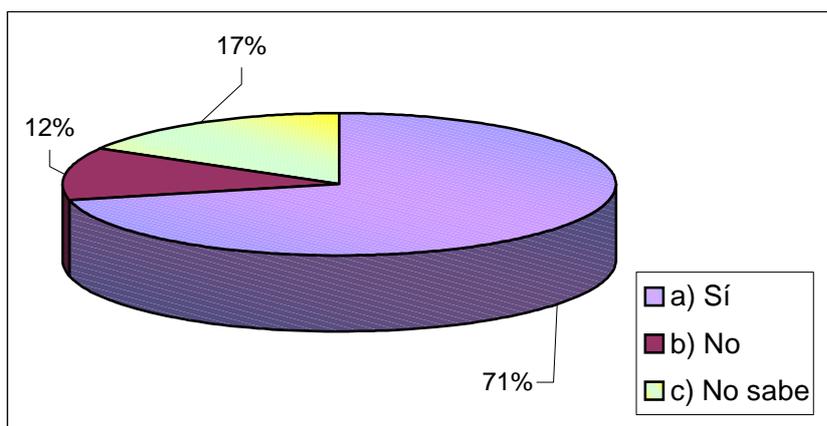
¿Están definidas por escrito las actividades que corresponden al puesto que desempeña?

Objetivo:

Establecer si la institución posee un documento que auxilie al trabajador a definir con claridad sus funciones.

Cuadro No. 7

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	30	71.4
b) No	5	11.9
c) No Sabe	7	16.7
Total	42	100.0

Gráfico No. 4**Comentario.**

El 71.4% del personal representado por 30 empleados, sabe que sus funciones están definidas por escrito; sin embargo, esto lo desconoce el 16.7% del personal, lo que indica que el Manual de Análisis y Descripción de Puestos con que cuenta la institución no se ha dado a conocer al 100% de los trabajadores. Así mismo, 7 de los empleados de la institución aseguran que las funciones de su puesto no están definidas por escrito, esto indica que PRO-VIDA a pesar de tener el manual antes mencionado no les ha proporcionado por lo menos una fotocopia de la descripción del puesto que desempeñan estas personas.

Pregunta No. 8

¿Realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo:

Saber si los empleados tienen sobrecarga de trabajo para determinar si esto afecta en el desempeño de su trabajo.

Cuadro No. 8

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	35	83.3
b) No	5	11.9
c) No Sabe	2	4.8
Total	42	100.0

Comentario.

El cuadro precedente, proporciona una interesante información, ya que del total de empleados, 35 de ellos manifiestan que realizan tareas que no corresponden a su puesto de trabajo, lo que indica que las tareas no están bien definidas y que el Manual de Análisis y Descripción de Puestos además de no darse a conocer, tampoco es aplicado, ya que aunque las funciones estén definidas por escrito como se refleja en el Cuadro No. 7, los empleados realizan otras actividades que no les corresponden. Es importante mencionar que el 11.9% del personal expresan que las actividades que realizan son las que realmente les corresponden y un 4.8% dice no saber si las funciones que lleva a cabo corresponden o no a su puesto de trabajo.

Pregunta No. 9

¿Evalúan el desempeño de su trabajo en la institución?

Objetivo:

Conocer si las autoridades de PRO-VIDA se preocupan por que sus empleados estén desempeñando su trabajo de la mejor manera para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Cuadro No. 9

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	25	59.5
b) No	17	40.5
Total	42	100.0

Comentario.

Los datos obtenidos con la pregunta No. 9, son contradictorios en sí mismos, ya que el 59.5% manifiesta que su desempeño es evaluado constantemente y el 40.5% que nunca evalúan el desempeño de su trabajo. Esto indica que PRO-VIDA, no evalúa el desempeño laboral de todos sus empleados, al menos no en forma escrita por que los que contestaron que si se les evalúa su desempeño, en su mayoría son personal administrativo o de dirección y el otro porcentaje corresponde al personal operativo de la institución. Por lo tanto se pone de manifiesto que no existe un procedimiento formal de aplicación general para la evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades de la institución para conocer si los empleados están desempeñando bien sus funciones y si están contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Pregunta No. 10

¿Cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo:

Determinar los períodos de evaluación al personal utilizados en PRO-VIDA y si éstos se adaptan a las necesidades de la institución.

Cuadro No. 10

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Cada Año	7	16.7
b) Cada seis meses	12	28.6
c) Ninguno	15	35.7
d) Período no definido	8	19.0
Total	42	100.0

Comentario.

Según la información recopilada, el 35.7% del universo respondió que no existe evaluación del desempeño y tiene relación con el resultado de la pregunta No. 9 donde el 40.5% dijo que no evaluaban el desempeño de su trabajo. En cuanto a los que si les han evaluado su desempeño (25 personas en total) la mayoría está de acuerdo que las evaluaciones son semestralmente. Es notorio que la institución no tiene un período determinado para realizar dichas evaluaciones. Al no evaluar al personal completo, la institución ignorará las necesidades de capacitación que posee el personal por lo que no podrá planificar las áreas en las que necesita preparar a sus empleados, por lo tanto se evidencia la necesidad de formularios adecuados y fechas programadas formalmente para realizar una evaluación del desempeño que arroje información útil para la toma de decisiones en la institución.

Pregunta No. 11

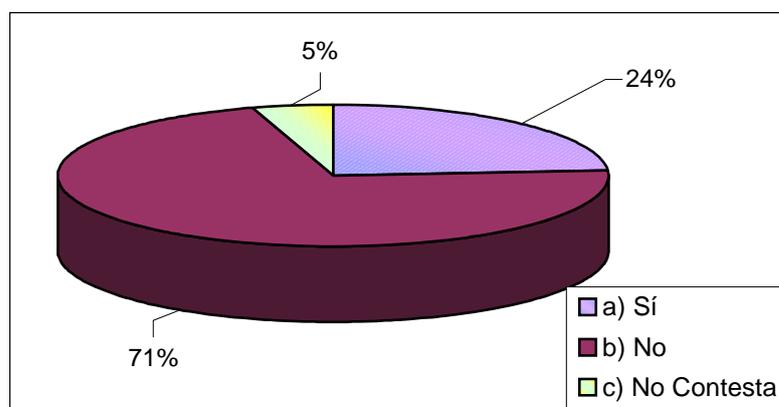
¿Existe una política salarial en la institución (principios y lineamientos relativos a la remuneración del personal)?

Objetivo:

Inferir si la institución cuenta con un documento formal donde de acuerdo a su filosofía, establezca lineamientos generales en lo que se refiere a la remuneración de los empleados.

