

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



“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA  
EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL DE LA  
VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA  
ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ZOILA BEATRIZ RIVAS GUARDADO

PATRICIA GUADALUPE RODAS DE VÁSQUEZ

JESSICA DEL CARMEN VÁSQUEZ ORELLANA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**Facultad de Ciencias Económicas:**

Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgencita de Guadalupe por haberme permitido culminar mis estudios exitosamente, de igual manera doy gracias a mi familia que siempre me apoyó y estuvieron a mi lado, a mi Docente Director que dedicó parte de su tiempo y sus conocimientos para que esta investigación se llevara a cabo, finalizando con mis compañeras del equipo de trabajo que me brindaron su amistad, confianza y comprensión en todo momento.

### ***Patricia Guadalupe Rodas de Vásquez***

Primero a Dios por brindarme la fuerza, paciencia y apoyo incondicional para llegar a este día tan importante en mi vida que es la culminación de mi carrera, a mi familia por estar siempre conmigo, a mis amigos, compañeros y personas muy especiales que con sus palabras también aportaron para poder hacer realidad este sueño, a mi grupo de trabajo por su comprensión y dedicación siempre.

### ***Jessica del Carmen Vásquez Orellana***

A Dios y a la Virgen María por haberme guiado y brindado la sabiduría, la perseverancia y por haberme dado la fortaleza para culminar esta etapa profesional. A mi madre por el apoyo incondicional en todo momento. A mi padre que aunque a pesar de su partida me supo guiar con su amor durante toda mi vida. A mis hermanas y amigos por colaborar siempre que los necesité. A mi equipo de trabajo por compartir momentos inolvidables en los cuales logramos llegar al final de nuestra carrera. A mi Docente Director por ser una guía, por comprenderme y apoyarme siempre.

### ***Zoila Beatriz Rivas Guardado***

## INDICE

Pág.

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS Y MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO	
A.GENERALIDADES DE LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS .....	1
1.Historia.....	1
2.Estructura Organizativa Actual de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas.....	9
3.Filosofía de la Institución.....	10
a)Misión .....	10
b)Visión .....	10
c)Objetivos .....	10
d)Valores y Principios .....	11
4.Marco Legal.....	11
a)Constitución de la República de El Salvador .....	11
b)Ley de Creación de la Iglesia .....	12
c)Código de Trabajo .....	13
5.Servicios .....	13
a)Solidaridad Global .....	14
b)Pastoral de la Salud .....	14
c)Vivienda y Construcción .....	15
d)Tutela Legal .....	15
e)Asistencia a la Niñez .....	15
f)Pastoral Penitenciaria .....	16
g)Agricultura Sostenible, Medio Ambiente y Agua. ....	16
B.GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	16

1.Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna de Recursos Humanos.....	18
2.Concepto de Recurso Humano.....	19
3.Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	20
4.Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	21
a) Integrar Personas .....	21
b) Organizar a las Personas .....	22
c) Recompensar a las Personas .....	23
d) Desarrollar a las Personas .....	26
e) Retener a las Personas .....	27
f) Auditar a las Personas .....	29
C.DESARROLLO ADMINISTRATIVO .....	30
1.Antecedentes de la Administración.....	30
2.Concepto de Administración.....	33
3.Funciones Administrativas.....	33
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL	
A.OBJETIVO .....	36
B.JUSTIFICACIÓN .....	36
C.MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	37
1.Método de la Investigación.....	37
2.Tipo de Investigación.....	37
3.Tipo de Diseño.....	38
4.Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	38
5.Fuentes de Información.....	40
a) Fuentes Primarias .....	40
b) Fuentes Secundarias .....	40
6.Determinación del Universo y Muestra.....	41
7.Tabulación y Análisis de los Resultados.....	41
a) Presentación e Interpretación de Datos .....	41

D.ANALÍISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS ...	65
1.Responsable de la Gestión del Talento Humano.....	65
2.Procesos de la Administración del Talento Humano.....	66
a)Integrar Personas .....	66
b)Organizar a las Personas .....	68
c)Desarrollar a las Personas .....	70
d)Retener a las Personas .....	72
e)Auditar a las Personas .....	73
E.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
1.Conclusiones.....	75
2.Recomendaciones.....	77
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR	
A.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	79
B.Generalidades del Departamento del Talento Humano .....	80
1.Naturaleza.....	80
2.Importancia.....	80
3.Objetivos.....	81
4.Políticas Generales.....	81
5.Funciones del Departamento.....	83
6.Personal Responsable.....	83
7.Ubicación.....	83
a)Estructura Organizativa Propuesta .....	84
C.MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	85
1.Generalidades.....	85
a)Objetivo .....	85
b)Políticas .....	85
c)Alcance y Limitación .....	85
2. Integrar Personas .....	86

a) Reclutamiento de Personal .....	86
b) Selección de Personal .....	90
c) Inducción .....	95
3. Organizar a las Personas.....	96
a) Diseño de Puestos .....	96
b) Evaluación del Desempeño .....	97
4. Retener a las Personas.....	98
a) Prestaciones y Beneficios Sociales .....	98
5. Auditar a las Personas.....	101
a) Banco de Datos .....	102
D. DETERMINACIÓN DE RECURSOS .....	103
1. Recurso Humano.....	103
2. Recursos Materiales.....	107
3. Recursos Tecnológicos.....	107
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	108
F. PRESUPUESTO .....	108
G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS	

## **RESUMEN**

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas, es una institución designada para combatir la pobreza y las consecuencias que genera, trabajando en nombre de todos los hombres y mujeres de buena voluntad en la Arquidiócesis de San Salvador, guiados por la enseñanza social católica, como ha sido instruida por el pastor Mons. José Luis Escobar Alas, Arzobispo de San Salvador.

Hablar del talento Humano y de las incidencias que las personas tienen en las empresas como sus conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, pero sobre todo la creatividad posibilita dar soluciones a los problemas que las organizaciones enfrentan.

Por tal razón se ha detectado que el ambiente interno de la organización no cuenta con procesos organizados en la eficiente administración del talento humano, tomando en cuenta que las personas son el pilar de toda institución.

El desarrollo de un modelo de gestión del talento humano, para el buen desempeño administrativo del personal de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas, beneficiará a los empleados el poder contar con una administración que contribuya a la mejora del personal y a la aplicación de proyectos que se

realizan, basándose en la Doctrina Social de la Iglesia y apoyando así a las comunidades que se benefician de dichos proyectos.

Los objetivos que se perciben alcanzar con la elaboración del trabajo de investigación son los siguientes:

**OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un modelo de gestión del talento humano que incida en el desarrollo administrativo del personal de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Determinar la información bibliográfica necesaria para tener de base un marco de referencia que permita ampliar la investigación.
2. Analizar cómo se encuentra actualmente la institución para realizar un diagnóstico de la situación problemática a fin de poder encontrar una solución viable.
3. Elaborar una propuesta para la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas que permita mejorar el desarrollo de las funciones administrativas del personal.

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo se ha venido evolucionando acerca de la importancia de los miembros de una organización, del elemento fundamental en toda organización sea grande, mediana o pequeña, de diferente actividad; debido a ello se hace necesario implementar los constantes cambios y etapas que componen un todo dentro del talento humano. En la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador, tiene como principal objetivo poder brindar toda la ayuda comunitaria a las personas que más lo necesitan, siendo necesario que cuenten con una adecuada administración de su personal para que el desarrollo de sus actividades sea el mejor.

El capítulo I contiene las generalidades de la organización como su historia, filosofía, servicios que presta, marco legal, así como también un marco de referencia compuesto por los conceptos básicos de la gestión del talento humano y del desarrollo administrativo dentro del amplio contexto que encierra hoy en día el manejo de personal en las entidades.

En el capítulo II se aborda el diagnóstico realizado a la Vicaría Episcopal de Promoción Humana- Cáritas de la Arquidiócesis de San Salvador, partiendo de la presentación de las metodologías utilizadas para hacerlo; luego se evalúan los

resultados obtenidos del mismo que, a su vez, se analizaron para usar de base para elaborar una propuesta que contribuya a la gestión del talento humano a través de una serie de recomendaciones a la institución.

Finalizando con el capítulo III, que presenta la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que se ajuste a las necesidades de la Vicaría y que facilite el desarrollo del personal.

También se muestra un plan de implementación que servirá como una guía para la organización junto con el presupuesto donde van detallados los diferentes recursos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS Y MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

#### **A. GENERALIDADES DE LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS**

##### **1. Historia**

La Iglesia Católica, Apostólica y Romana se extiende principalmente en países del suroeste de Europa, Europa Central, América Latina, África Central y Filipinas. Es la iglesia cristiana con mayor extensión y la más antigua de las confesiones cristianas, de la cual se derivan otras iglesias autodenominadas católicas. Su centro actual es la ciudad-estado del Vaticano, en Roma (Italia), donde reside el Papa, quien es considerado por los católicos romanos como cabeza del colegio de los obispos, sucesor de San Pedro, Vicario de Cristo y pastor de la iglesia. La sede papal se mudó a Aviñón (Francia), por un breve período de tiempo de la baja edad media.

Los dogmas católicos son las creencias esenciales que identifican y definen el credo católico frente a otras confesiones cristianas, si bien algunas de estas creencias son comunes a otras denominaciones cristianas. Los dogmas católicos se basan en la biblia y en la tradición apostólica.

Algunos dogmas esenciales del catolicismo son:

- **La Trinidad de Dios:** hay tres personas divinas, no tres dioses: el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo, que forman un único Dios.
- **La Eucaristía:** el pan y el vino transformados en el Cuerpo y la Sangre de Cristo.
- **La Inmaculada Concepción:** sostiene la creencia en que María, madre de Jesús, a diferencia de todos los demás seres humanos, no fue alcanzada por el pecado original sino que, desde el primer instante de su concepción, es decir, de su ser personal, estuvo libre de todo pecado.
- **La Maternidad Divina:** la virgen es la madre de Jesucristo.

La Arquidiócesis de San Salvador, es la principal sede episcopal de la iglesia católica en El Salvador, comprende los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán e incluye en su territorio la ciudad de San Salvador. La Diócesis fue creada por el papa Gregorio XVI, en 1842. En 1913, el papa Pío X la elevó a la dignidad de Arquidiócesis metropolitana. Desde su creación nueve prelados han ocupado la silla episcopal.

Monseñor Luis Chávez y González, Arzobispo de San Salvador en 1959, fundó el primer Secretariado Social Arquidiocesano, funcionó por muchos años y ya en la década de los 70'S, la conferencia episcopal viendo el éxito del Secretariado decidió crear el Secretariado Social Interdiocesano para que estuviera

al servicio de todas las Diócesis, para conseguir proyectos para las diversas Diócesis.

Posterior a Monseñor Oscar Arnulfo Romero, sucede que Monseñor Arturo Rivera y Damas hace una restructuración del Arzobispado y entonces desaparece el Consejo de Pastoral Arquidiocesano (este era un consejo de coordinación de los diversos entes de pastoral de la Diócesis). Acá entraban los religiosos, laicos y las diferentes áreas de la pastoral, y se crea la Vicaría de Pastoral Social. En 1981 comienza la guerra civil en El Salvador; en esos tiempos, ya habían comenzado a llegar desplazados que se estaban atendiendo en algunas iglesias, se estaban creando centros de refugios. Por el compromiso social que el Secretariado Social Interdiocesano va adquiriendo, algunos obispos de la conferencia episcopal ya no están de acuerdo con la existencia del Secretariado Social Interdiocesano y entonces deciden que desaparezca. Por aquellos años se había creado la comisión de justicia y paz. Entonces hubo eventos a nivel centroamericano sobre el papel de los laicos en el compromiso político; esa orientación de tipo social o de incidencia política a la conferencia episcopal no le pareció y decidieron que el Secretariado Social Interdiocesano tenía que desaparecer. Luego de los acontecimientos, llega como responsable del Secretariado Social Interdiocesano Monseñor

Jesús Delgado, lo designan a él para que cierre el Secretariado Social Interdiocesano.

En 1981, valorando la necesidad de los refugiados y las necesidades que estaba creando el conflicto que se estaba iniciando con la guerra civil, un grupo de sacerdotes decidió hacer una propuesta a Monseñor Arturo Rivera y Damas para crear nuevamente el Secretariado Social Arquidiocesano, desapareciendo así el Interdiocesano (la diferencia entre estos era que el Interdiocesano estaba al servicio de todas las Diócesis del país y el Arquidiocesano iba a ser solamente para la Arquidiócesis, dependiendo del Arzobispo de la misma Diócesis).

Monseñor Arturo Rivera y Damas lo aprobó, y en ese momento, San Salvador se encarga de la coordinación de todas las áreas de la pastoral: pastoral familiar, juvenil y de enfermos.

#### **Secretariado Social Arquidiocesano.**

Es en el mismo año cuando surge el Secretariado Social Arquidiocesano, este inicia para dos aspectos: para promover la Pastoral Social y otro para atender a las víctimas de la Guerra Civil (1981). Durante los primeros cinco años, el trabajo del Secretariado Social Arquidiocesano estuvo enfocado por la dimensión de las víctimas del conflicto.

En la Arquidiócesis se formaron hasta once refugios, en aquella época se trabajó en cuatro departamentos: San Salvador, La Libertad, Cuscatlán y Chalatenango; este último departamento era un lugar pobre, pero por el crecimiento poblacional, por la Guerra Civil (1981) y por todo lo que había sucedido, se dio la orden de parte de la iglesia de que se creara una Diócesis, esto para atender mejor a las personas de la zona. Todos los proyectos que tenían en la Arquidiócesis se pasaron a la zona. Posteriormente ellos crearon Caritas Chalatenango, en esta zona no hubo Secretariado Social sino que Caritas se encargó de toda la visión de la Pastoral Social.

Hubo un momento en que la dinámica de atender a los refugios llevo a tener 170 empleados, muchos estaban destacados en los diversos lugares, no estaban todos en el Arzobispado. Esto supuso para la institución, sin experiencia, tener que comenzar a desarrollar una organización interna. En un primer momento, la mayoría de los empleados eran algunos de los mismos campesinos desplazados que tenían el valor de seguir trabajando en el refugio. No había un perfil del puesto sino únicamente tener valor, posteriormente fueron entrando unos empleados con cierta formación académica y comenzaron a darle forma. Se comenzó a hacer un perfil del puesto, se formaron unidades de trabajo, entre otras.

En 1986, sucede el terremoto en el país, Monseñor Arturo Rivera y Damas pide al Secretariado Social que se encargara del mismo, sus principales objetivos fueron: atender y dar asistencia en la emergencia, rehabilitación y luego reconstrucción. De parte del Secretariado se envió a gente a continuar con la asistencia de los refugios, otros a las Vicarías y a las parroquias para constatar los daños. Toda la ayuda que vino se canalizó a través del Secretariado.<sup>1</sup>

En el tema de la reconstrucción, posterior al terremoto sucedido el 10 de octubre de 1986, el Secretariado Social hizo una campaña denominada "Techito"; esta buscaba dar una vivienda digna para la población afectada. La organización Caritas de Alemania apoyó el llamado con la condición de hacer la labor en 3 meses. En este contexto se creó la Unidad de Vivienda y Construcción, que viene a responder a otra necesidad de El Salvador.

En la época del terremoto se comenzó a darle más énfasis y atención a la promoción social y se creó una Unidad de Educación con énfasis en la Doctrina Social de la Iglesia; no solo se quería estar dando bienes materiales, sino que existía la necesidad de la formación en este campo.