Cuadro No. 11

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	10	23.8
b) No	30	71.4
c) No Contesta	2	4.8
Total	42	100.0

Gráfico No. 5**Comentario.**

Tomando la información del Cuadro No. 11 el 71.4% respondió que no existen lineamientos generales en lo que se refiere a la remuneración de los empleados, en contraste del 23.8% que opina que sí existen. Este factor influye directamente en la motivación, por lo que al no existir una política salarial definida en la institución, puede llevar a la deserción del trabajador y generar costos a la institución en la búsqueda constante de candidatos para cubrir plazas vacantes.

Pregunta No. 12

¿Cómo considera su salario con relación al puesto que desempeña?

Objetivo:

Describir desde el punto de vista de los empleados como influye el salario con relación a su puesto de trabajo en la motivación y desempeño dentro de la institución.

Cuadro No. 12

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Por debajo de los del mercado laboral	32	76.2
b) Igual a los del mercado laboral actual	10	23.8
c) Por arriba de los del mercado laboral	0	0
Total	42	100.0

Comentario.

El 76.2% considera que su salario se encuentra por debajo de los del mercado laboral, esto refuerza el análisis de la pregunta No. 11 la cual indica que no existe una política salarial en la institución y por lo tanto su salario es inferior al del mercado laboral. Lo que significa que los trabajadores se encuentran desmotivados y que ante cualquier oportunidad laboral que mejore su condición salarial, desertarían de la institución generando costos por el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; también afectaría en las áreas de desempeño laboral, así como en el ambiente de trabajo. Sin embargo, 10 empleados consideran que la situación salarial actual es igual tanto dentro como fuera de la institución.

Pregunta No. 13

¿Existe un Plan de Beneficios Sociales en PRO-VIDA?

Objetivo:

Saber si PRO-VIDA cuenta con un documento formal donde estén plasmados los diferentes beneficios sociales que se le ofrecerán a sus empleados.

Cuadro No. 13

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	10	23.8
b) No	27	64.3
c) No Sabe	5	11.9
Total	42	100.0

Comentario.

Tomando en cuenta la información proporcionada por los trabajadores de la institución, se observa que 64.3% manifiesta que no existe un documento formal donde se encuentren los beneficios sociales que brinda PRO-VIDA, de lo cual se deduce que los trabajadores ignoran los beneficios que les ofrece la institución y es por ello que no hacen uso de los mismos, pero esta ignorancia afecta en la motivación del trabajador ya que puede considerar que no obtiene ningún beneficio, lo que puede perjudicar el clima organizacional, así como el desempeño de su trabajo en la institución. Es importante mencionar que 10 empleados expresan que sí existe un Plan de Beneficios Sociales, esto se explica porque la institución si ofrece algunos beneficios sociales pero no están plasmados en un documento formal.

Pregunta No. 14

¿Qué beneficios y/o prestaciones adicionales a las de ley, recibe por parte de la institución?

Objetivo:

Determinar cuáles son los beneficios sociales que se ofrecen al personal, en el caso de que exista o no un plan formal de beneficios.

Cuadro No. 14

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Seguro de vida	4	9.5
b) Anticipos o préstamos	27	64.3
c) Becas	7	16.7
d) Vales de descuentos	0	0
e) Ayuda escolar	0	0
f) Atención médica familiar	15	38.1
g) Bonificaciones	5	11.9
h) Transportes	20	47.6
i) Refrigerios	17	40.5
j) Otros	7	16.7

Comentario.

El Cuadro No. 14 refleja que el 64.3% de los trabajadores recibe anticipos o préstamos de dinero, el 47.6% transporte y el 40.5% refrigerios, éstos rubros constituyen los beneficios más importantes que PRO-VIDA ofrece a sus empleados, además de brindar atención médica familiar al 38.1% del personal. Lo anterior indica que PRO-VIDA sí ofrece beneficios adicionales, los cuales no son aprovechados por todos los trabajadores, debido a que no existe un Plan de Beneficios bien estructurado (según resultado de la pregunta No. 13) que se divulgue al 100% del personal para motivar y/o fortalecer su desempeño laboral.

Pregunta No. 15

¿Cómo califica los beneficios sociales que actualmente ofrece PRO-VIDA con relación a sus necesidades?

Objetivo:

Evaluar si los beneficios sociales que la institución ofrece a sus empleados satisfacen verdaderamente sus necesidades o son beneficios innecesarios.

Cuadro No. 15

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Totalmente de Acuerdo	0	0
b) De acuerdo	22	52.4
c) Indiferente	5	11.9
d) En desacuerdo	12	28.6
e) Totalmente en desacuerdo	0	0
f) No contesta	3	7.1
Total	42	100.0

Comentario.

El 52.4% de la población encuestada, considera que los beneficios sociales que reciben de la institución en que laboran sí satisfacen sus necesidades; sin embargo existe un porcentaje significativo del 28.6% que está en desacuerdo con los beneficios que PRO-VIDA les ofrece por considerar que no están acordes con sus necesidades reales, aunado a un 11.9% que le es indiferente recibir o no beneficios adicionales. Es preocupante que sólo la mitad de los empleados apruebe los beneficios recibidos, ya que indica que la institución no está tomando en cuenta las necesidades de la mayoría de trabajadores para ofrecer beneficios sociales adicionales y refuerza la necesidad de un Plan de Beneficios de aplicación general para fortalecer el desempeño laboral en la institución.

Pregunta No. 16

¿Cómo califica las condiciones de trabajo?

Objetivo:

Obtener una idea general a cerca de cómo visualizan los empleados las condiciones en que trabajan y relacionarla con la seguridad e higiene que existe en la institución.

Cuadro No. 16

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Muy buenas	5	11.9
b) Buenas	25	59.5
c) Regular	10	23.8
d) Deficientes	2	4.8
Total	42	100.0

Comentario.

El 59.5% de los empleados considera que las condiciones de trabajo son buenas y el 11.9% las considera Muy buenas, lo que evidencia que las instalaciones de la institución así como las de sus sedes departamentales son seguras e higiénicas, esto contribuye a la motivación ya que al sentirse seguro en lugares higiénicos el individuo se desempeña mejor en su área, volviéndose más eficiente. Sin embargo un 23.8% dice que las condiciones de trabajo son regulares y un 4.8% las considera deficientes, por lo que sería recomendable que la institución refuerce sus medidas de seguridad e higiene.