---

<sup>1</sup>[www.arzobispadosansalvador.org](http://www.arzobispadosansalvador.org)

Una característica del Secretariado Social en esta época es que se manejaron los fondos de forma descentralizada; es decir no dependían de la administración/tesorería de la Curia. Crearon su propia Unidad de Administración entre ellos contadores y administradores que entregaban informes, tenían auditorías externas, entre otras funciones. Hubo gran credibilidad por la honradez y la disciplina con que se manejaban los fondos, en este contexto se creó la Unidad Administrativa.

Así en 1987, surge la necesidad de desarrollar en septiembre la primera semana de Pastoral Social en la que se tomaron importantes acuerdos para fortalecer el trabajo en ese campo, para su cumplimiento se inició un proceso de promoción y organización de equipos de Pastoral Social en las parroquias de la Arquidiócesis.

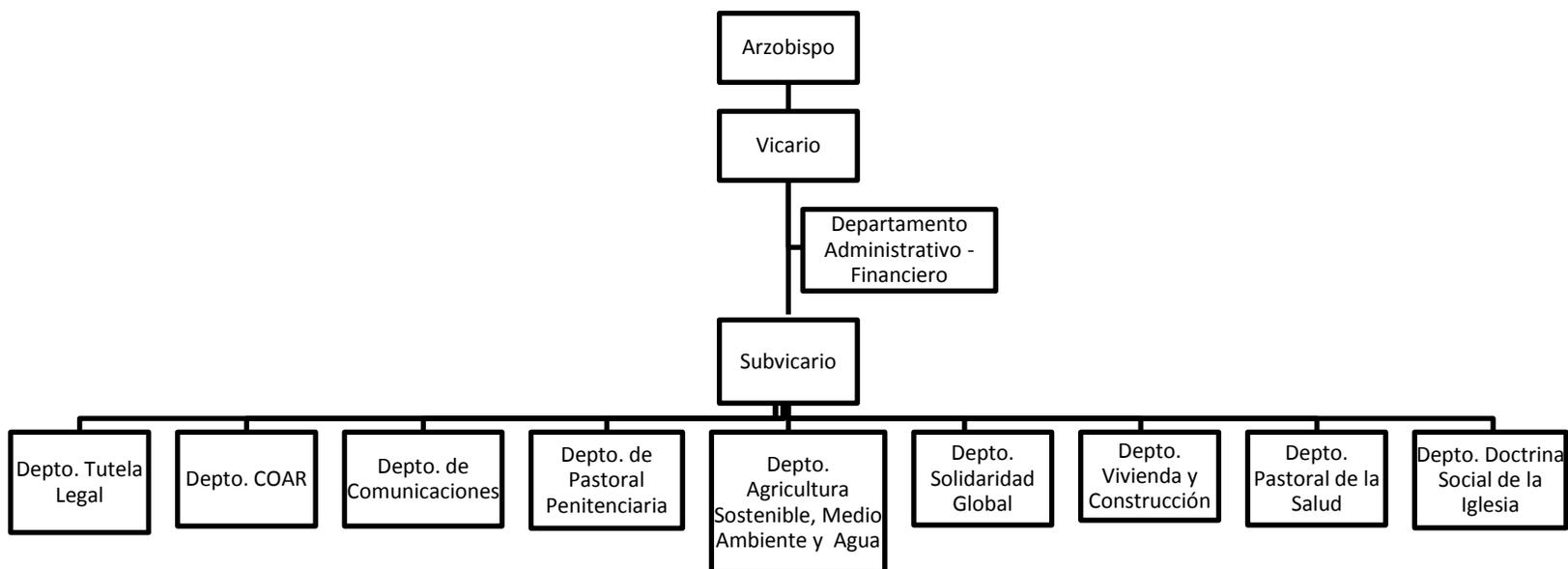
A finales de 1989, se realiza la planificación a nivel Arquidiocesano (1989-1994), en la cual se determinó como objetivo fundamental del Secretariado Social el evangelizar las estructuras. El animar a cambiar las estructuras desde el evangelio, permitió reafirmar el trabajo que ya se venía desarrollando redefiniéndolo en las siguientes áreas: Vivienda, Escuelas Rurales, Créditos, Agricultura Sostenible, Salud y Asistencia Humanitaria.

Paralelo al trabajo que el Secretariado Social desarrollaba, también funcionaba Caritas Arquidiocesana y su área de ejecución de proyectos eran en los 3 departamentos de la Arquidiócesis y con algunos programas comunes al Secretariado Social y las mismas fuentes de financiamiento, esta situación dio lugar a comenzar a pensar en una fusión de ambas instituciones. En 1996 Monseñor Fernando Sáenz Lacalle, Arzobispo de San Salvador, decidió que el Secretariado Social Arquidiocesano pasara a formar parte de la Red de Caritas de El Salvador, cambiando su nombre a Secretariado Social Caritas Arquidiócesis; este continúa desarrollando su trabajo en las áreas antes mencionadas con sus políticas claramente definidas en función de la población atendida por la Arquidiócesis y demás Diócesis del país. Es hasta el año 2008 cuando Monseñor José Luis Escobar Alas fue nombrado como nuevo Arzobispo de San Salvador el anteriormente ocupaba el cargo de obispo de la Diócesis de San Vicente, por tanto se realizan cambios en la administración del Secretariado Social Caritas y pasa a ser en el 2011 Vicaría Episcopal de Promoción Humanas-Caritas. Además, se incorpora el departamento de COAR (Comunidad Oscar Arnulfo Romero) y el departamento de Tutela Legal para formar parte de la Vicaría, las cuales anteriormente solo eran dependencias.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Fuente: Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas.

## 2. Estructura Organizativa Actual de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Fuente: Ibíd. Cita 2. Pág. 8

### **3. Filosofía de la Institución<sup>4</sup>**

#### **a) Misión**

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas se concibe como una organización de la Iglesia Católica, de la Arquidiócesis de San salvador, que anima y concreta los principios fundamentales de la Doctrina Social de la Iglesia, desarrollando iniciativas que conduzcan a una sociedad justa, solidaria y pacífica en estrecha coordinación con las parroquias, Vicarías y otras Diócesis en El Salvador, centrándose en procesos participativos que dinamizan las relaciones según los principios del Evangelio.

#### **b) Visión**

La Vicaría Episcopal Promoción Humana-Caritas se visualiza como un equipo fuertemente comprometido con la Doctrina Social de la Iglesia. Propositivo y participativo, y con un sólido compromiso con la espiritualidad de Jesús.

#### **c) Objetivos**

- Promover la Pastoral de la Salud a través de procesos formativos, preventivo, en coordinación con instancias de salud.

---

<sup>4</sup>Ibíd. Cita 2. Pág. 12-18

- Fortalecer la Pastoral Social, a través de procesos de formación, en organización y desarrollo comunitario.
- Proveer a las clínicas parroquiales, de medicamentos básicos, para contribuir al desarrollo social.
- Contribuir por medio de proyectos habitacionales a elevar los niveles de vida promoviendo la dignidad humana, la igualdad social, la solidaridad y el desarrollo humano de las familias más pobres.
- Apoyar el impulso de la agricultura sostenible, a través de procesos de formación, y asesoría técnica, que mejore la calidad de vida de los pequeños agricultores.

#### **d) Valores y Principios**

- La liberación integral de la persona humana.
- Comunión y participación.
- Opción preferencial por los pobres.
- Coherencia entre fe y vida.
- Construcción de la paz sobre la base de la justicia.

### **4. Marco Legal**

#### **a) Constitución de la República de El Salvador<sup>5</sup>**

En el Art. 26 de la Constitución de la República reconoce la personalidad jurídica de la Iglesia Católica Apostólica y Romana

---

<sup>5</sup> Constitución de la República de El Salvador, N° 38 del 15/12/1983. D.O. 234, Tomo 281 publicado en D.O. el 16/12/1983.

en El Salvador, la cual estará integrada por las personas que de conformidad a su ley eclesiástica sean consideradas miembros de la misma.

### **b) Ley de Creación de la Iglesia<sup>6</sup>**

La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador según Decreto Legislativo N°742 reconoce a la Iglesia Católica, Apostólica y Romana en El Salvador para su efecto del ejercicio de los derechos que como persona jurídica le corresponden, el Estado reconoce a la Iglesia Católica, Apostólica y Romana las circunscripciones eclesiásticas siguientes: Arquidiócesis, Diócesis, Ordinariato Militar, Prelatura Territorial, Abadía Territorial, Vicariato Apostólico, Prefectura Apostólica y Administración Apostólica, de la manera que sean exigidas por la Santa Sede, las cuales estarán regidas, respectivamente, por un Arzobispo, Obispo, Ordinario Militar, Prelado, Abad, Vicario Apostólico, Prefecto Apostólico y Administrador Apostólico o Administrador Diocesano de nombramiento de la Santa sede, quienes serán los representantes legales, judiciales y extrajudiciales de la iglesia en todo el territorio que comprende su respectiva jurisdicción.

---

<sup>6</sup>Ley de Creación de Iglesia, Decreto Legislativo N° 742, del 20/08/1987. Publicado en D.O. N° 168, Tomo 296, del 11/09/ 1987.

Los Vicarios Generales de cada uno de los dignatarios eclesiásticos mencionados tendrán también la representación de la iglesia en sus respectivas circunscripciones y podrán ejercerla conjunta o separadamente.

El domicilio legal de los representantes de la iglesia será la ciudad en donde residan, dentro de su jurisdicción.

Esta representación podrá ser ejercida dentro o fuera de su respectiva jurisdicción, personalmente o por medio de apoderado o delegado debidamente autorizado; como lo decreta en sus artículos del inciso 1 al 6 de dicho decreto establecido.

### **c) Código de Trabajo<sup>7</sup>**

Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En el caso de la organización se rige por sus estatutos y el Código de Trabajo.

## **5. Servicios<sup>8</sup>**

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas tiene como principal destinatario de sus servicios a las parroquias de la

---

<sup>7</sup>Decreto Legislativo. N° 15 del 23/06/1972. D.O. 142, Tomo 236 publicado en D.O. el 31/07/1972.

<sup>8</sup>[www.prohumana.org](http://www.prohumana.org)

Arquidiócesis de San Salvador, sin limitar a estas su accionar. En general ofrece servicios de formación, asistencia técnica, promoción de iniciativas de desarrollo y organización, apoyo material y asistencia humanitaria, tanto a parroquias como a comunidades de escasos recursos y grupos en situación de vulnerabilidad social. Los servicios son prestados a través de los diversos departamentos de la institución, según se expone a continuación:

**a) Solidaridad Global**

Este departamento tiene como finalidad establecer vínculos de apoyo material y económico (llamados hermanamientos) entre parroquias de la Arquidiócesis y parroquias de Estados Unidos y Europa. También se encarga de brindar atención a las delegaciones de voluntarios extranjeros que apoyan diversos proyectos de la Vicaría.

**b) Pastoral de la Salud**

Brinda formación continua en temáticas de salud preventiva a agentes comunitarios de pastoral de la salud, líderes parroquiales y comunitarios. Apoya a la Red de Clínicas Parroquiales de la Arquidiócesis, brindándole asistencia técnica y capacitación en temas de salud, y también imparten talleres,

jornadas, intercambios y charlas acerca de temáticas relacionadas a la salud en parroquias y comunidades

### **c) Vivienda y Construcción**

En este departamento se gestiona, supervisa y/o ejecuta proyectos de vivienda permanentes e infraestructura básica en comunidades que lo necesiten, bajo la modalidad de la ayuda mutua, también brinda asistencia técnica a proyectos de construcción promovidos por las parroquias de la Arquidiócesis.

### **d) Tutela Legal**

Su principal línea de acción es la investigación y la búsqueda de justicia ante las violaciones de derechos humanos; además brinda formación en derechos humanos y cultura de paz a colectivos de jóvenes y adultos, apoya a comités de víctimas de violaciones de derechos humanos y promueve la organización comunitaria y la memoria histórica en comunidades.

### **e) Asistencia a la Niñez**

A través del Albergue Comunidad Oscar Arnulfo Romero (COAR), se brinda apoyo a niños en situación de alta vulnerabilidad. Brindándoles atención integral en alimentación, educación, vestuario, atención social, psicológica y en salud.

**f) Pastoral Penitenciaria**

Brinda servicios sacramentales, acompañamiento espiritual, ayuda humanitaria y formación humana integral a personas en la cárcel. Además de promover procesos de apoyo a la reinserción de personas privadas de libertad, de apoyo a familiares de reclusos y desensibilización de la población hacia las personas privadas de libertad.

**g) Agricultura Sostenible, Medio Ambiente y Agua.**

Entre el apoyo que se brinda a la población se encuentra: El rescate y promoción de los recursos locales como dinamizador de procesos comunitarios de seguridad alimentaria; aporte a la seguridad y soberanía alimentaria de las familias campesinas desde la promoción de técnicas y tecnología alternativas de agricultura sostenible, implementación de la metodología horizontal de campesino a campesino compartiendo y potenciando las experiencias populares, dinamizar economías solidarias locales a través del procesamiento y comercialización de la producción y el trabajo del centro de formación.

**B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

A través del tiempo varios factores han contribuido al fenómeno del recurso humano los cambios económicos, tecnológicos,

sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta, los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan juntos. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la

capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.<sup>9</sup>

### **1. Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano**

Las organizaciones están compuestas por personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente del área del talento humano. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus diferentes actividades sociales.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos, consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores entre otros, consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, entre otras.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Chiavenato, Idalberto, 2011, Cap. 1: Introducción a la Gestión Moderna del Talento Humano, "Gestión del Talento Humano", 3ª Edición, Pág. 3 Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw- Hill.

<sup>10</sup>Op. Cit Pág. 4

## 2. Concepto de Talento Humano

“La administración del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”<sup>11</sup>

“La administración del talento humano es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”<sup>12</sup>

“La administración del talento humano es el proceso administrativo que permite el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”<sup>13</sup>

El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, entre otros.

---

<sup>11</sup>Op. Cit Pág. 9

<sup>12</sup>Op. Cit Pág. 9

<sup>13</sup> Arias Galicia, Fernando, 2005, Administración de Recursos Humanos, pág.27, México D.F., Editorial Trillas S.A. de C.V.

### **3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad, si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. La administración del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Según el autor Idalberto Chiavenato, los objetivos que persigue la administración del talento humano se detallan a continuación:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

## **4. Procesos de la Administración del Talento Humano**

### **a) Integrar Personas**

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida.

#### **1) Reclutamiento de Personal**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado del talento humano y por lo tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.<sup>14</sup>

## **2) Selección de Personal**

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado.<sup>15</sup>

### **b) Organizar a las Personas**

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.

#### **1) Diseño de Puestos**

El diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato, 2000, Recursos Humanos, Edición Compacta, Pág. 205-206, Atlas, Sao Paulo.

<sup>15</sup> Óp. Cit Pág. 777

<sup>16</sup> Óp. Cit. Pág. 129

## **2) Evaluación del Desempeño**

Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo.

Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización. Sin embargo, muchas veces no se usa técnicamente y los resultados no son objetivos como se esperaría. Debe orientarse al análisis de la productividad que la persona obtiene en un periodo determinado, sin ser afectada por los gustos o preferencias personales del evaluador.<sup>17</sup>

### **c) Recompensar a las Personas**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos

---

<sup>17</sup> Alexis Serrano, 2007, Cap. 7: Administración de Salarios y Compensaciones, Administración de Personas, 1° Edición, Pág. 231, El Salvador, UCA Editores

administrativos del área del talento humano dentro de las organizaciones.

### **1) Recompensas y Remuneración.**

#### **- Recompensas**

Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones.

Las recompensas se clasifican en financieras directas e indirectas.

**Recompensas Financieras Directas:** Consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.

**Recompensas Financieras Indirectas:** Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicios, entre otros), participación en los

resultados, horas extras, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización como alimentación y transporte subsidiado, seguros de vida de grupo, entre otros.<sup>18</sup>

#### **- Remuneración**

Es considerada como la suma de la compensación financiera directa e indirecta y la compensación no financiera. Es decir, que la remuneración total está constituida por la remuneración monetaria que incluye el salario básico, incentivos monetarios como comisiones, bonificaciones, entre otros. Y los programas de beneficios sociales ofrecidos por la organización.<sup>19</sup>

#### **2) Prestaciones y Servicios**

La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración. Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores. Son facilidades que ahorran el tiempo, el dinero y el esfuerzo de las personas. Los planes de prestaciones y servicios sociales buscan satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales.

---

<sup>18</sup>Ibíd. Cita 9 Pág. 284-285

<sup>19</sup>Ibíd. Cita 17 Pág. 201

#### **d) Desarrollar a las Personas**

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y así sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

##### **1) Formación y Desarrollo**

Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella.

La capacitación es el proceso de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, 2004, Recursos Humanos: Capital Humano las Organizaciones, Atlas, Sao Paulo, Pág. 495.

## **2) Programas de Cambio**

El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio impone nuevas prácticas y nuevas soluciones y exige el desarrollo de las personas.

## **3) Programas de Comunicación**

Una de las estrategias más importantes para la administración del talento humano reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Por regla general, los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

## **e) Retener a las Personas**

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de situaciones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

### 1) Prestaciones

Beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.<sup>21</sup>

### 2) Descripción y Análisis de Puestos

Esta es una de las partes fundamentales, como el eje central en el cual giran todas las funciones técnicas de la gestión del talento humano, este se puede dividir en 2 términos:

**Análisis:** Es el proceso de descomponer un todo, en sus diferentes partes, a fin de estudiarlas de forma individual. Se estudian por separado, una a una las diferentes funciones o competencias inherentes al puesto de trabajo, para luego poderlo describir con todas las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que éste exige.<sup>22</sup>

**Puesto:** Es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que constituyen una unidad de trabajo específica e impersonal. Cuando se habla de impersonal, se refiere al hecho de que un puesto de trabajo con todas las atribuciones descritas anteriormente, siempre las conservará

---

<sup>21</sup> [www.es.scribd.com](http://www.es.scribd.com)

<sup>22</sup> *Ibíd.* cita 17, pág.42

independientemente de la persona que, en un momento determinado, lo desempeñe.<sup>23</sup>

Ya al realizar la unión de los dos conceptos, se habla de análisis de puestos, la cual es vista como una técnica para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales necesarias dependiendo de la naturaleza y actividad a la que se dedique la organización.

#### **f) Auditar a las Personas**

El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las organizaciones hacen un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

##### **1) Sistema de Información Administrativa**

La administración del talento humano necesita procesar mucha información sobre las personas, para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y

---

<sup>23</sup> Ibíd. cita 17, pág.43

adecuadas. El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de información.<sup>24</sup>

## 2) **Banco de Datos**

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia.<sup>25</sup>

## **C. DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

### **1. Antecedentes de la Administración**

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace muchos años. Por ejemplo, las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son pruebas palpables de que mucho antes de la edad contemporánea se emprendía proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas. Las pirámides son un ejemplo particularmente llamativo. La construcción de una sola pirámide daba ocupación a más de 100,000 trabajadores durante 20 años. ¿Quién decía a cada cual lo que tenía que hacer? ¿Quién

---

<sup>24</sup>Ibíd. Cita 9, Pág. 23

<sup>25</sup>Ibíd. Cita 9, Pág. 24

verificara que hubiera suficientes piedras en el sitio de construcción para que los trabajadores no se quedaran de brazos cruzados? La respuesta es que fueron los gerentes. Como quiera que se llamaran en esa época, alguien tenía que planear las labores, organizar a las personas y los materiales, instruir y dirigir a los albañiles y ver que todo se hiciera según lo planeado.

La Ciudad de Venecia, en Italia un importante centro económico y comercial del siglo XV, es otro ejemplo temprano de administración. Los venecianos crearon una forma inicial de empresa privada y practicaban muchas actividades que son comunes en las organizaciones actuales. Por ejemplo, en los astilleros venecianos se botaban barcos de guerra que se hacían flotar por los canales. En palabras sucesivas se agregaban materiales y aparejos, además de esta línea de montaje, los venecianos también tenían sistemas de almacén e inventario para controlar los materiales, funciones de administración de recursos humanos para controlar la fuerza laboral y un sistema contable de ingresos y costos.

Para el estudio de la administración resultan particularmente significativos dos acontecimientos previos al siglo XX.

Primero, en 1776, Adam Smith publicó "La Riqueza de las Naciones", libro en el que argumentó las ventajas que generaba

para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Smith usó como ejemplo la fabricación de alfileres. Diez individuos haciendo cada uno una tarea especializada, producían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería todo un logro que terminara 10 alfileres en un día. Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad porque se perfecciona la habilidad y la destreza de los trabajadores, se ahorra el tiempo perdido al cambiar de una tarea a otra, y con la invención de técnicas y máquinas se ahorra mano de obra.

La segunda influencia importante, previa al siglo XX, en la administración fue la Revolución Industrial(1750 - 1840), que se inició en Inglaterra y cruzó el atlántico a finales de la Guerra Civil estadounidense. La Revolución Industrial sustituyó la fuerza humana con la potencia de las máquinas, lo que abarato la manufactura de bienes en las fábricas, y que a su vez hizo más económico manufacturar los productos en las fábricas en vez de los hogares. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, Cap. 2: La Administración Ayer y Hoy, "Administración", Octava Edición, Pág. 26, México.

## **2. Concepto de Administración**

La administración es lo que hacen los gerentes. Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.<sup>27</sup>

Es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección y control de los miembros de una organización con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas propuestos.<sup>28</sup>

## **3. Funciones Administrativas**

Para comprender lo que significa la administración del talento humano, primero se pregunta ¿qué hacen los administradores? según los expertos están de acuerdo en que existen cuatro funciones básicas que todos los gerentes realizan, dichas funciones representan el proceso administrativo que a continuación se detalla:<sup>29</sup>

### **a) Planeación**

Para el proceso administrativo, la planificación es esencialmente prever y prepararse para satisfacer aquellas situaciones que puedan afectar las operaciones de la organización. Lo más importante del planeamiento es tratar de

---

<sup>27</sup>Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, Cap. 1: Introducción a la Administración y las Organizaciones, "Administración", Octava Edición, Pág. 7, México.

<sup>28</sup>Fuente: Grupo de Trabajo

<sup>29</sup>Óp. Cit Pág. 8

inducir aquellas situaciones que sean favorables a la organización, por lo tanto, se incluye el determinar los objetivos que han de ser logrados y las acciones que se deben ejecutar son: El reclutamiento, selección, contratación y la inducción del personal.

#### **b) Organización**

El organizar es esencialmente un proceso de construir, que incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar las responsabilidades y autoridades de cada una de esas unidades de la estructura organizacional, definiendo también las interrelaciones que han de existir entre las unidades.

#### **c) Dirección**

Dirigir consiste en verificar y supervisar que las actividades planeadas del talento humano se estén logrando, por lo que se debe mantener una adecuada comunicación con el personal, para asegurarse de que se sigan las relaciones ya establecidas de la organización y los aspectos de negociación, contratación colectiva, de prestación de servicios de bienestar social y/o beneficios adicionales al salario así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo. El dirigir incluye también el motivar y el aconsejar a los empleados con el propósito de obtener su contribución a los objetivos generales de la empresa.

#### **d) Control**

El control del talento humano es una etapa del proceso administrativo, cuya función principal es medir y corregir el desempeño de los trabajadores, para asegurar que los objetivos y planes de la empresa que se han planteado se estén logrando.

Los controles ofrecen a los administradores medios para corregir desviaciones de los planes y para mejorar los planes futuros. Dentro de una empresa, los controles dan a los administradores la información del estado de cada función que se administra.

Las normas de control son especialmente provechosas para evaluar el rendimiento de los empleados con el fin de ayudarlos y motivarlos a mejorar, por otra parte comprende las funciones de registro y banco de datos, manejo de archivos y aspectos relacionados con el talento humano aprovechando la tecnología para estos fines.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL.**

#### **A. OBJETIVO**

Conocer la situación actual de las funciones administrativas y la gestión del talento humano en la Vicaría Episcopal de Promoción Humana - Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador.

#### **B. JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a las necesidades y características que se observaron en la Vicaría se decidió implementar un estudio diagnóstico de las funciones administrativas y de la gestión del talento humano en la institución.

Se optó por realizar el estudio a través de dos métodos: realizar un censo a los empleados y una entrevista al Director Ejecutivo Administrativo - Financiero.

El censo a los empleados sirvió para conocer con que herramientas administrativas contaba la institución. La entrevista al Director Ejecutivo Administrativo - financiero se utilizó para conocer el

estado en el que se encuentra la institución a nivel administrativo y la gestión del talento humano en la misma.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de la Investigación**

Con la investigación se busca aportar insumos que permitan resolver necesidades de la institución en materia de procedimientos administrativos y de gestión del talento humano. Para ello, haciendo uso de los métodos de la investigación científica, se diseñó cómo obtener la información necesaria, su procesamiento y posterior análisis. Esto permitió extraer las conclusiones necesarias para construir un modelo de gestión del talento humano acorde a la realidad particular de la Vicaría.

### **2. Tipo de Investigación**

El tipo de estudio que se realizó es descriptivo. Este método permite determinar y analizar cómo funciona un fenómeno y que componentes le sustentan. Esta clase de estudios se basan en la medición de uno o más atributos del fenómeno a estudiar, para obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación.

### **3. Tipo de Diseño**

Debido a las características de los estudios descriptivos, no es posible determinar el funcionamiento de variables y por ende, no permite establecer modelos de corte experimental. De ahí que el tipo de diseño de investigación elegido sea no experimental, en el que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados, para posteriormente ser analizados y establecer la relación existente entre las variables.

### **4. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Las técnicas que se utilizaron para realizar esta investigación son:

**La Encuesta:** Es la técnica destinada a obtener datos de varias personas, el cual contiene tres bloques de información a capturar: La información de identificación (o de la carátula), la información sociológica (o censal) y la información del tema (o del problema de investigación); se realizó mediante un cuestionario con el fin de recopilar información para ser tabulada mediante medios electrónicos. (ANEXO 1)

Aunque generalmente la encuesta es utilizada para conocer la opinión de un grupo de personas, en el contexto de esta

investigación, este instrumento se utilizó para conocer aspectos del funcionamiento interno de la institución.

**Entrevista:** Técnica destinada para obtener datos, consiste en el diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Se realizó una entrevista estructurada, la que contiene una serie de preguntas elaboradas con una secuencia y redacción fija. Esta fue dirigida al Director Ejecutivo Administrativo-Financiero de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas quien proporcionó información sobre el funcionamiento general de la institución, políticas institucionales, cultura organizacional, aspectos administrativos y de gestión del talento humano en la institución. (ANEXO 2)

**Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

En el contexto de esta investigación, se realizaron visitas a la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas para observar el ambiente de trabajo, las tareas del personal y para interactuar con el mismo y conocer sus opiniones acerca del funcionamiento de la institución y de las labores que desempeñan.

## **5. Fuentes de Información**

Para obtener información sobre la institución se consideraron dos tipos de fuentes de información. En primer lugar las personas que laboran en la misma y en segundo lugar algunos documentos relevantes para conocer aspectos de la historia y del funcionamiento de la Vicaría en el pasado.

A continuación se enlistan las mismas:

### **a) Fuentes Primarias**

Estas se refieren básicamente a la información que se obtiene del propio usuario o de personas especializadas en el tema. Son datos obtenidos por el propio investigador que serán recopilados mediante entrevistas y censos realizados al personal de la institución. Estos fueron: Director Ejecutivo Administrativo-Financiero, Directores de departamentos de Pastoral de la Salud, Pastoral Social, y departamento de Solidaridad Global.

### **b) Fuentes Secundarias**

Estas fuentes son aquellas en que se reúne información escrita que existe sobre el tema, ya sean datos de tesis, libros, que sirven de apoyo a la investigación que se realizó.

## **6. Determinación del 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 la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas es de 68 personas por lo tanto se decidió que la muestra fuera la totalidad del universo y por tanto, el instrumento de recolección de datos fuera aplicado a todos los miembros que componen la organización.

## **7. Tabulación y Análisis de los Resultados**

Con la información recolectada a través de las técnicas y herramientas de investigación, se realizó el procesamiento de los datos. En el caso de la encuesta se efectuó por medio de un sistema computarizado de tabulación. La presentación es en cuadros estadísticos, que contienen preguntas, objetivos, respuestas, frecuencias y análisis.

### **a) Presentación e Interpretación de Datos**

#### **I. Datos Generales:**

El personal de la Vicaría está compuesto por 68 personas, de los cuales 36 son mujeres (53%) y 32 hombres (47%). En su mayoría (82%) cuentan con un grado universitario, seguidos por personal con estudios de bachillerato (7%) técnicos (6%) y solo (4%) con

estudios básicos. Esto indica que la mayoría del personal está bastante calificado, lo cual representa un valor importante para la institución.

Según los resultados obtenidos, un total de 35 empleados (51%) tienen menos de 5 años de laborar en la institución, mientras que el 29% han trabajado entre 6 a 15 años, el 12% tienen entre 16 a 20 años y finalmente el 7% han trabajado ahí por más de 21 años.

**Cuadro No.1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia (Fr)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Administrativo y Financiero	6	9
Tutela Legal	9	13
COAR	28	41
Comunicaciones	4	6
Pastoral Penitenciaria	1	1
Agricultura Sostenible, Medio Ambiente y Agua	7	10
Solidaridad Global	1	1
Vivienda y Construcción	2	3
Pastoral de la Salud	5	7
Doctrina Social de la Iglesia	5	7
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Como puede verse en el cuadro No.1, el área administrativa la conforman 6 personas, lo que representa únicamente el 9% del personal de la Vicaría. El resto (91%), está distribuido en las áreas técnicas.

Cabe destacar que dentro de algunas de estas (COAR y Tutela Legal) existe personal administrativo dedicado exclusivamente a dichas instancias pero en el presente estudio se cuentan como personal técnico ya que no desempeñan una labor administrativa que sirva para la Vicaría en su conjunto. Teniendo en cuenta ese detalle, el departamento con mayor cantidad de personal es el de COAR, seguido por Tutela Legal, que entre ambos concentran el 54%.

Es importante señalar que históricamente Tutela Legal y COAR se consideraron como entidades relativamente independientes de la Vicaría, aunque ambas estaban integradas dentro del Arzobispado. Es a partir del inicio de la gestión del director actual que ambas son integradas a la Vicaría, mientras el resto de departamentos eran parte de una instancia denominada Secretariado Social Caritas, que fue convertido en la actual Vicaría.

## II. Datos Específicos

### Pregunta No.5

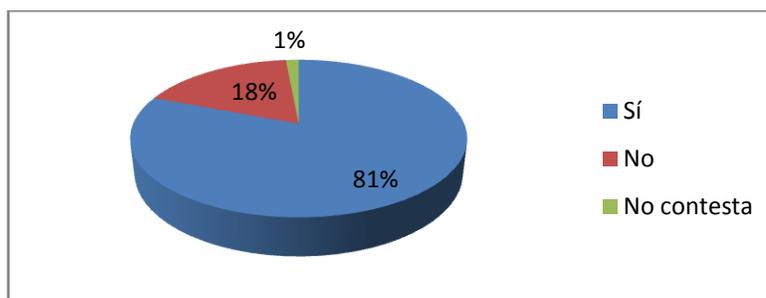
¿Conoce los objetivos, políticas y normas generales de la institución?