Pregunta No. 17

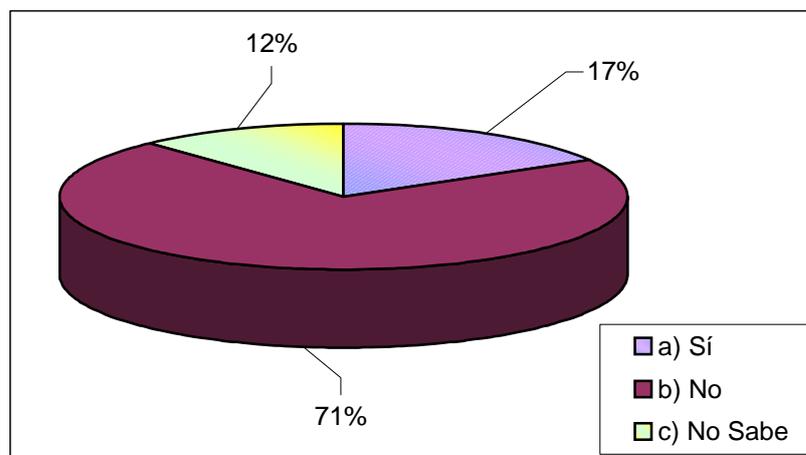
¿Posee la institución un programa de Higiene y Seguridad?

Objetivo:

Conocer si existe una programación de actividades encaminadas a proporcionar medidas de higiene y seguridad a los empleados para evitar accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Cuadro No. 17

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	7	16.7
b) No	30	71.4
c) No Sabe	5	11.9
Total	42	100.0

Gráfico No. 6**Comentario.**

Según los datos recolectados, el 71.4% de la población considera que no existe una programación de actividades encaminadas a proporcionar medidas de higiene y seguridad a los empleados. Un programa de Higiene y Seguridad puede evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la inexistencia de éste puede acarrear costos a la institución ya que al incapacitarse un trabajador provoca retraso en los planes de trabajo.

Pregunta No. 18

¿Cuáles de los siguientes instrumentos y medidas de seguridad posee PRO-VIDA?

Objetivo:

Identificar que instrumentos y medidas de seguridad posee actualmente la institución para proporcionar higiene y seguridad laboral a sus empleados.

Cuadro No. 18

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Extinguidor de incendios.	0	0
b) Botiquín de primeros auxilios.	30	71.4
c) Señalización de rutas de evacuación.	0	0
d) Lámparas con baterías para emergencia.	5	11.9
e) Instrucciones escritas en caso de terremoto o siniestro.	2	4.8
f) Ninguno.	5	11.9
g) No Contesta.	7	16.7

Comentario.

Según las respuestas reflejadas en el Cuadro No. 18, se puede observar que en PRO-VIDA los instrumentos y medidas de seguridad que poseen son muy pocos, ya que la mayoría (71.4%) manifiesta que solo existen botiquines de primeros auxilios y lámparas de emergencia (11.9%). Esto se explica debido a que es una institución que brinda atención primaria en salud y por lo tanto siempre tienen a disposición medicamentos básicos. Otro porcentaje de 11.9% manifiesta que no cuentan con ningún instrumento o medida de seguridad y un 16.7% prefirió no contestar; haciendo un total de 12 empleados que reflejan la falta de instrumentos para volver más seguras las instalaciones de la institución.

Pregunta No. 19

¿Realiza la institución, programas de adiestramiento y capacitación?

Objetivo:

Determinar si en la institución se promueve el desarrollo del recurso humano para aportar al rendimiento de estos y al logro de los objetivos institucionales.

Cuadro No. 19

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	40	95.2
b) No	2	4.8
Total	42	100.0

Comentario.

Los resultados obtenidos muestran con un 95.2% que en PRO-VIDA se realizan programas de adiestramiento y capacitación al personal, ya que sólo el 4.8% equivalente a 2 empleados, manifestó que no se realizan dichos programas. Se determina entonces, que la institución promueve el desarrollo del recurso humano y le apuesta al rendimiento de éste, a través de la inversión en capacitación, desarrollando sus habilidades y destrezas para alcanzar sus objetivos como organización.

Pregunta No. 20

Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la institución?

Objetivo:

Saber si las capacitaciones desarrolladas en la institución tienen relación con el puesto que desempeña.

Cuadro No. 20

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Talleres Administrativos Gerenciales	27	64.3
b) Salud General y Salud Mental	27	64.3
c) Saneamiento y Desechos Sólidos	20	47.6
d) Áreas de Sustentación Técnica	10	23.8
e) Primeros Auxilios	5	11.9
f) Ninguno	5	11.9

Comentario.

Con los resultados del cuadro anterior, se puede observar que un 64.3% de los encuestados ha recibido capacitaciones en el área administrativa y en el área de salud general y mental; además la institución ha capacitado a su personal en áreas como: saneamiento y desechos sólidos (47.6%), áreas de sustentación técnica (23.8%) y primeros auxilios (11.9%). Con lo anterior se confirman los resultados del cuadro No. 19 y se establece que los empleados de PRO-VIDA están siendo capacitados en áreas relacionados con el trabajo que desempeñan, fomentando con ello la competitividad en el servicio que prestan. Sin embargo, un 11.9% respondió no haber recibido ninguna capacitación lo cual debe tomarse en cuenta para mejorar los programas de capacitación existentes.

Pregunta No. 21

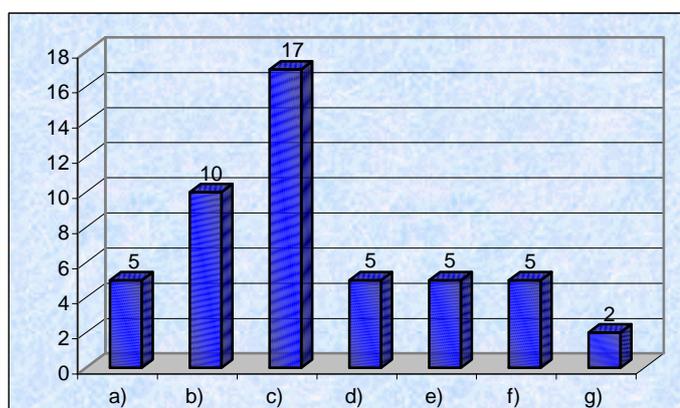
Cuando recibe capacitaciones ¿Cómo determina la institución las áreas en que debe capacitarlo?

Objetivo:

Identificar los medios que utiliza PRO-VIDA para conocer sí los empleados necesitan capacitación y en qué área la necesitan.

Cuadro No. 21

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Cuestionarios	5	11.9
b) Evaluación del desempeño	10	23.8
c) Observación	17	40.5
d) A solicitud de los jefes	5	11.9
e) Otros	5	11.9
f) No Sabe	5	11.9
g) No Contesta	2	4.8

Gráfico No. 7**Comentario.**

Con base a los resultados obtenidos se determina que los instrumentos más utilizados por PRO-VIDA para detectar necesidades de capacitación son: la observación y la evaluación del desempeño con 40.5% y 23.8% respectivamente, además el 11.9% opinó que se detectan a través de cuestionarios, a solicitud de los jefes o de otras formas y un porcentaje similar asegura no saber como se detectan dichas necesidades. Dado lo anterior se observa que en PRO-VIDA no se tienen definidos los procedimientos a utilizar para detectar necesidades de capacitación en sus empleados, influyendo esto en una mala programación y aplicación de las capacitaciones.