**Objetivo:** Detectar si existen objetivos, políticas y normas que rijan la institución.

**Cuadro No.2**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	55	81
No	12	18
No contesta	1	1
Total	68	100

**Gráfico No. 1**



### Interpretación:

Del total de los encuestados (81%) manifiestan que conocen los objetivos, políticas y normas, mientras el 18% las desconocen, y el resto (1%) se abstuvo de contestar, esto se debe a la falta de comunicación existente desde el principio de sus labores, para así poder tener todos los conocimientos necesarios de la organización.

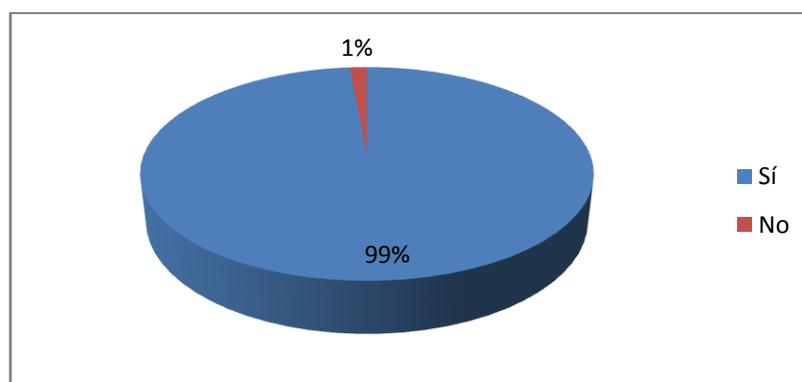
**Pregunta No.6**

¿Cuenta la institución con misión y visión?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la filosofía de la organización.

**Cuadro No. 3**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	67	99
No	1	1
Total	68	100

**Gráfico No. 2****Interpretación:**

La mayor parte de los empleados encuestados (99%) manifiesta que la institución cuenta con misión y visión, y el 1% no tienen conocimiento, ya que al momento de su contratación no le proporcionaron dicha información.

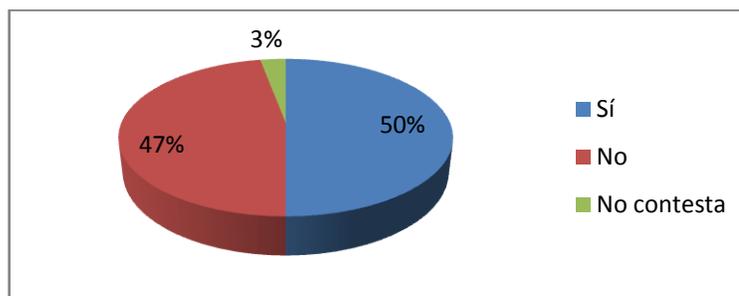
**Pregunta No.7**

Cuando existe una plaza vacante ¿Pueden los empleados aplicar a una plaza con mayor nivel jerárquico?

**Objetivo:** Conocer si existe un plan de carrera definido para que los empleados tengan oportunidad de crecimiento.

**Cuadro No.4**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	34	50
No	32	47
No contesta	2	3
Total	68	100

**Gráfico No. 3****Interpretación:**

Según los resultados que muestra el cuadro anterior, el 50% opina que sí puede aplicar a una plaza vacante, y el 47% responde que no, el resto (3%) no contestó, expresando así que la institución si posee oportunidades de crecimiento aunque estas se ven limitadas ya que solo existe un nivel jerárquico al que se puede ascender.

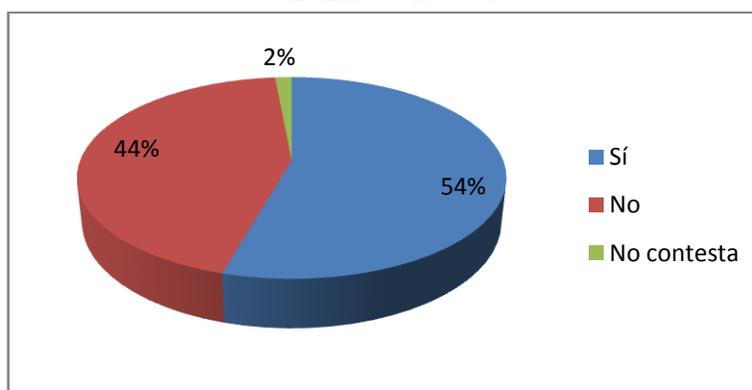
**Pregunta No.8**

¿Existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal dentro de la institución?

**Objetivo:** Descubrir si existe de manera formal y escrita un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita elegir a la persona idónea para el puesto requerido.

**Cuadro No. 5**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	37	54
No	30	44
No contesta	1	2
Total	68	100

**Gráfico No. 4****Interpretación:**

Del 100% de las personas encuestadas, el 54% contestaron que si conocen el proceso a seguir para contratar personal, el 44% dijo que no conoce el proceso, absteniéndose de contestar el 2% restante. Este resultado confirma que la organización cuenta con dicho procedimiento, pero no todos los empleados lo conocen. Algunos empleados manifestaron que los procesos de selección se adaptaban a exigencias de los donantes de los proyectos.

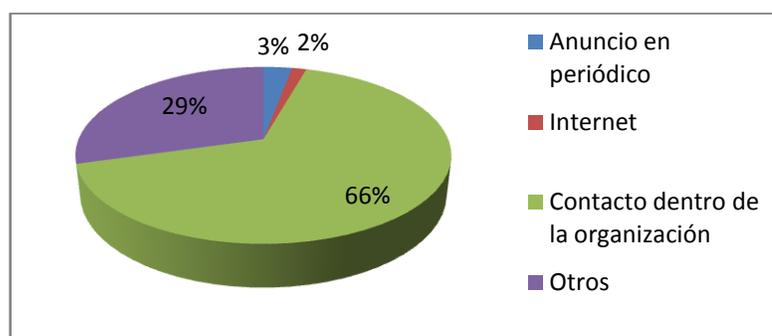
**Pregunta No.9**

¿Cómo se enteró de la plaza que ocupa actualmente?

**Objetivo:** Indagar la forma en que ingresó la persona a la institución.

**Cuadro No.6**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Anuncio en periódico	2	3
Internet	1	2
Contacto dentro de la organización	45	66
Otros	20	29
Total	68	100

**Gráfico N. 5****Interpretación:**

El 66% de los empleados de la Vicaría ingresaron a la institución a través de un contacto dentro de la organización, mientras que el 29% manifestaron que lo hicieron por otros medios. La práctica de referir personas suele ser la norma debido a algunas características del trabajo que realiza el personal de la Vicaría: la experiencia en trabajar con sacerdotes y religiosas, en trabajo con parroquias o la facilidad para adaptarse a entornos religiosos suelen ser características deseables dentro del personal de la Vicaría y que son más fáciles de identificar cuando existe una persona que le conoce previamente en esos contextos.

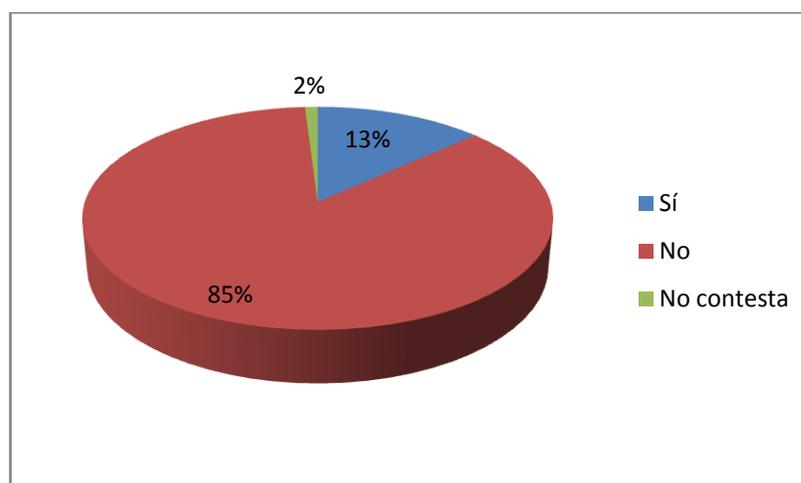
**Pregunta No.10**

¿Existe un departamento de recursos humanos en la institución?

**Objetivo:** Identificar la existencia de un área de recursos humanos.

**Cuadro No.7**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	9	13
No	58	85
No contesta	1	2
Total	68	100

**Gráfico No. 6****Interpretación:**

La mayoría de los empleados (85%) expresan que la institución no cuenta con un departamento de recursos humanos y el 13% contestó lo contrario ya que ellos ignoran esa información. En este sentido se evidencia la necesidad de un procedimiento de inducción al personal que le permita conocer la estructura interna de la institución, así como de una instancia que se encargue de velar por estas funciones dentro de la misma.

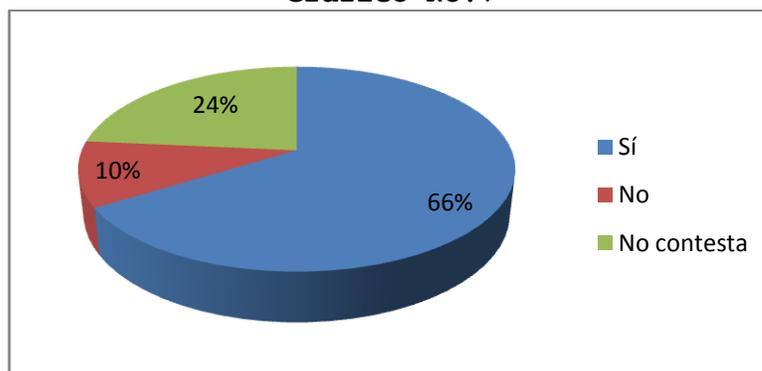
**Pregunta No.11**

¿Considera necesario que exista un departamento de recursos humanos en la organización?

**Objetivo:** Analizar qué opinan los empleados de la importancia que exista un departamento de recursos humanos.

**Cuadro No. 8**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	45	66
No	7	10
No contesta	16	24
Total	68	100

**Gráfico No.7****Interpretación:**

En el gráfico anterior puede verse que la mayor parte (66%) de los empleados manifestaron que es necesario que exista un departamento de recursos humanos. En contraste, dos de cada diez no contestaron la interrogante probablemente debido a que desconocen de su importancia. Mientras un 10% expresó que no es necesario que exista dicho departamento, lo cual se considera que puede deberse a la misma razón que la de quienes no contestaron la pregunta.

**Pregunta No.12**

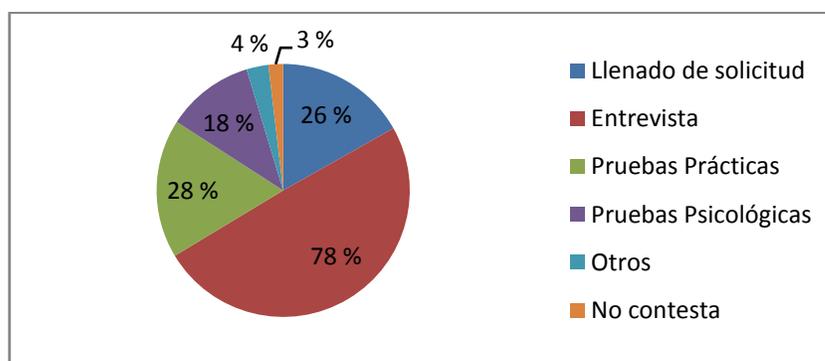
¿Qué requisitos se llevan a cabo para seleccionar al personal?

**Objetivo:** Conocer los requisitos que aplica la institución para seleccionar al nuevo empleado.

**Cuadro No. 9**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Llenado de solicitud	18	26
Entrevista	53	78
Pruebas Prácticas	19	28
Pruebas Psicológicas	12	18
Otros	3	4
No contesta	2	3

**N=68**

**Gráfico No.8****Interpretación:**

Con base a las respuestas obtenidas, la Vicaría utiliza la entrevista como método preferido para selección de personal, ya que según el Director Ejecutivo Administrativo-Financiero permite interactuar y conocer al candidato acerca de su vida personal y experiencia laboral, considerando ésta como una técnica muy confiable para obtener el mejor talento. Cabe destacar que los empleados comentaron que el procedimiento varía de acuerdo a los criterios de cada director y que en algunos casos los donantes exigen algunos procedimientos mínimos para la selección.

**Pregunta No.13**

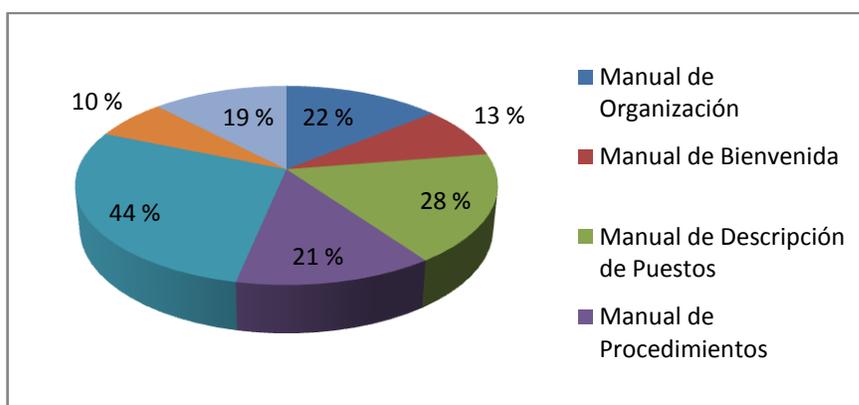
¿De los siguientes instrumentos administrativos, ¿Con cuáles cuenta la institución?

**Objetivo:** Determinar cuáles herramientas administrativas posee la institución para inducir al personal.

**Cuadro No. 10**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Manual de Organización	15	22
Manual de Bienvenida	9	13
Manual de Descripción de Puestos	19	28
Manual de Procedimientos	14	21
Reglamento Interno de Trabajo	30	44
Otros	7	10
No contesta	13	19

N= 68

**Gráfico No. 9****Interpretación:**

En el cuadro anterior se observa que el 44% manifiestan que la institución cuenta con Reglamento Interno de Trabajo que define las normas y políticas a seguir, el 28% dicen contar con el Manual de descripción de puestos pero que es necesaria su actualización y el 21% con el Manual de procedimientos siendo éste uno de los más importantes y que a su vez se debe actualizar, finalizando con el Manual de bienvenida que es el que contiene toda la información básica de la organización.

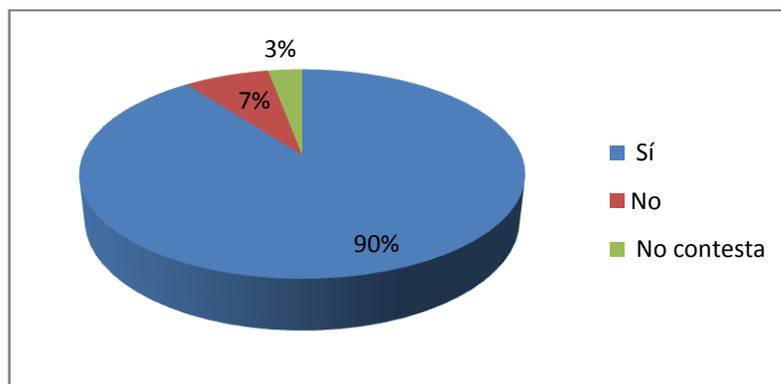
**Pregunta No.14**

¿Cuándo ingresó a la institución, ¿Le dieron a conocer las diferentes tareas, actividades, responsabilidades y funciones que usted realizaría para la misma?

**Objetivo:** Identificar si le informaron a los empleados sobre las tareas, actividades, responsabilidades y funciones que desempeñaría al momento de ingresar a la organización.

**Cuadro N. 11**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	61	90
No	5	7
No contesta	2	3
Total	68	100

**Gráfico No. 10****Interpretación:**

La mayor parte de los encuestados (90%) dijo haber sido inducido por su jefe inmediato a sus responsabilidades, funciones, tareas, ya que no hay un departamento encargado de eso. Solo 7% manifestó no haber recibido inducción al momento de ingresar a trabajar para la institución. Dejando de manifiesto la importancia que tiene el incorporar al empleado y darle la bienvenida.

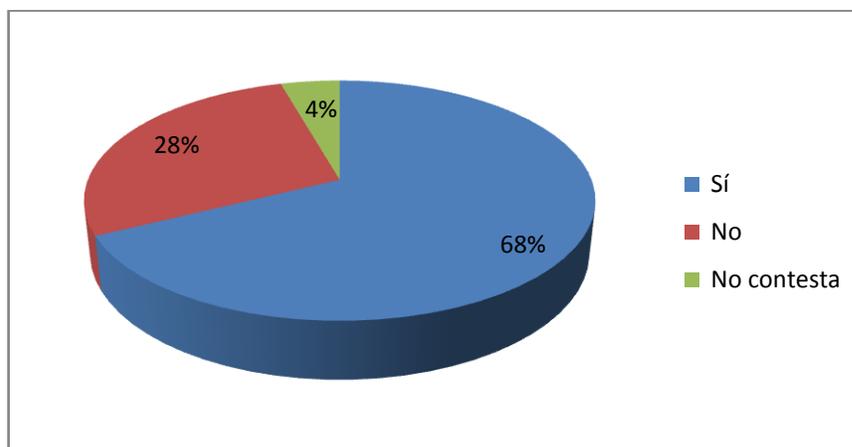
**Pregunta No.15**

¿Recibe prestaciones adicionales a la ley por parte de la organización?

**Objetivo:** Reconocer cuáles son las prestaciones adicionales a la ley que ofrece la institución a sus empleados.

**Cuadro No.12**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	46	68
No	19	28
No contesta	3	4
Total	68	100

**Gráfico No. 11****Interpretación:**

Según los resultados mostrados por el cuadro anterior, alrededor de 7 de cada 10 empleados (68%) afirma que cuentan con beneficios adicionales a la ley que le brindan mayores beneficios y una alta satisfacción al formar parte del equipo de trabajo de la Vicaría. Aproximadamente tres de cada diez (28%) opinan lo contrario.

**Pregunta No.16**

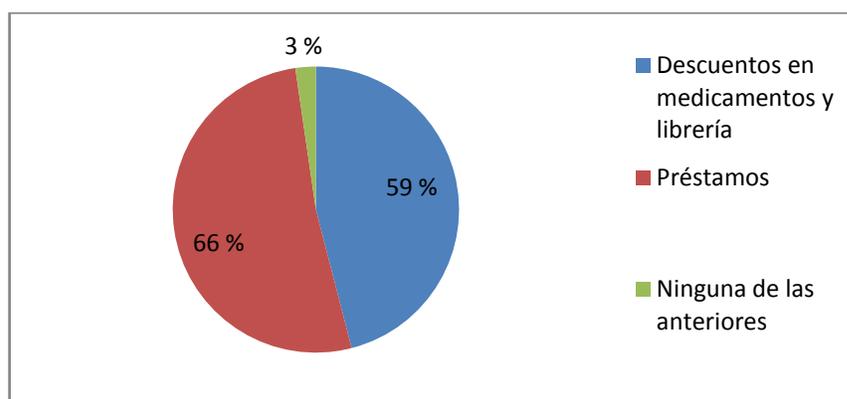
¿Cuáles de las siguientes prestaciones adicionales a la ley le proporciona la institución?

**Objetivo:** Conocer que prestaciones brinda la organización.

**Cuadro No. 13**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Descuentos en medicamentos y librería	40	59
Préstamos	45	66
Ninguna de las anteriores	2	3

N= 68

**Gráfico No. 12****Interpretación:**

El cuadro anterior refleja que dentro de las prestaciones que les brindan están los préstamos con un 66%, descuentos en medicamentos y librerías con un 59%, estas son las prestaciones adicionales a la ley más reconocidas por los empleados.

Se indagó informalmente sobre si la falta de beneficios afecta a la retención del personal, algunos empleados manifestaron que el hecho de trabajar para la iglesia y la relativa estabilidad de la institución eran un factor importante en que se hubieran mantenido en ella, sin embargo señalaron que sería deseable contar con algunos beneficios adicionales a la ley.

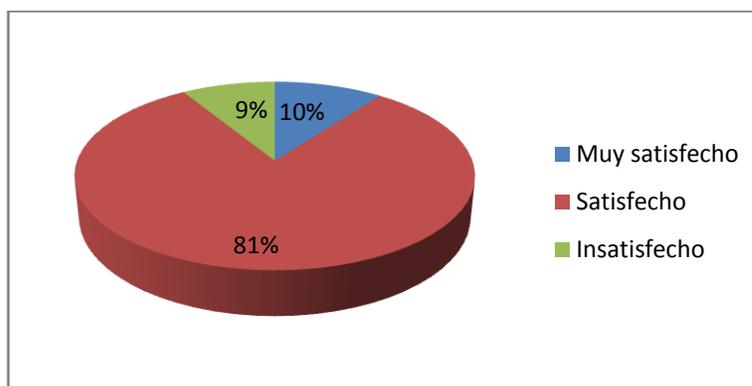
**Pregunta No.17**

¿Cómo se considera en relación a los beneficios que recibe por parte de la organización?

**Objetivo:** Analizar si los beneficios que ofrece la institución satisface las necesidades de los empleados.

**Cuadro No. 14**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	7	10
Satisfecho	55	81
Insatisfecho	6	9
Muy satisfecho	0	0
Total	68	100

**Gráfico No. 13****Interpretación:**

La mayor parte de los empleados (81%) manifiestan estar satisfechos con los beneficios que reciben por parte de la Vicaría, situación que es positiva, ya que indica que la institución toma en cuenta las necesidades de la mayoría de los empleados y la minoría que es un 9% expresan estar insatisfecho. Como se vio en la pregunta anterior, es importante considerar un reforzamiento del plan de beneficios a los empleados.

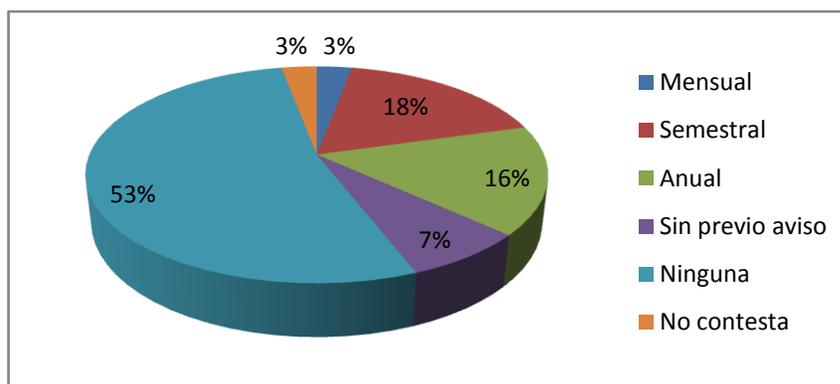
**Pregunta No.18**

¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación del desempeño a los diferentes puestos de la organización?

**Objetivo:** Identificar cada cuánto tiempo la Vicaría realiza evaluaciones del desempeño a su personal.

**Cuadro No. 15**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Mensual	2	3
Semestral	12	18
Anual	11	16
Sin previo aviso	5	7
Ninguna	36	53
No contesta	2	3
Total	68	100

**Gráfico No. 14****Interpretación:**

El 53% responde que no realizan evaluaciones del desempeño, mientras que el 18% responde que la realizan semestral y el 16% coinciden que las efectúan anualmente. Al respecto de esta dispersión en las respuestas es importante destacar que algunos empleados reciben evaluaciones frecuentes de parte de los donantes en la ejecución de los proyecto, por lo que los resultados pueden estar representando cierta confusión.

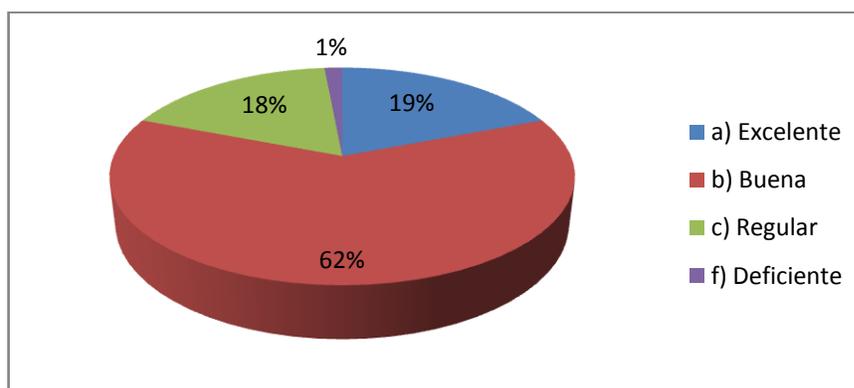
**Pregunta No.19**

¿Cómo califica usted las relaciones laborales con los demás empleados?

**Objetivo:** Descubrir cómo se encuentran actualmente las relaciones laborales entre los empleados de la Vicaría.

**Cuadro No. 16**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Excelente	13	19
Buena	42	62
Regular	12	18
Deficiente	1	1
Total	68	100

**Gráfico No.15****Interpretación:**

El 62% manifiestan que las relaciones con los demás empleados son buenas, un 19% dicen ser excelentes, el 18% expresan que son regulares y el 1% expresan ser deficientes, obteniendo buenos resultados de acuerdo a la comunicación existente lo cual es muy importante para el desarrollo de las actividades de todos.

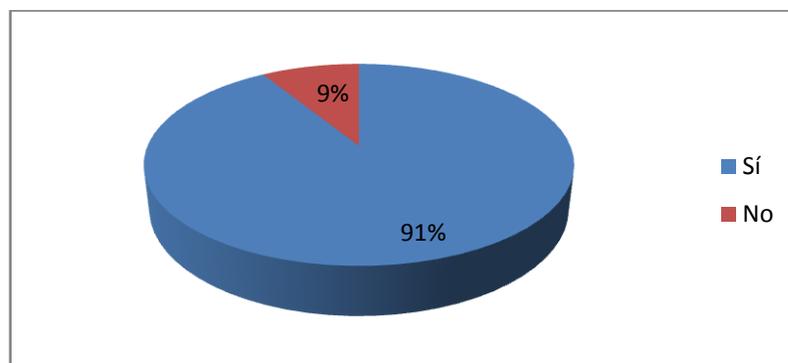
**Pregunta No.20**

¿Realiza la institución programas de capacitación?

**Objetivo:** Determinar si la institución imparte programas de capacitación que les permita a los empleados incrementar sus conocimientos y capacidades para el logro de los objetivos.

**Cuadro No. 17**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	62	91
No	6	9
Total	68	100

**Gráfico No. 16****Interpretación:**

Según los datos mostrados, se observa que la mayoría de empleados representados por un 91% afirman que existen programas de capacitación, no obstante el 9% expresa no contar con dichos programas.

Es importante destacar que los empleados manifestaron que las capacitaciones generalmente son puntuales y no necesariamente tienen un elemento común con el resto del personal, exceptuando por algunos temas de Doctrina Social de la Iglesia que están recibiendo recientemente a instancias de algunos miembros del personal.

**Pregunta No.21**

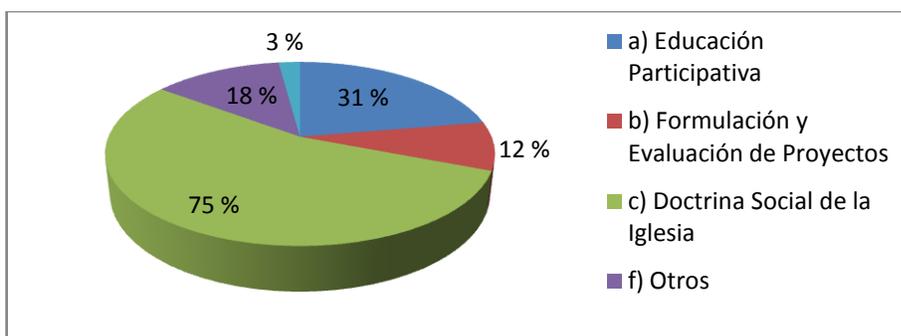
¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la organización?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de capacitaciones reciben los empleados dentro de la institución que les motive a realizar sus actividades laborales con mayores conocimientos.

**Cuadro No.18**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Educación Participativa	21	31
Formulación y Evaluación de Proyectos	8	12
Doctrina Social de la Iglesia	51	75
Otros	12	18
No contesta	2	3

N= 68

**Gráfico No.17****Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas en un 75% se reciben capacitaciones sobre Doctrina Social de la Iglesia siendo ésta una de las partes más importantes por la naturaleza de la organización y que es impartida por miembros del personal, un 31% dijo que ha recibido formación de Educación Participativa, continuando con un 18% manifiesta haber recibido temas diferentes a los expuestos, continuando con un 12% en Formulación y Evaluación de Proyectos.

**Pregunta No.22**

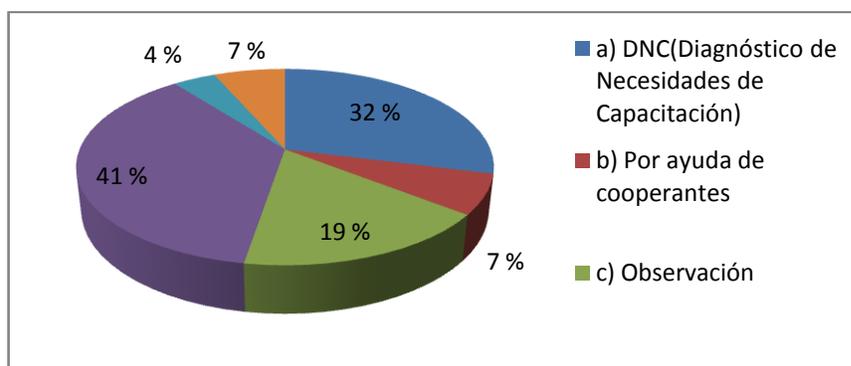
¿Al recibir capacitaciones, ¿Qué criterios se toman en cuenta para determinar las áreas de capacitación?

**Objetivo:** Identificar las formas para lograr detectar en qué áreas necesitan capacitarse los empleados.

**Cuadro No. 19**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
DNC(Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)	22	32
Por ayuda de donantes	5	7
Observación	13	19
A solicitud de los directores	28	41
Otros	3	4
No contesta	5	7

**N=68**

**Gráfico No. 18****Interpretación:**

El medio más utilizado por la organización para detectar necesidades de capacitación es a solicitud de los directores con un 41%, ya que ellos son los que conocen las necesidades de cada uno de sus empleados y las que necesitan reforzar, seguido del DNC por el 32%, lo cual permite detectar y establecer en que habrán de ser capacitados los empleados, quienes requieren ser capacitados, con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación.