Pregunta No. 22

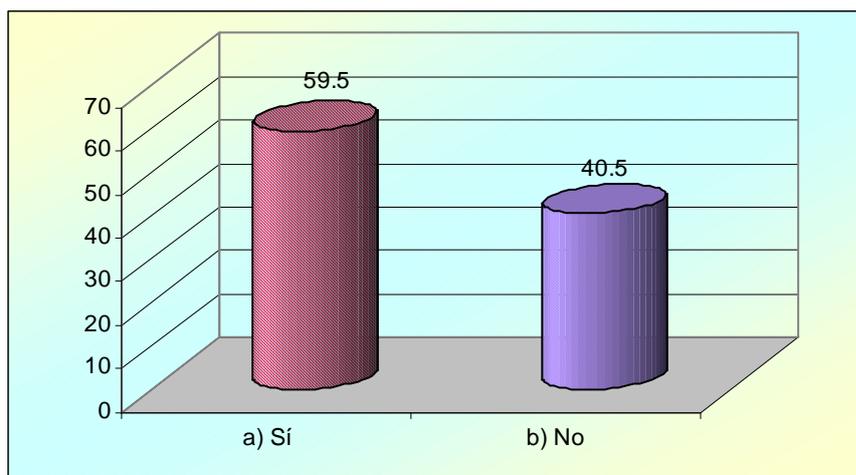
¿Se lleva un expediente laboral por cada empleado en la institución?

Objetivo:

Conocer si la información personal e historial laboral de los empleados se archiva ordenadamente mediante registros individualizados.

Cuadro No. 22

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	25	59.5
b) No	17	40.5
Total	42	100.0

Gráfico No. 8**Comentario.**

Según las respuestas de los encuestados un 59.5% conoce que se lleva un expediente laboral de cada empleado en la institución, mientras que un 40.5% no conoce si se lleva dicho expediente. Por lo que se puede decir que en PRO-VIDA si existe un expediente laboral para cada empleado, pero es importante mencionar (de acuerdo a entrevista) que no se llevan en forma organizada y no son actualizados constantemente.

Pregunta No. 23

¿Conoce usted cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente?

Objetivo:

Establecer, en el caso de que se lleve un expediente laboral por cada empleado, que tipo de información es la que se almacena en dichos expedientes.

Cuadro No. 23

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Información Personal	32	76.2
b) Incapacidades	17	40.5
c) Resultados de Evaluaciones	5	11.9
d) Reconocimientos	7	16.7
e) Faltas y Sanciones	12	28.6
f) Capacitaciones recibidas	10	23.8
g) No Sabe	5	11.9
h) No Contesta	5	11.9

Comentario.

Entre los elementos que los encuestados manifestaron que forman parte de su expediente laboral, el 76.2% señaló que es información personal, 40.5% incapacidades, 28.6% faltas y sanciones, y 23.8% capacitaciones recibidas. Existe un porcentaje significativo entre los que no saben y los que no contestaron, ambos suman un 23.8%. Lo anterior pone de manifiesto que la institución no está manejando un expediente completo de cada empleado que sirva de base para tomar decisiones con respecto a ascensos, capacitaciones u otros aspectos importantes a fin de ejercer un mejor control del recurso humano.

Pregunta No. 24

¿Se realizan evaluaciones sobre la gestión que lleva a cabo el encargado de recursos humanos en la institución?

Objetivo:

Señalar si el encargado de recursos humanos es evaluado con respecto a si las políticas y procedimientos de personal están siendo aplicados correctamente.

Cuadro No. 24

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	0	0
b) No	10	23.8
c) No Sabe	32	76.2
Total	42	100.0

Comentario.

Un 76.2% de los encuestados manifestó no saber si se realizan evaluaciones sobre la gestión del encargado de recursos humanos, mientras el 23.8% restante dijo que no se realiza ningún tipo de evaluación a dicha gestión. La institución no realiza Auditoría de Recursos Humanos, es decir no realiza evaluaciones sobre la gestión del encargado de recursos humanos que ayude a mejorar las políticas o procedimientos que están siendo aplicados, y esto impide administrar eficientemente al personal con que se cuenta y obtener los resultados deseados.

Pregunta No. 25

Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Participa usted en las evaluaciones al encargado de recursos humanos de la institución?

Objetivo:

Identificar si existe participación de los empleados, en el caso que se realicen evaluaciones para conocer la efectividad de la gestión del Encargado de Recursos Humanos.

Cuadro No. 25

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
a) Sí	0	0
b) No	15	35.7
c) No Contesta	27	64.3
Total	42	100.0

Comentario.

Los resultados del cuadro anterior, reflejan al igual que las respuestas de la Pregunta No. 24 que PRO-VIDA no realiza una evaluación para conocer si se está administrando correctamente el recurso humano disponible, ya que el 100% del personal nunca ha participado en una evaluación sobre la gestión del encargado de recursos humanos. Lo anterior pone de manifiesto que la institución necesita un Sistema de Administración de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño de sus trabajadores y que dicho sistema debe ser controlado mediante auditorías que sirvan de retroalimentación, encaminadas a administrar eficientemente el recurso humano de la institución.

ANEXO No. 3

**ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA
"PRO-VIDA"**

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA: _____	REQUISICIÓN No. _____
TÍTULO DEL PUESTO: _____	
DEPARTAMENTO: _____	
FECHA DE INGRESO REQUERIDA: _____	
PERSONAL DE REEMPLAZO <input type="checkbox"/>	PERSONAL ADICIONAL <input type="checkbox"/>
JUSTIFICACIÓN DE LA ADICIÓN O REEMPLAZO: _____	

ESPECIFICACIONES DEL CANDIDATO:		
SEXO: _____	EDAD MÍNIMA: _____	EDAD MÁXIMA: _____
EDUCACIÓN: _____		
EXPERIENCIA: _____		
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES: _____		

PRETENSIÓN SALARIAL DE: \$ _____ A: \$ _____		

CONDICIONES DE TRABAJO:	
EL TRABAJADOR ESTARA UBICADO FÍSICAMENTE EN: _____	
TIEMPO QUE UTILIZARAN SUS SERVICIOS: _____	
DESDE: _____	HASTA: _____

OBSERVACIONES:

ELABORÓ

REVISÓ

APROBÓ

ANEXO 4

**FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE
PROFUNDIDAD.**

**ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA
"PRO-VIDA"**

INSTRUCCIONES PARA EFECTUAR ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

INTRODUCCIÓN.

Previo a efectuar la entrevista en cada una de las tareas que contiene el formulario, el encargado de personal deberá concentrar la atención del entrevistado, a fin de crearle confianza, para lo cual deberá hacer una platica breve, utilizando aspectos de interés para el entrevistado tales como: deportes, noticias importantes, aspectos culturales, recreativos, etc.

En cuanto el entrevistado se observe animado al diálogo, la entrevista podrá iniciarse.

PROCEDIMIENTO PARA PONDERAR CADA UNA DE LAS TAREAS DE LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD.

Esta ponderación deberá efectuarla el entrevistador cuando el entrevistado se haya retirado y de acuerdo a las contestaciones que han sido anotadas o chequeadas.

EXPERIENCIA LABORAL.

- ✓ Si el entrevistado responde que nunca ha trabajado, se pondera con 25 puntos.
- ✓ Si el entrevistado responde que tiene experiencia en trabajos anteriores, pero ninguno relacionado con atención primaria en salud: 50 puntos
- ✓ Si el entrevistado responde que ha trabajado en otras entidades, en tareas similares a las del puesto vacante: 75 puntos
- ✓ Si el entrevistado responde haber trabajado en otra ONG, en puestos equivalentes al vacante y además siente preferencia por las tareas que realiza: 100 puntos

ESCOLARIDAD

- ✓ Si el entrevistado tiene estudios ligeramente inferiores a los requeridos por el puesto, se pondera con 25 puntos.
- ✓ Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto: 50 puntos.
- ✓ Si el entrevistado dispone de estudios en el nivel requerido por el puesto y además ha recibido cursos adicionales relacionados a las áreas del puesto: 75 puntos
- ✓ Si el entrevistado posee estudios superiores a los requeridos por el puesto: 100 puntos.

ADAPTACIÓN SOCIAL

- ✓ Si el entrevistado manifiesta que siente mayor satisfacción trabajando individualmente: 25 puntos.
- ✓ Si el entrevistado manifiesta que ha trabajado y participado en grupos, pero le señala aspectos negativos en sus relaciones con los miembros del grupo: 50 puntos.
- ✓ Si el entrevistado manifiesta tener experiencia de trabajos en equipo, pero esporádicamente tiene algunos problemas con los miembros del grupo: 75 puntos.
- ✓ Si el entrevistado manifiesta tener mucha experiencia de trabajo en equipo y los miembros del grupo generalmente le señalan como positivo y colaborador: 100 puntos.

CARÁCTER

- ✓ Si el entrevistado sobreestima sus cualidades y sostiene no tener ningún defecto, pero se muestra inestable en la entrevista: 25 puntos.
- ✓ Si el entrevistado sobreestima sus cualidades, acepta tener algunos defectos y regularmente acepta críticas sanas de otras personas: 50 puntos
- ✓ Si el entrevistado estima sus cualidades, tiene conciencia de tener algunos defectos, pero manifiesta estarlo superando: 75 puntos.
- ✓ Si el entrevistado tiene conciencia de sus cualidades, ha superado los defectos que le han señalado y es tolerante con los demás 100 puntos

NIVEL DE ASPIRACIONES

- ✓ Si el entrevistado expresa que preferiría ser diferente a lo que actualmente es, se pondera con 25 puntos.
- ✓ Si el entrevistado expresa que le gusta ser lo que es y que desea progresar intelectual, económica y laboralmente; pero no está ejecutando acciones para lograrlo: 50 puntos.
- ✓ Si el entrevistado expresa que se siente satisfecho de ser lo que es, que desea progresar y que está desarrollando algunas acciones para lograrlo; pero no tiene idea de cuando logrará sus metas: 75 puntos.
- ✓ Si el entrevistado tiene amplio sentido de la realidad, está ejecutando las acciones para superarse y tiene conciencia de cuándo logrará sus metas: 100 puntos.

TABLA DE EVALUACIONES DE LA ENTREVISTA

PUNTUACION	DESEMPEÑO	ACCION
HASTA 349 PUNTOS	DEFICIENTE	RECHAZADO
DE 350 A 399	BUENO	ACEPTABLE
DE 400 A 449	MUY BUENO	PROBABLE
DE 450 A 500	EXCELENTE	ELEGIBLE

FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Fecha: _____

Entrevistado: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Consiste en explorar los datos relativos a las experiencias laborales que ha tenido el candidato en trabajos anteriores. (De ser posible pedirse ejemplos de las tareas que se ejecutaba).

- ✓ ¿Tiene experiencias en trabajos anteriores?
- ✓ Si no tiene experiencia, ¿Cuáles han sido las causas por las que no ha trabajado?
- ✓ ¿Podría mencionarme las tareas que realizaba en las tres últimas empresas donde usted ha trabajado?
- ✓ De las tareas que ejecutaba, ¿Por cuales ha sentido mayor inclinación o preferencia?

- 25 – No ha trabajado anteriormente por motivos injustificados _____
- 50 – Tiene experiencias de trabajo en oficios diferentes _____
- 75 – Tiene suficiente experiencia para el cargo vacante _____
- 100 – Experiencia óptima en el cargo, es un especialista _____

ESCOLARIDAD

Consiste en analizar los estudios y conocimientos del candidato y la relación de estos, con las exigencias y condiciones del puesto para el cual está aspirando.

- ✓ ¿Qué nivel de estudios ha finalizado?
- ✓ ¿Qué clase de cursos adicionales ha tenido oportunidad de recibir?

- 25 – Sin la preparación educativa necesaria para el cargo vacante _____
- 50 – Preparación educativa de acuerdo a las exigencias del cargo _____
- 75 – Posee la preparación educativa suficiente _____
- 100 – Nivel educativo superior _____

ADAPTACIÓN SOCIAL

Consiste en averiguar la facilidad de adaptación del aspirante a las demás personas, dentro y fuera de la empresa.

- ✓ ¿Siente mayor satisfacción cuando trabaja solo o en grupo?
- ✓ ¿Ha pertenecido alguna vez a alguna asociación, directiva o a un grupo organizado?
- ✓ ¿Qué significa para usted la amistad?
- ✓ ¿Qué aspectos positivos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos?
- ✓ ¿Qué aspectos negativos le señalan sus compañeros y amigos en la relación que tiene con ellos?

- 25 – Frecuentemente tiene problemas cuando trabaja en grupo _____
- 50 – Demuestra interés por la relación interpersonal _____
- 75 – Facilidad de adaptarse a las demás personas o grupos _____
- 100 – Persona extrovertida, hace amistad con facilidad _____

CARÁCTER

- ✓ Mencione tres de las mejores cualidades o virtudes que usted cree que posee.
- ✓ Mencione tres de los defectos que usted considera que tiene.
- ✓ Que situaciones le causan desagrado en sus relaciones con los demás personas y cuáles son sus reacciones?.