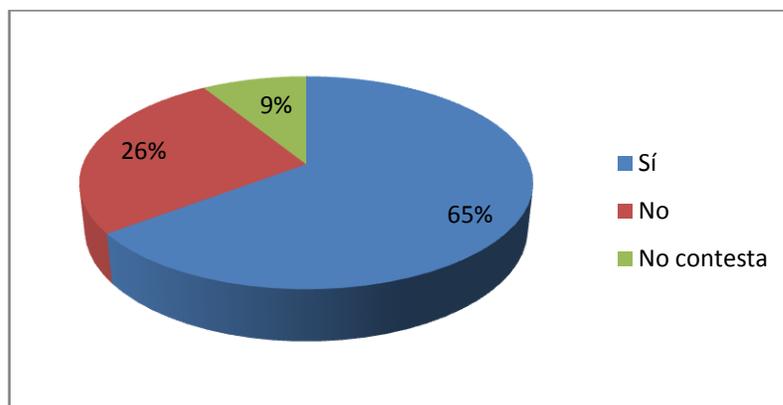
**Pregunta No.23**

¿Posee la organización un expediente laboral para cada empleado?

**Objetivo:** Comprobar si existe un expediente laboral por cada empleado.

**Cuadro No. 20**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	44	65
No	18	26
No contesta	6	9
Total	68	100

**Gráfico No.19****Interpretación:**

La mayor parte (65%) de los empleados describen que la organización cuenta con un expediente para cada empleado, aunque poco más de la cuarta parte de los mismos (26%) manifiestan no contar con un expediente. Se logró conocer de parte del Director Ejecutivo Administrativo-Financiero que si cuenta con expedientes pero no de todo el personal.

**Pregunta No.24**

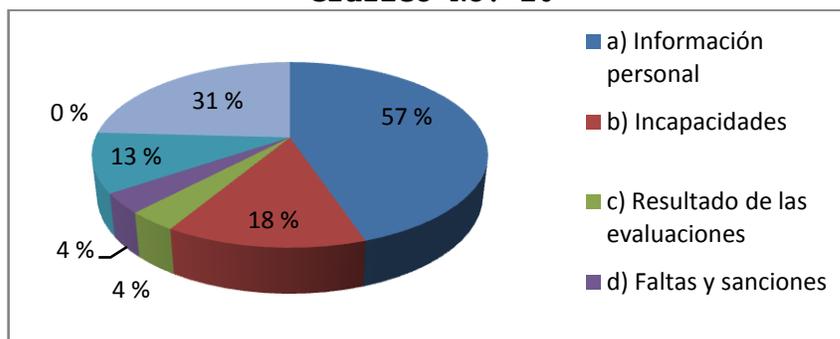
¿Cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente laboral?

**Objetivo:** Determinar qué elementos contiene el expediente de los empleados, tomando en cuenta el historial laboral de cada uno.

**Cuadro No. 21**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Información personal	39	57
Incapacidades	12	18
Resultado de las evaluaciones	3	4
Faltas y sanciones	3	4
Capacitaciones recibidas	9	13
Otros	0	0
No contesta	21	31

N=68

**Gráfico No. 20****Interpretación:**

En un 57% las opiniones manifiestan que el expediente contiene información personal, el 18% las incapacidades, capacitaciones recibidas con un 13%, resultado de evaluaciones junto con faltas y sanciones lo representan un 4% cada una respectivamente. Esto concuerda con información obtenida del Director Ejecutivo Administrativo- Financiero, quien indica que la institución cuenta con expedientes del personal pero que en general estos cuentan con datos básicos de los mismos, y que si se cuenta con más información de los empleados esta no se encuentra organizada.

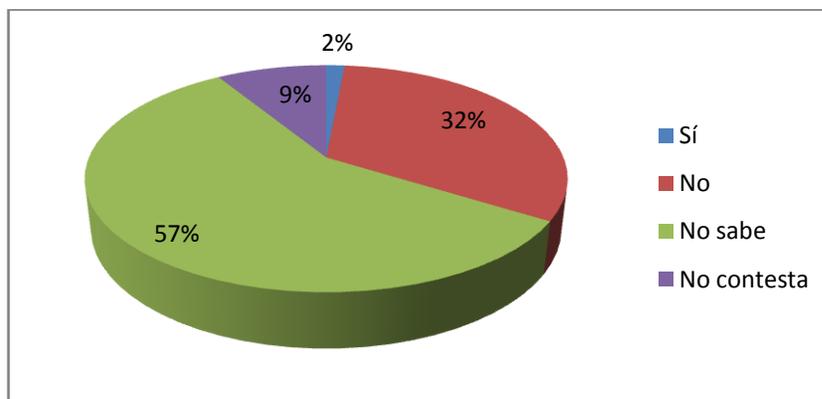
**Pregunta No.25**

¿Se evalúa la gestión que realiza el encargado de recursos humanos en la institución?

**Objetivo:** Investigar si la gestión que realiza el encargado de recursos humanos es evaluada dentro de la organización.

**Cuadro No. 22**

Alternativa	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Sí	1	2
No	22	32
No sabe	39	57
No contesta	6	9
Total	68	100

**Gráfico No. 21****Interpretación:**

Según las respuestas de los encuestados, el 57% revela no saber si realizan dicha evaluación, mientras que el 32% expresa con seguridad que no se llevan a cabo y sólo el 2% afirma lo contrario. Estas respuestas indican claramente la falta de conocimiento de los empleados acerca de quien cumple las funciones de administración del personal.

## **D. ANALÍISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS**

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas es una organización sin fines de lucro que desarrolla proyectos encaminados a las necesidades de las personas de escasos recursos. Estas necesidades no son exclusivamente materiales, sino que incluyen asistencia psicológica, consuelo, y dirección espiritual, con la colaboración de cientos de sacerdotes, religiosos, religiosas y sobre todo de miles de laicos comprometidos. La institución está en constante crecimiento, es por ello que requiere mejorar la gestión del talento humano.

Se presenta el análisis sobre la situación actual de la gestión del talento humano, con el objetivo de indagar como se está realizando dentro de la Vicaría, por lo tanto se realiza con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, de manera que éstos faciliten conocer las problemáticas que enfrenta la institución.

### **1. Responsable de la Gestión del Talento Humano**

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas no posee un departamento de recursos humanos, el responsable de gestionar al talento humano es el Director Ejecutivo Administrativo-Financiero, quien es el encargado de realizar todas las

actividades para contratar al personal idóneo que cubra las plazas que ahí se ofertan, con ayuda de los directores de cada departamento.

## **2. Procesos de la Administración del Talento Humano**

### **a) Integrar Personas**

La incorporación del personal a la Vicaría implica llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal proporcionando el talento humano necesario para el logro de los objetivos.

#### **1) Reclutamiento de Personal**

El proceso de reclutar es atraer al personal capacitado que desempeñe un cargo específico dentro de la Vicaría, ya que es considerado como la primera fase estratégica de la administración de personas.

El tipo de reclutamiento utilizado por la organización es el interno ya que se manifiesta en la pregunta No.7 que el 50% de los empleados si puede aplicar a una plaza vacante y de esta manera aprovechar la oportunidad de crecimiento antes de recurrir a fuentes externas, aunque el otro 47% dicen que no hay oportunidades para todos.

Con base a los resultados obtenidos en la pregunta No.8 la mayoría de los trabajadores representados por el 54% expresan que la institución si cuenta con un proceso de reclutamiento, es decir que cualquier persona que desea ingresar a la Vicaría pasa por este proceso.

Es importante mencionar que de acuerdo a la pregunta No.9 el 66%, siendo éstos la mayoría de empleados, ingresaron a la institución a través de un contacto dentro de la organización, reflejando así que los medios que se utilizan no son los adecuados y por ello se debe establecer los medios efectivos para obtener candidatos que posean las cualidades, habilidades y destrezas para cubrir las plazas vacantes.

## **2) Selección de Personal**

Posterior a la etapa de reclutamiento sigue el proceso de seleccionar a las personas adecuadas, siendo este de igual importancia que el anterior ya que es donde se toma la decisión de contratar o no al candidato.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta No.12 el 50% de los encuestados evidencian que para seleccionar a las personas, uno de los criterios que más se utilizan es la entrevista, seguida de las pruebas prácticas, sin embargo dichos criterios no son aplicados a ciertos candidatos porque el proceso de selección no se encuentra estandarizado dejando fuera

criterios importantes como referencias laborales, exámenes médicos, entre otros.

Además, al indagar acerca de los documentos que amparan los pasos del proceso de selección, estos no existen de manera escrita; por lo tanto es necesario que se elaboren dichos instrumentos para tener constancia de ello.

### **b) Organizar a las Personas**

Orientar a las personas es el primer paso para una adecuada etapa de ambientación, de manera que el empleado pueda adaptarse a su entorno laboral cuyo fin es colocarlas en sus actividades y dejar claras sus funciones y objetivos.

Cuando ingresa personal nuevo a la organización, el responsable de dar a conocer las actividades, funciones y responsabilidades es el director de cada departamento y así lograr una mayor identificación entre el nuevo elemento y la institución.

A través de la información obtenida con la pregunta No.13 se observa que la Vicaría cuenta con un manual de bienvenida pero este no está actualizado donde se establece información básica de la institución para incorporar al nuevo empleado.

### **1) Diseño de Puestos**

El diseño de puestos es considerado la base respecto al que giran todas las funciones técnicas de la administración de las personas, en el análisis realizado a la organización se obtuvo que un 18% de los encuestados expresó, que si cuentan con un manual de descripción de puestos, demostrando así que el documento no es del conocimiento de todos los que conforman la Vicaría.

La existencia de dicho manual se refleja en la pregunta No. 13 ya que, aunque exista no está actualizado, según información brindada en la entrevista realizada al Director Ejecutivo Administrativo-Financiero. En la pregunta No. 14 el 90% un porcentaje significativo de los empleados manifestó, que si le dan a conocer sus funciones de forma verbal.

El descriptor de puestos es de mucha importancia ya que ahí se encuentran descritas todas las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo siendo una guía para cada empleado que pueda desempeñar de la mejor manera posible sus funciones contribuyendo al cumplimiento de los objetivos.

### **2) Evaluación del Desempeño**

Mediante la evaluación del desempeño se puede apreciar el grado o medida en que una persona hace su trabajo, el estudio

realizado a la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas permite evaluar cada cuanto se realizan evaluaciones del desempeño.

Según los datos obtenidos en la pregunta N°18, el 53% de los encuestados expresaron, que no se les ha realizado la evaluación del desempeño correspondiente a su trabajo para poder verificar su rendimiento.

En cuanto a los períodos de evaluación la Vicaría no tiene un intervalo de tiempo determinado para realizar dichas evaluaciones, confirmando este resultado con la investigación de campo que se obtuvo con un 18% y 16% expresan que se efectúan semestral y anualmente.

Con estos resultados es importante destacar que algunos empleados si reciben evaluaciones de parte de los donantes en cuanto se ejecuta un proyecto, por lo que las respuestas pueden estar representando cierta confusión.

### **c) Desarrollar a las Personas**

El recurso humano es de mucha importancia para el éxito de una organización, ya que el poder reside en el talento de sus miembros por eso es necesario descubrir, desarrollar, y potenciar a las personas.

Para desarrollar a las personas se debe brindar la información necesaria para que adopten nuevas actitudes, ideas y conceptos para modificar sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Del diagnóstico realizado en la pregunta N°20 el 91% expresan, que si reciben capacitaciones por parte de la institución pero que éstas, son financiadas por los donantes y un 9% dijeron que no reciben capacitaciones.

### **1) Formación y Desarrollo**

La mayoría de capacitaciones que la Vicaría imparte a sus empleados son de Doctrina Social de la Iglesia muy apegados a sus principios cristianos reflejando un porcentaje significativo de 54%, continuando con un 22% que expresaron que les han brindado formación sobre Educación Participativa demostrando su interés por los empleados en esta área, indicando así que las capacitaciones no cubren todas las necesidades de la Vicaría.

De acuerdo a los medios que se utilizan para detectar las necesidades de capacitación en la pregunta N°22 resultó que un 37% contestaron que es a solicitud de los directores, ya que ellos son los primeros en darse cuenta de las deficiencias que surgen en su departamento, seguido con un 29% expresaron que lo hacen mediante un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) ya que es una muy buena herramienta para detectar las áreas que necesitan refuerzo.

Con respecto al desarrollo de las personas en la institución de acuerdo a la pregunta No.7 se obtiene como resultado que un 50% de los encuestados dijeron que si pueden aplicar a otra plaza dentro de la institución para poder crecer en ella, lo que refleja que no todos los empleados pueden lograr un crecimiento personal y cumplimiento de los objetivos profesionales.

#### **d) Retener a las Personas**

Retener a los miembros de la institución exige poner atención especial a una serie de elementos entre las cuales sobresalen los estilos administrativos de dirección, las relaciones con los empleados que forman una parte fundamental para la calidad de vida dentro de la organización.

En cuanto a las relaciones laborales entre los empleados en la pregunta N°19 se observó que un 62% de los empleados contestaron que son buenas, seguido de un 19% los cuales expresan que son excelentes demostrando así que el ambiente de trabajo es estable.

#### **1) Prestaciones**

Son beneficios complementarios que se le ofrecen a los empleados para poderlos retener en la organización ya que las personas lo pueden recibir como recompensa por la contribución que realizan

en el cumplimiento de los objetivos y metas, a través de la realización de sus funciones y tareas.

Al realizar el diagnóstico sobre las prestaciones es de considerar en la pregunta N° 16 que un 52% de empleados respondieron que se les proporcionan préstamos, además de descuentos en medicamentos y librería los cuales contribuyen a la economía de ellos.

Tomando en cuenta que los beneficios deben ir encaminados a la satisfacción de necesidades, se indago con la pregunta No.17 que la mayoría de los encuestados un 81% están satisfechos con dichos beneficios, pero existe una minoría un 9% que expresó no estarlo, lo que indica que la institución debe tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y reforzar la necesidad que tiene cada uno de ellos.

#### **e) Auditar a las Personas**

Debido a que la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas no cuenta con un departamento que gestione al talento humano no se llevan a cabo auditorias de personas que permitan detectar las fallas en las diversas operaciones y actividades aplicadas a la administración de personal, las cuales deben ser corregidas para no cometer errores en el futuro.

Según la pregunta No. 25 el 57% de los encuestados afirma no saber si hacen evaluaciones al encargado de gestionar al personal y un 32% contestaron que no se realizan evaluaciones, por lo cual la organización debería de contar con un sistema de recursos humanos, para fortalecer el desempeño de sus empleados y que dicho sistema sea controlado por el director para que éste sirva de base y se pueda implementar más adelante.

Es importante mantener este tipo de control aplicado a la gestión de personas para verificar el adecuado cumplimiento de las fases del proceso administrativo y obtener los resultados esperados.

### **1) Banco de Datos**

Al hablar de base de datos, ésta se refiere al ordenamiento en forma lógica de la información relevante de cada empleado, para que se encuentre a disposición de la organización.

En el análisis realizado a la Vicaría, en la pregunta No. 23 el 65% respondió que si se cuenta con un expediente laboral para cada empleado, lo que indica que no existe el control necesario de este tipo de documentación, ya que la mayoría manifestó que si conoce de estos expedientes, sin embargo un 26% desconocen la existencia del mismo, afirmando que éstos no se encuentran actualizados y ordenados en forma periódica para un mejor control de su información.