- 25 – Actitud petulante, hosca, irritable, agresivo _____
- 50 – Persona moderadamente agresiva _____
- 75 – Persona tranquila, dueña de si misma, manejo adecuado de las situaciones _____
- 100 – Excelente dominio de si mismo y adecuadas relaciones con los demás _____

CONTROL DE ASPIRACIONES

Consiste en averiguar las características individuales del candidato frente a una escala de valores que se determinan en aspectos intelectuales, sociales y económicos.

- ✓ Si tuviera la oportunidad de nacer nuevamente, ¿Qué le gustaría ser?
- ✓ ¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida, con respecto a sus estudios?
- ✓ ¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida con respecto a su situación económica?
- ✓ ¿Qué es lo que mas desea realizar en su vida, con respecto a su trabajo?
- ✓ ¿Qué esta haciendo para lograr sus metas personales?
- ✓ ¿Cuándo piensa lograr cada una de sus metas propuestas?

- 25 – No manifiesta deseos de progresar _____
- 50 – Desea progreso económico e intelectual _____
- 75 – Sus aspiraciones económicas, intelectuales y de posición han sido cumplidas en la medida en que se ha propuesto _____
- 100 – No cesa su empeño hasta no ver realizados sus proyectos planea cuidadosamente las actividades que va a realizar _____

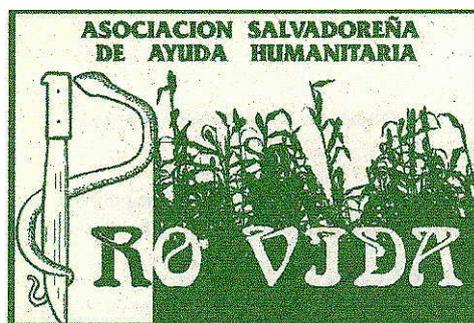
TOTAL DE PUNTOS _____

FIRMA: _____

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 5

**MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO PARA LA
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA PRO-VIDA**



Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria

Manual de Bienvenida

San Salvador, Noviembre de 2003



BIENVENIDA:

Ahora que ingresas a la Gran Familia de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, recibe en nombre de la administración y de todo su personal la más cordial bienvenida.

Nuestras sinceras felicitaciones por haber sido seleccionado para formar parte de esta Institución. El equipo de trabajo de PRO-VIDA consta de un personal que se distingue por un compañerismo que crea un ambiente de trabajo muy especial. En cualquier puesto que le corresponda desempeñarse, seguramente, encontrará un compañero de trabajo que le ayudará a realizar sus labores y a integrarse al equipo de PRO-VIDA. No dudes en pedir ayuda cuando la necesites y consultar sobre cualquier inquietud que se pudiera presentar, haremos lo posible para que su adaptación sea rápida y fácil.

Nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso; si has sido escogido estamos seguros que es por tu capacidad, méritos y potencial humano y no dudamos de que tendrás mucho éxito desempeñándote como miembro de nuestro gran equipo de trabajo.

Este manual te servirá de guía para que conozcas algunos de los aspectos administrativos e institucionales más sobresalientes de PRO-VIDA.

Te deseamos mucho éxito en tus labores y, nuevamente, ¡bienvenido(a)! a la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Junta Directiva de **PRO-VIDA**

BREVE HISTORIA DE PRO-VIDA

PRO-VIDA se funda en 1984 con el propósito de ayudar a la población salvadoreña mas desprotegida, en particular la afectada por el conflicto armado, poniendo énfasis en los niños y las mujeres.

En 1986 tiene un relevante papel en la asistencia de los damnificados por el terremoto.

Desde 1987 inicia su programa de salud, en comunidades marginales y de desplazados, centrandó su acción en la capacitación de promotores y la dotación de botiquines.

PRO-VIDA trabaja estrechamente ligada a las comunidades, favoreciendo su organización para la identificación y resolución de la problemática de salud. Todo trabajo se inicia con la formación de las directivas comunales de salud, formación de promotores propuestos por la comunidad, dándoles elemento de trabajo comunitario, diagnóstico en las comunidades y definición de prioridades.

Para ello, PRO-VIDA toma la estrategia de la Atención Primaria en Salud y como táctica operacional la formación de SILOS (Sistemas Locales de Salud), poniendo énfasis en la participación comunitaria y coordinando con los actores sociales y de salud de cada zona y con los gobiernos locales.

En 1994, fruto de un intenso trabajo de concertación, PRO-VIDA presentó una "Propuesta de Salud para la Nación" compuesta de 20 estrategias y las recomendaciones que se hacen para implementar cada una de ellas.

Aquel esfuerzo de hace nueve años constituye un valioso y constructivo aporte al debate de la salud en el país y mantiene todavía vigencia y originalidad.



NUESTRA MISIÓN:

“PRO-VIDA es una institución que construye y aplica una política de salud impulsando la estrategia de Atención Primaria en Salud; promoviendo y fortaleciendo los procesos de autogestión de las comunidades donde trabaja, facilitando la participación de la mujer y la protección del medio ambiente para la transformación social”.

NUESTRA VISIÓN:

“PRO-VIDA es una institución con una política de salud reconocida, que cuenta con una organización consolidada, con compromiso social e implementando la concertación y la incidencia política. PRO-VIDA trabaja con la población organizada que posee la capacidad transformadora, insertada en un proceso de desarrollo integral”.



NUESTROS VALORES :

Compromiso Social.

Con la entrega en el trabajo, espíritu de solidaridad y conocimientos del entorno, participando activamente, para aplicar los principios de la institución con conciencia social y transformadora.

Medio Ambiente.

En las diferentes áreas de trabajo haciendo énfasis en la protección y cuidado del medio ambiente y en el quehacer cotidiano.

Género.

Sensibilizando y capacitando en teoría de género a través de las actividades en todos los programas y proyectos, para transformar las relaciones desiguales existentes entre los géneros, partiendo desde la vida cotidiana a los ámbitos locales e institucionales.



NUESTROS OBJETIVOS:

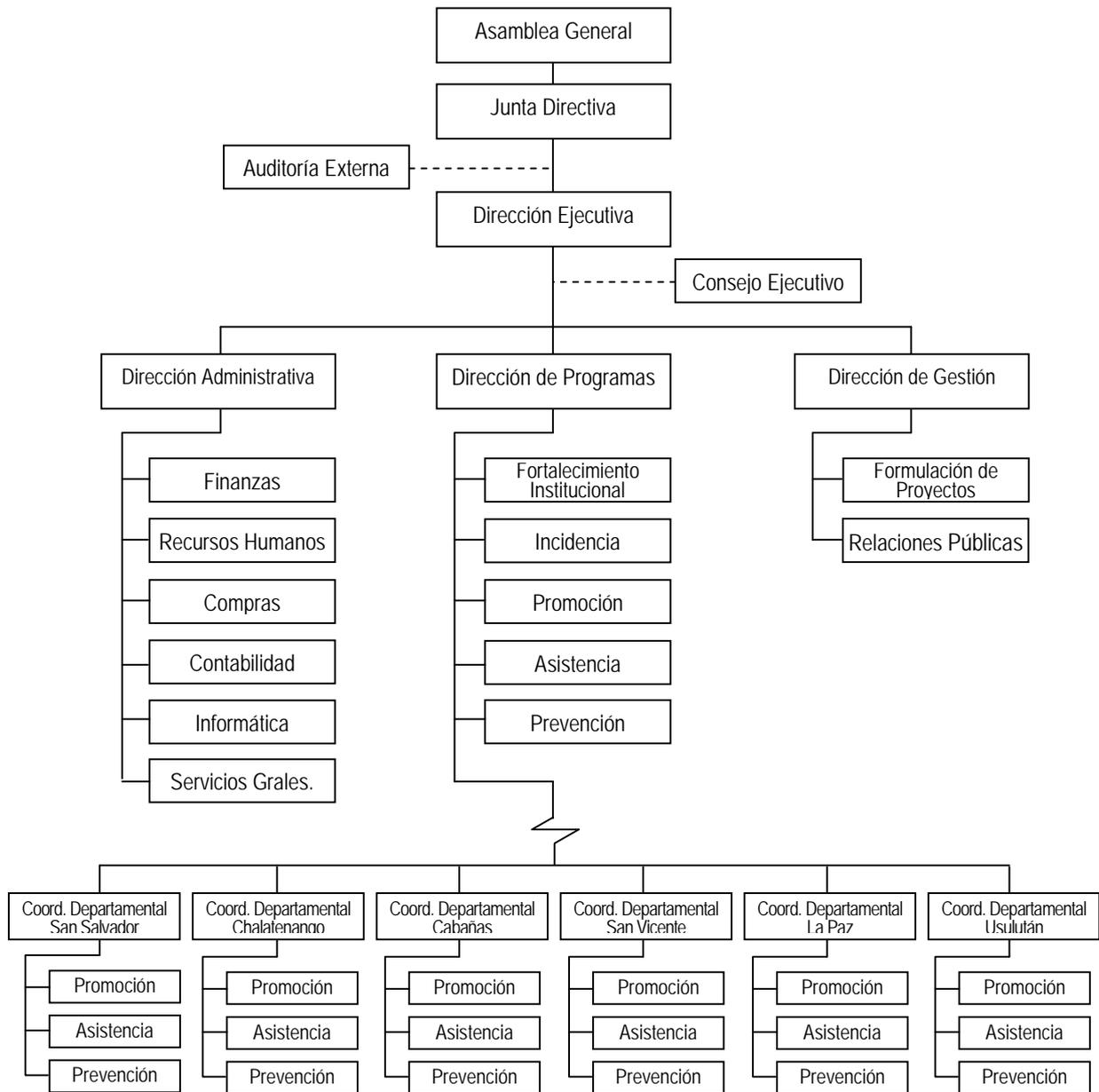
- ☑ Promover la incorporación y participación de la mujer en los distintos planos de actividad social, económica y política, lo mismo que la reivindicación de sus derechos en condiciones de igualdad.
- ☑ Desarrollar un programa de salud integral que favorezca a la población del área geográfica de influencia.
- ☑ Integrar los programas de salud comunitaria dentro de los planes globales de desarrollo local.
- ☑ Estimular y asesorar la organización comunitaria en salud, desarrollando capacidad técnica y autonomía en los organismos comunitarios en salud.
- ☑ Desarrollar programas de trabajo participativo entre los miembros de la comunidad, fomentando las relaciones de cooperación y de solidaridad, la educación, moral y cívica de la comunidad.
- ☑ Atender a la formación de grupos de mujeres de las comunidades campesinas y dotarlas de las capacitaciones necesarias para mejorar sus niveles de vida.
- ☑ Dar capacitación y formación para mantener la unidad y superación de las familias campesinas.



ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES:

- ☑ La organización y participación en salud será la base fundamental para la aplicación de la A.P.S. (Atención Primaria en Salud)
- ☑ Mantener una incidencia permanente en el contexto nacional en torno a un proyecto de salud alternativo.
- ☑ Capacitación permanente al personal técnico y promotores de PRO-VIDA.
- ☑ Lograr diversificación de la gestión de financiamiento que favorezca la ejecución de un programa de desarrollo humano integral.
- ☑ La negociación y la concertación serán indispensables para incidir en las políticas oficiales de salud y en la potenciación de esfuerzos similares con actores afines.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



————— *Autoridad Lineal*
 - - - - - *Autoridad Staff*

Elaborado por : *Dirección Administrativa*
Aprobado por : *Junta Directiva*
Fecha : *Abril, 2001*

LO QUE OFRECE PRO-VIDA A LOS MIEMBROS DE SU ORGANIZACIÓN

PRESTACIONES DE LEY

PRO-VIDA ofrece a sus miembros las siguientes prestaciones de ley: I.S.S.S., AFP, vacaciones, aguinaldo e Indemnización.

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY:

- ✓ Asistencia Médica.
- ✓ Asistencia Financiera, este incluye préstamos y anticipos
- ✓ Asistencia Jurídica, el cual consiste en asesoría legal para trámites civiles.
- ✓ Asistencia Educacional.
- ✓ Beneficios Recreativos: áreas de descanso, música ambiental, actividades deportivas, celebración de cumpleaños y excursiones.
- ✓ **Transporte.**
- ✓ **Descansos.** Para fortalecer el clima organizacional, PRO-VIDA permite intervalos de tiempos de descanso en el transcurso del día.



QUE SE ESPERA DE NUESTROS MIEMBROS

RESPONSABILIDAD:

Para lograr un alto grado de eficiencia, es necesario mantener una actitud positiva hacia el trabajo a base de creatividad, interés y absoluta responsabilidad, tanto en el desempeño de las labores como en cada una de las acciones relacionadas con nuestra institución.

INICIATIVA:

Desarrollar las cualidades personales que lo inclinen a formular propuestas para mejorar las funciones encomendadas. Colaborar activamente en el trabajo de los compañeros y entrar en relación con las otras unidades de la empresa,

INTERÉS EN EL TRABAJO:

Demostrar entusiasmo e interés en las funciones asignadas para realizarlas lo mejor posible. Pero, para llegar a trabajar como empleado eficiente debe existir preocupación por informarse y conocer el funcionamiento de las diferentes áreas de la institución.