Con respecto al contenido que tiene cada expediente, según el diagnóstico realizado contiene información personal, incapacidades, capacitaciones recibidas, faltas y sanciones entre otros, pero solo son expedientes de algunos empleados no de todos por lo que se necesita de una base de datos digital para que la información se lleve completa dándose un mejor control y ésta sirva de aporte para la toma de decisiones. También que se lleve a cabo una programación para la actualización de dicha base.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas se concluye lo siguiente:

- a) El proceso de integrar al personal en la organización si existe, pero éste no se encuentra por escrito, ocasionando dificultades en el proceso, ya que se necesita que estén organizados los pasos para reclutar, seleccionar, contratar e inducir al nuevo empleado y así elegir al personal calificado.
- b) La institución carece de un instrumento administrativo donde se brinde la filosofía de la organización como:

misión, visión, políticas, entre otros, que son necesarias para que los nuevos empleados las conozcan y así estén mejor orientados para alcanzar sus objetivos.

- c) En la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas se puede observar que los descriptores de puestos no se encuentran actualizados en todas las áreas y hay cargos que no cuentan con ello, además de otras herramientas administrativas que toda institución debe tener.
- d) En la organización la evaluación del desempeño no se realiza a todo el personal, debido a que los procesos no se encuentran estandarizados, solo algunos directores la realizan a sus técnicos, igualmente sucede con el período de evaluación ya que se realiza en tiempos distintos generando mayores gastos a la Vicaría.
- e) En cuanto al desarrollo del personal, la organización si brinda capacitaciones a los empleados, pero éstos solamente atienden un pequeño porcentaje de las áreas que se manejan, pero hay otra parte del personal que no se capacita, esto conlleva a que no todos estén preparados para el desarrollo de sus funciones.
- f) La Vicaría no posee un programa de retención del personal que ayude a mejorar la satisfacción y los beneficios sociales de los empleados, a pesar de que las personas si

pueden aplicar a otras plazas vacantes dentro de la institución.

- g) No se lleva un buen control interno de los empleados que componen la Vicaría ya que no poseen un expediente para cada persona, ni tampoco existe una base de datos lo que dificulta obtener información que sirva de aporte para la toma de decisiones y para llevar un mejor control del talento humano.

## **2. Recomendaciones**

Con base al diagnóstico realizado en la forma de gestionar al personal en la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas, se recomienda lo siguiente:

- a) Para obtener resultados positivos a la hora de elegir un candidato se debe de crear por escrito un instrumento que describa todo el proceso (reclutamiento, selección, contratación e inducción) paso a paso para así no tener dificultades al momento de integrar personal a la institución.
- b) Se debe de crear un manual que contenga la información requerida que oriente al nuevo empleado a su puesto de trabajo.
- c) Diseñar un descriptor de puestos que ayude a tener más claro los requerimientos de cada cargo de trabajo y

estandarizarlo, que todos los descriptores posean la misma información, también sugerir que se actualicen cada cierto tiempo ya que siempre se van cambiando los requerimientos con respecto a las necesidades que vayan surgiendo, como la creación de documentos formales que ayuden a mejorar el área administrativa.

- d) Es necesario crear un sistema de evaluación del desempeño que ayude a detectar las deficiencias que surjan y aquellas que se necesitan reforzar, observando el rendimiento que va teniendo cada individuo en su puesto de trabajo, de igual forma que se establezca un período de tiempo para realizar estas evaluaciones.
- e) Crear planes de capacitación, que ayuden a darle a los empleados los conocimientos necesarios que van necesitando para desempeñar sus labores.
- f) Crear un programa de retención del personal que ayude a motivar y que genere una mayor satisfacción de los empleados al formar parte de la institución.
- g) Es necesario mejorar el control interno de la información mediante la creación de una base de datos del personal y también organizar el contenido de los expedientes para así llevar un control físico de ello.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR.**

##### **A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

###### **General:**

Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo Administrativo del Personal de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador.

###### **Específicos:**

1. Definir técnicas de reclutamiento y selección que faciliten el proceso para atraer y contratar al personal adecuado para ocupar el cargo.
2. Crear formularios y manuales que ayuden a los empleados y jefes de área a conocer y al mismo tiempo llevar un mejor control de las actividades que se realizan dentro de la Vicaría.
3. Desarrollar técnicas de evaluación del desempeño que permitan a la institución conocer si los empleados cumplen con lo que su puesto de trabajo requiere.

4. Determinar un presupuesto a la organización para que le sirva de base en la toma de decisiones en cuanto a la implementación del modelo que se propone.

## **B. Generalidades del Departamento del Talento Humano**

### **1. Naturaleza**

La Gestión del Talento Humano se considera como una unidad que trabaja a la par de personas con cualidades y competencias diferentes, pero que desde ahí aportan y complementan al resto del equipo organizacional, facilitando el desarrollo de las actividades en la organización.

### **2. Importancia**

Dirigir al personal es de suma importancia, ya que de ello depende el buen funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos.

Por tal motivo, la creación del modelo de gestión del talento humano permitirá a la Vicaría un mejor control y manejo de su personal, proporcionándoles herramientas y procedimientos que les brinden oportunidades de desarrollo y satisfacción en el trabajo a sus empleados.

### **3. Objetivos**

- Planear técnicas que permitan mejorar el proceso de selección y contratación del personal, de manera que sea el personal idóneo el que ingrese a la organización.
- Establecer las diferentes actividades que conforma cada uno de los departamentos de la institución, para una óptima utilización del talento humano.
- Integrar al personal para que exista una buena relación entre empleados y directores de área.
- Crear políticas que orienten la forma de trabajar y organizar a los empleados, generando un ambiente laboral satisfactorio.

### **4. Políticas Generales**

- Con el surgimiento de cualquier plaza vacante, se tomará en cuenta como primer lugar candidatos internos.
- El proceso de selección se llevará a cabo mediante la coordinación del encargado de gestionar al talento humano en conjunto con los directores de área interesados en llenar las plazas vacantes solicitadas, a fin de que ellos también sean partícipes del mismo.
- Integrar al nuevo miembro de la organización a través del proceso de inducción adecuado, presentación con el personal

de la organización y con el jefe inmediato, para que su ingreso se realice de la mejor forma.

- La evaluación del desempeño tendrá como propósito valorar el nivel de rendimiento que han tenido las personas, estas evaluaciones se realizarán una vez al año.
- El Manual de Descripción de Puestos será la herramienta principal donde se clasificarán los puestos de trabajo y estarán elaborados los perfiles de puestos.
- La gerencia del talento humano será la encargada de revisar y actualizar el Manual de Descripción de Puestos, con la colaboración de otras áreas.
- Todos los empleados están en la obligación de proporcionar la información que se les solicite, por parte del encargado del departamento del talento humano a fin de contar con una base de datos que sea capaz de generar la información necesaria para la toma de decisiones y ésta será manejada bajo estricta confidencialidad.
- La gerencia de personas será la encargada de realizar planes de motivación, prestaciones y beneficios que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre los miembros de la organización.

## **5. Funciones del Departamento**

- Reclutar al personal idóneo que posea las competencias necesarias para desarrollarse en la institución.
- Diseñar el proceso de reclutar, seleccionar y contratar al nuevo miembro de la organización.
- Establecer buenas relaciones laborales con todo el personal.
- Definir evaluaciones del desempeño en un tiempo establecido.

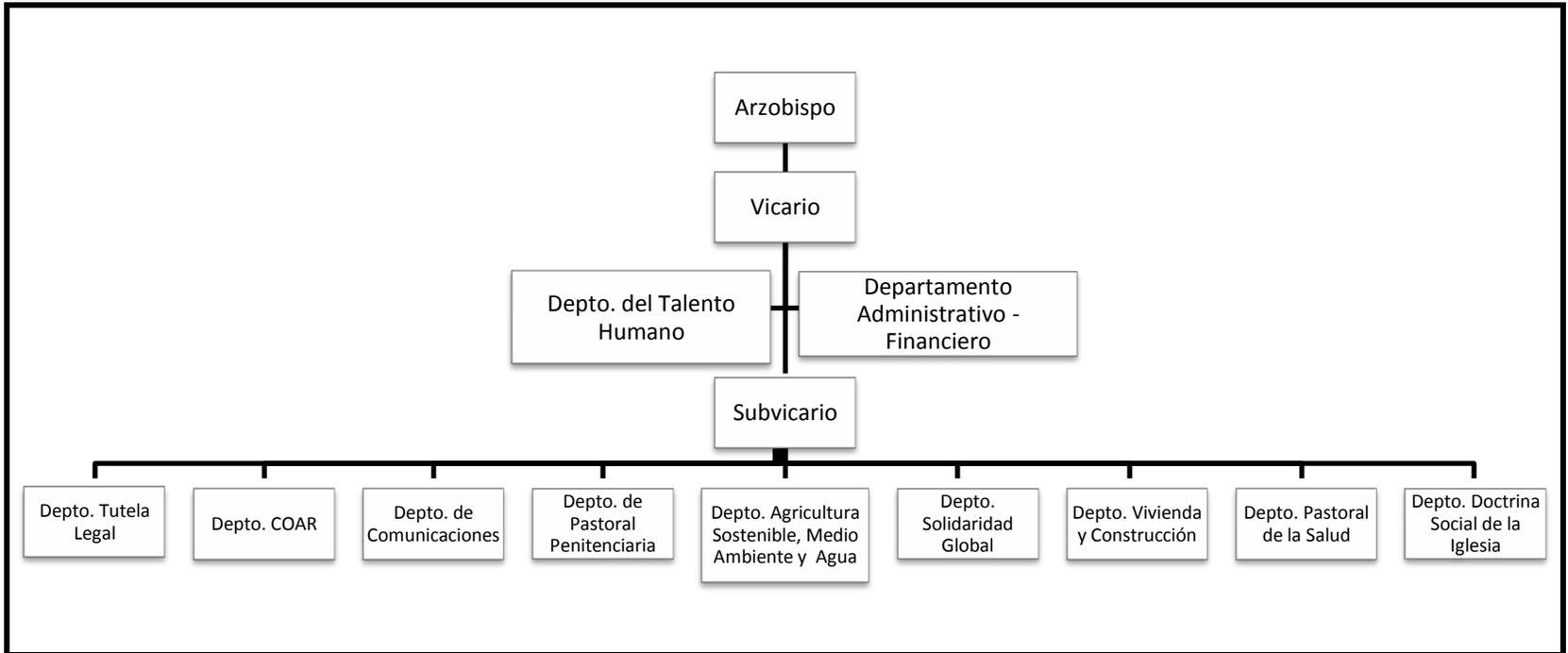
## **6. Personal Responsable**

Será el Director del Talento Humano el encargado de administrar los recursos de su área, las personas y actividades que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos, ya que es éste quien tiene funciones de responsabilidad y debe responder por los resultados obtenidos.

## **7. Ubicación**

La ubicación del Departamento del Talento Humano dentro de la organización será de staff y no contendrá ninguna unidad bajo su cargo y cada director será el responsable de gestionar al personal que labora en cada departamento.

### a) Estructura Organizativa Propuesta<sup>30</sup>



Simbología: **—** Staff o Nivel de Asesoría

<sup>30</sup> Elaborado por: Equipo de Trabajo  
Fecha: 24 de octubre de 2012

## **C. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **1. Generalidades**

#### **a) Objetivo**

Mejorar la gestión del talento humano dentro de la Vicaría, con el fin de lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas.

#### **b) Políticas**

- El gerente administrativo-financiero necesitará el apoyo de los diferentes directores de área para un mejor funcionamiento de la unidad de gestión del talento humano.
- Adoptar lineamientos que permitan al empleado asimilar las diferentes funciones que correspondan a su cargo.

#### **c) Alcance y Limitación**

##### **Alcance:**

El modelo de gestión del talento humano contribuirá a mejorar los problemas de comunicación relacionados con el personal, así como también llevar un control sobre las actividades que realiza la unidad.

**Limitación:**

El departamento de gestión del talento humano, favorecerá a resolver algunos problemas relacionados con el recurso humano, no así en su totalidad, también la falta de visión que tengan los altos directivos sobre la importancia de administrar bien a las personas.

**2. Integrar Personas**

Especificar las fuentes de reclutamiento y selección a las que se debe recurrir al momento de llenar una plaza vacante, esto implicará realizar las acciones realizadas con los siguientes procesos:

**a) Reclutamiento de Personal****Políticas:**

- Será el director de área el encargado de solicitar mediante una requisición de personal el puesto vacante que necesite.
- El reclutamiento deberá iniciarse cuando se tenga el descriptor del puesto y las características que debe reunir el futuro candidato.
- Ante cualquier plaza vacante que surja, se dará prioridad al personal interno, de no ser encontrado el candidato idóneo se acudirá al reclutamiento externo.

### **Propuesta de Fuentes y Medios de Reclutamiento**

Se detallan a continuación las diferentes fuentes y medios con los que contará la Vicaría.

#### **Fuentes de Reclutamiento:**

- Dentro de la institución:

Es necesario tomar en cuenta el recurso humano interno, ya que muchas veces se cuenta con personal calificado que cubra la plaza vacante solicitada.

- En otras instituciones:

Estas personas tienen la ventaja de haber adquirido otros conocimientos y experiencias ya que ellos han sido preparados en otra institución en la cual han recibido formaciones, seminarios y otros.

- Referencias de los empleados:

El empleado brinda apoyo mediante una referencia a una persona para que éste sea tomado en cuenta en el proceso de reclutamiento ante la institución.

- Otras fuentes:

Aquí se toman en cuenta los voluntarios que colaboran en los diferentes proyectos que ejecuta la Vicaría y que participan en actividades a través de las cuales ellos demuestran sus habilidades y destrezas y así puedan ser tomados en cuenta en las futuras plazas vacantes.

**Medios de Reclutamiento:****- Banco de Datos:**

Es la información que se mantiene archivada y de la cual se deben analizar los diferentes aspectos a tomar en cuenta para recurrir al proceso. (ANEXO 3)

**- Anuncios en Prensa Escrita:**

A través de este medio se puede hacer la convocatoria hacia personas que trabajan en otras instituciones para que formen parte del equipo de trabajo de la Vicaría.