LEALTAD:

Conocer las políticas y los objetivos institucionales, e identificarse plenamente mediante la participación y cumplimiento de los mismos.

HONRADEZ:

Integridad y transparencia en el comportamiento y en el desempeño del trabajo asignado. La honradez genera confianza y respeto entre empleados, jefes y clientes.



OBLIGACIONES DEL EMPLEADO:

- Desempeñar sus funciones de acuerdo a los requerimientos del área que se le asigne y a lo estipulado en el manual de descripción de puestos.
- Obedecer las instrucciones recibidas de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
- Observar buena conducta, puntualidad y disciplina en la institución.
- Guardar consideración y respeto a sus jefes, compañeros y subalternos.
- Presentarse y retirarse de la Institución en las horas señaladas en los respectivos horarios de trabajo.
- Evitar la divulgación sobre documentos y asuntos delicados y administrativos de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo.
- Conservar y hacer buen uso de la maquinaria, equipos, útiles, mercaderías, instrumentos, herramientas, materias primas y demás bienes propiedad de PRO-VIDA.
- Reportar al jefe inmediato todo accidente de trabajo por leve que este sea.
- Comunicar con la mayor brevedad posible a su jefe inmediato cualquier anomalía, robo, actos graves o criminales que se observen en el desarrollo de sus funciones.

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y SU

APLICACIÓN:

La disciplina debe ser entendida en sentido normativo más que prohibitivo y será aplicada de acuerdo a la gravedad de la falta de la siguiente manera:

- AMONESTACIÓN VERBAL:**
Deberá hacerse en privado por el respectivo jefe.
- AMONESTACIÓN ESCRITA:**
Procederá cuando el empleado reincida en una falta o cuando se trate de faltas graves. Se enviará copia al Ministerio de Trabajo y Previsión Social y a la Unidad de Recursos Humanos.
- SUSPENSIÓN POR UN DÍA:**
Será procedente cuando el empleado haya sido objeto de dos o más amonestaciones escritas.

SEDES LOCALES DE PRO-VIDA

SAN SALVADOR	Sede Central de San Salvador y Laboratorio de Agua (Calle Constitución 9 N Colonia Ciudad Satélite.)
SAN SALVADOR (Zona Norte)	Sede y Clínica de Nejapa y Sede y Clínica del Paisnal.
CHALATENANGO	Sede de Chalatenango (2ª Calle Oriente y 6ta avenida Sur, Barrio San Antonio).
SAN VICENTE	Sede y Farmacia Popular (Cantón San Nicolás Lempa).
LA PAZ	Sede de Zacatecoluca (3ª Avenida Sur 7, Barrio San José).
CABAÑAS	Sede y Clínica de Ilobasco (4ª Avenida Norte 47, Barrio San Miguel). Sede de Sensuntepeque (Calle a Victoria, Barrio San Antonio).
USULUTAN	Sede (6ª Calle Oriente y 4ª Avenida Sur, en la sede de CODECO, Berlín).

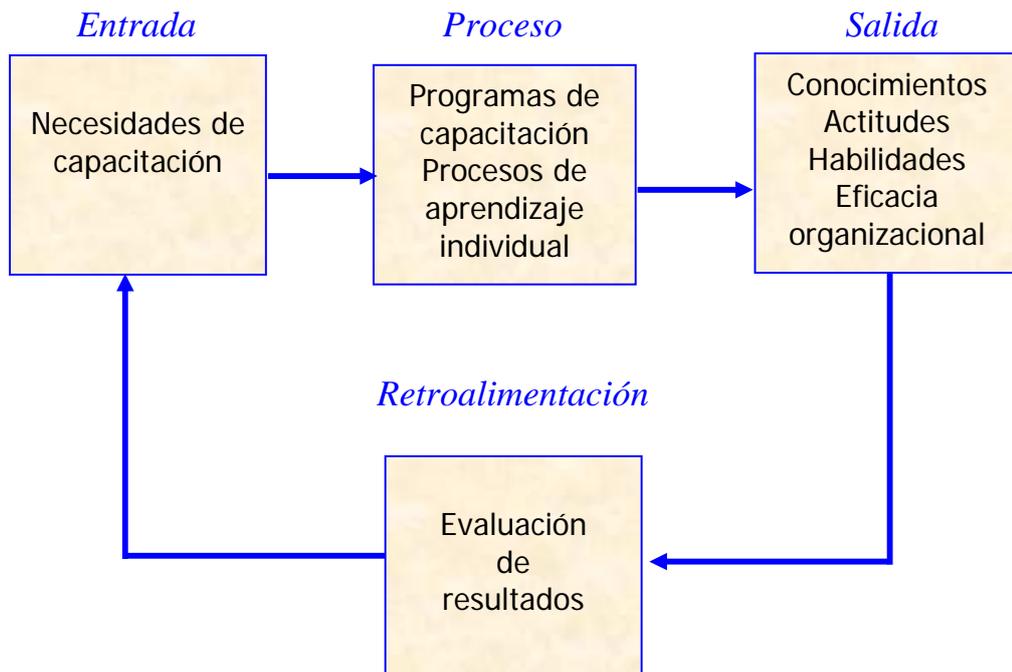
ANEXO No. 6

CLASES DE INCENDIOS Y SUS AGENTES EXTINTORES

Clases de fuego	Clase A	Clase B	Clase C
Agentes Extintores	Papel, madera, tejidos, fibra, etc.	Líquidos inflamables, tintas, grasas, etc.	Equipos eléctricos con corriente.
CO2 Gas carbónico	<i>Solo ejerce acción sobre las llamas</i>	<i>Sí Apaga por enfriamiento y cubrimiento</i>	<i>Sí Apaga por enfriamiento y Encerramiento</i>
Espuma	<i>Sí Para fuego de superficie y de pequeña extensión</i>	<i>Sí La espuma flota sobre los líquidos inflamables, cubriendo las llamas</i>	<i>No La espuma es conductora de la electricidad</i>
Carga Líquida	<i>Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible</i>	<i>No La carga podrá extender el líquido inflamable además de no apagar el fuego</i>	<i>No La carga líquida es conductora de la electricidad.</i>
Polvo	<i>Solo tiene acción sobre las llamas</i>	<i>Sí Extingue por encerramiento</i>	<i>Sí Extingue por encerramiento</i>
Agua	<i>Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible</i>	<i>Sí El agua en forma de neblina enfría y apaga el fuego</i>	<i>No El agua es conductora de la electricidad</i>

ANEXO No. 7

LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA



ANEXO No. 8

**CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES
DE CAPACITACIÓN**