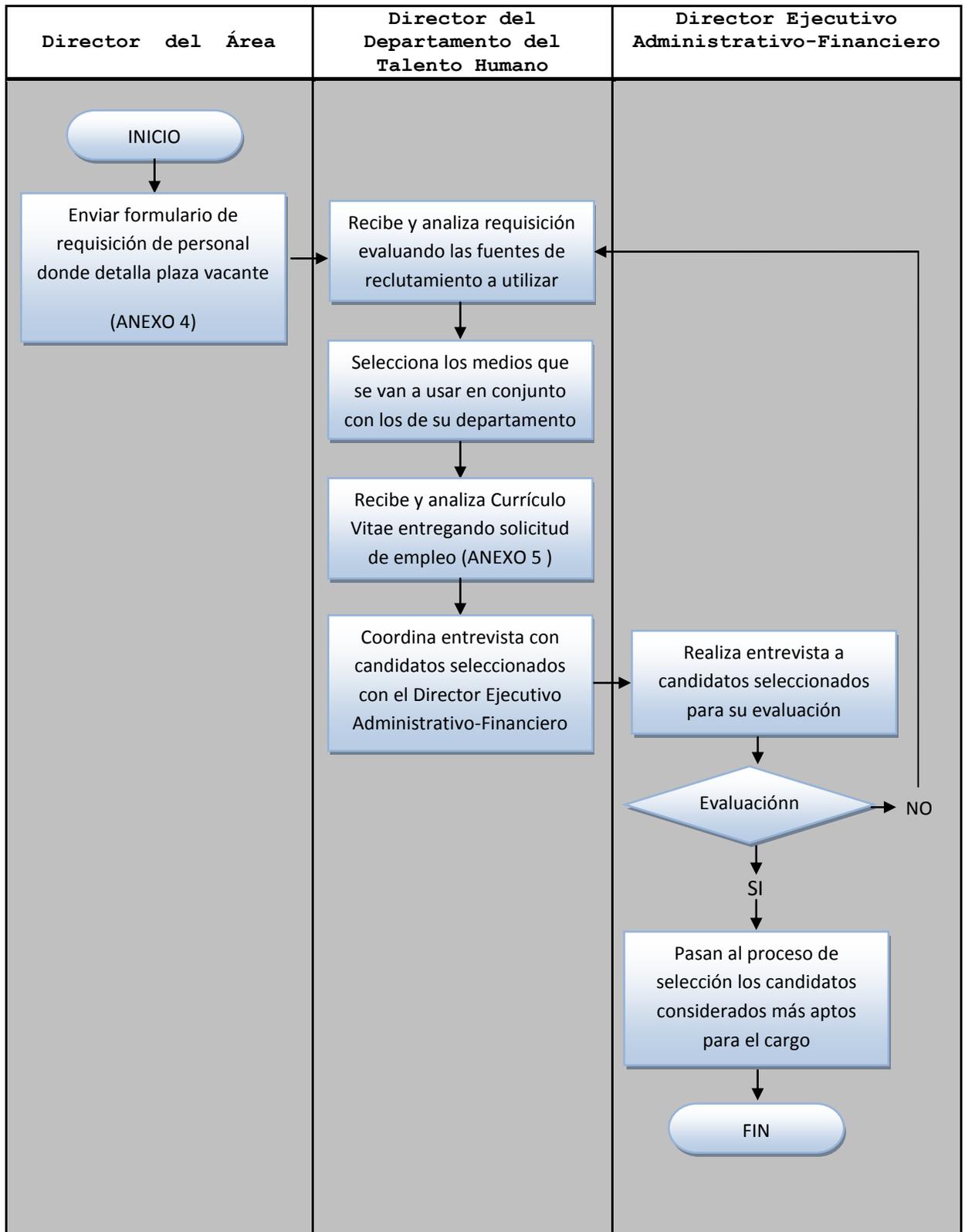
**- Memorandos:**

Este es un medio en el cual se da a conocer una plaza vacante a los miembros de la institución.

**- Recomendaciones de los empleados:**

Los miembros pertenecientes a la institución recomiendan a personas para que sean tomadas en el proceso de reclutamiento.

El procedimiento propuesto a seguir para reclutar personas es:



## **b) Selección de Personal**

La selección del personal consiste en saber elegir al candidato adecuado para ocupar los cargos existentes en la institución.

### **Políticas:**

- Todo aspirante a formar parte del grupo de trabajo de la institución, deberá someterse al proceso de selección, manteniendo como base la igualdad de oportunidades para todos.
- Sera el director administrativo-financiero y los directores de cada área los encargados de coordinar el proceso de selección, de manera que exista una mayor eficiencia al momento de tomar las decisiones.
- Después de haberse llevado a cabo la contratación, se dará un plazo de 30 días los cuales se tomarán como prueba para el empleado.
- Finalizando el tiempo de prueba, y habiendo logrado ingresar a la institución, se deberá firmar el contrato de trabajo.

### **Proceso de Selección del Personal**

Para que en la Vicaría se lleve a cabo un buen proceso de selección de personal se detallan a continuación una serie de

pasos que faciliten cubrir el perfil de la plaza vacante solicitada:

**1. Análisis de Solicitudes y Currículos:**

Serán seleccionadas las solicitudes o currículos que cumplan con los requisitos propuestos por la institución, anexando también la solicitud de empleo extendida por la misma.

**2. Entrevista Preliminar:**

Permitirá mantener una comunicación directa con el candidato dónde se verifica si reúne los requisitos solicitados y a la vez constatar la información expuesta en el currículum (ANEXO 6)

**3. Pruebas de Conocimientos:**

Con ésta prueba se busca medir el grado de conocimiento exigidos para el puesto, ya que ésta información es de mucha relevancia al momento de seleccionar al candidato.

**4. Investigación Laboral:**

Permite conocer el desempeño que ha tenido la persona en otras instituciones donde ha laborado, y así determinar los conocimientos adquiridos y cómo han sido las relaciones con jefes y compañeros de trabajo.

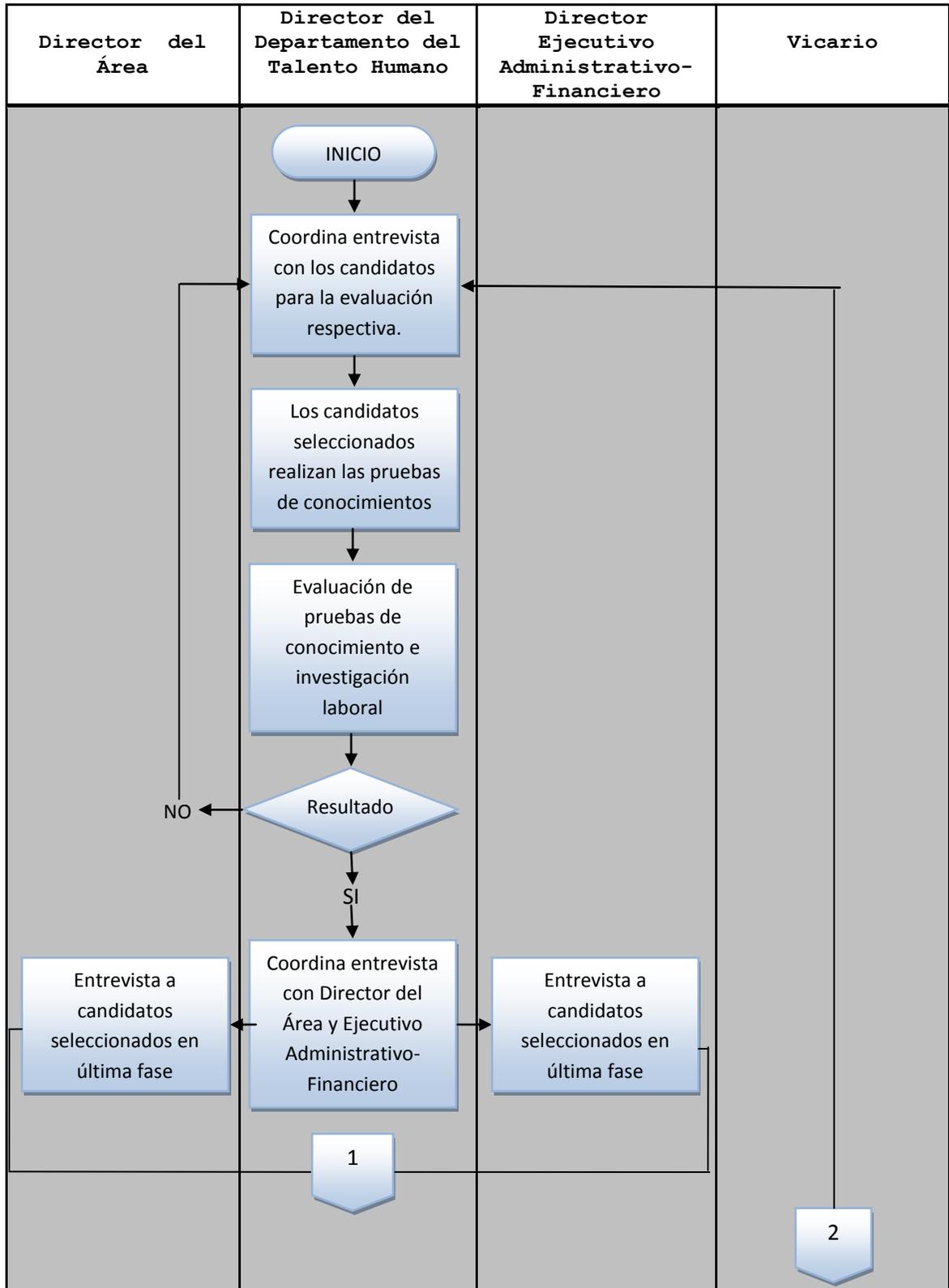
**5. Entrevista de Selección:**

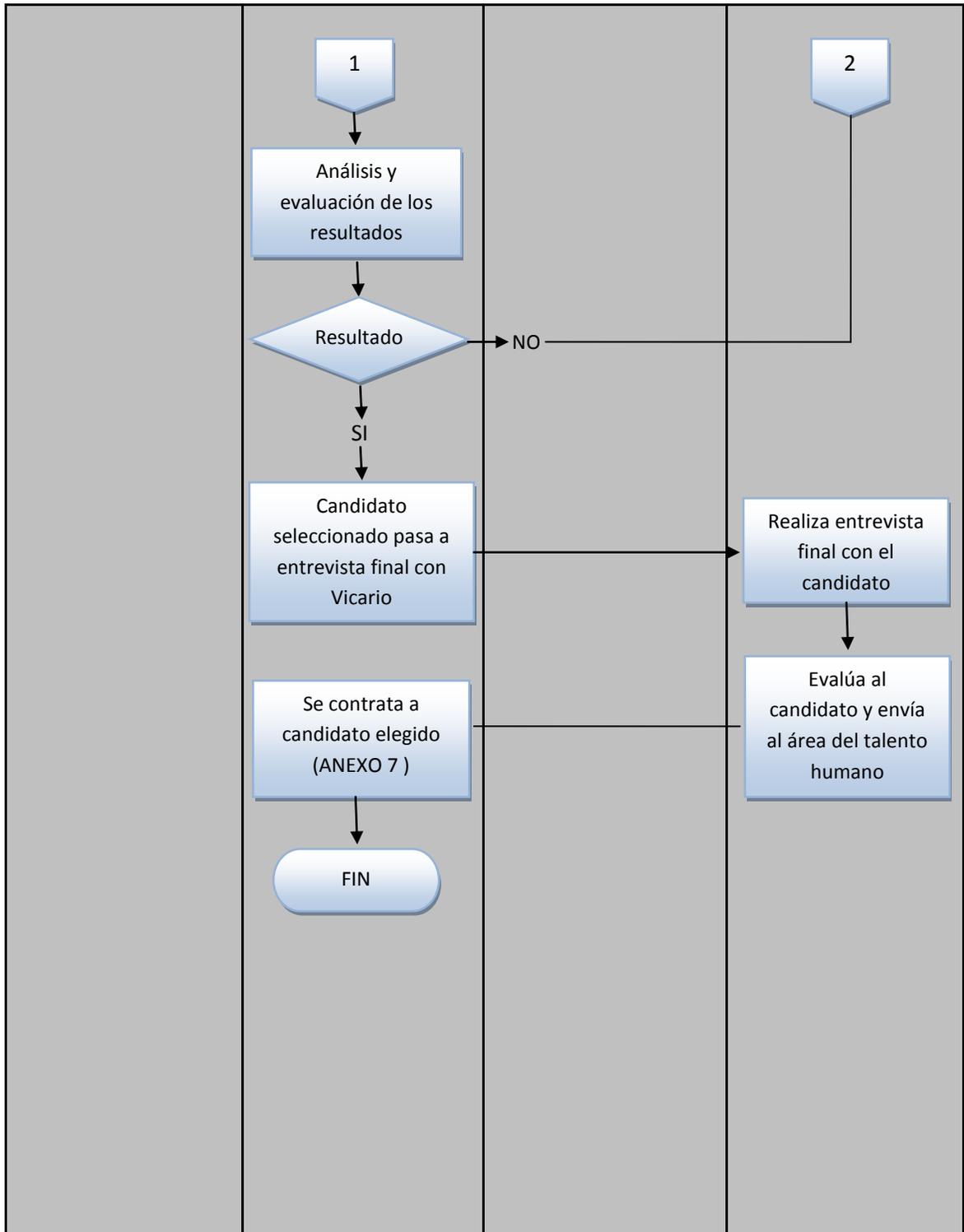
Es por este medio que se busca información del candidato para descartar aquellas personas que no cumplan las características que requiere el puesto.

**6. Entrevista final:**

En esta entrevista se define cual es el candidato que será seleccionado, el encargado de esta entrevista debe tomar en cuenta toda la información recopilada en el proceso de selección para así tomar la decisión de contratar a la persona idónea que ocupara la plaza vacante.

El procedimiento a seguir para la selección de personal será:





### **c) Inducción**

Mediante la inducción se busca integrar de forma rápida a los nuevos miembros de la institución.

#### **Políticas:**

- Para lograr una mejor adaptación al nuevo miembro es necesario utilizar el manual de bienvenida.
- El encargado de Recursos Humanos es el que deberá impartir la inducción y presentarlo ante el Director del área.
- Realizar una presentación en todos los departamentos de la Vicaría.

#### **Propuesta de un Manual de Bienvenida.**

Por medio del diagnóstico realizado en la Vicaría pudimos constatar, que no cuentan con un documento donde se establezca información necesaria para incorporar al nuevo empleado.

Por lo cual se ha creado un procedimiento para inducir al nuevo personal y un manual de bienvenida, el cual servirá de ayuda para integrarlo a la institución. (ANEXO 8)

### **3. Organizar a las Personas.**

#### **a) Diseño de Puestos**

Se hace una descripción de los diferentes puestos de trabajo, con el fin de conocer que funciones se realizan y definir con claridad y precisión las actividades de los empleados. (ANEXO 9)

#### **Políticas:**

- El manual debe ser revisado y aprobado por el encargado de departamento del Talento Humano y el Director Ejecutivo Administrativo-Financiero, para posteriormente hacerlo del conocimiento de todas las personas que conforman la organización.
- Cada director de área debe revisar y actualizar los perfiles de cada puesto que tienen bajo su cargo y si es necesario se realizan las correcciones pertinentes.
- Se deben verificar los manuales de manera periódica por lo menos una vez al año para incorporar los cambios o modificaciones si existieran a la fecha.
- Al contratar nuevas personas se les tiene que brindar una copia de las sus funciones y responsabilidades del puesto para el cual haya sido contratado.

## **b) Evaluación del Desempeño**

Realizar una evaluación del desempeño es importante ya que es una apreciación del trabajo de cada persona con las actividades que realiza y los resultados que alcanza, de acuerdo a su potencial de desarrollo.

Este es un proceso que ayuda a verificar los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, evaluar el desempeño es una actividad fundamental dentro de la gestión del talento humano. (ANEXO 10)

### **Políticas:**

- La evaluación del desempeño estará a cargo del encargado del departamento del talento humano en conjunto con el director del área.
- Los empleados de nuevo ingreso serán evaluados por los directores de área en su periodo de prueba, y se les renovará el contrato a los que tengan buenos resultados.
- Utilizar métodos de evaluación del desempeño eficientes con el fin de tomar las decisiones correctas.
- Efectuar las evaluaciones una vez al año para conocer el desempeño de los empleados.
- La información obtenida en la evaluación se le dará a conocer al empleado para que mejore su rendimiento.

#### **4. Retener a las Personas**

Es un proceso integral el cual requiere de diferentes factores como motivación, prestaciones, beneficios sociales, ambiente de trabajo, entre otros que constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

##### **a) Prestaciones y Beneficios Sociales**

###### **Prestaciones:**

Se refiere a la forma indirecta de compensaciones que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del empleado como de sus condiciones laborales.

###### **Beneficios Sociales:**

###### **Políticas:**

- Aumentar el bienestar del empleado ofreciendo un plan de prestaciones adicionales a la ley.
- Los beneficios sociales ofrecidos deberán encaminarse a la satisfacción de los trabajadores para poder cubrir las necesidades de los mismos.

- Proporcionar al trabajador condiciones de recreación a fin de mantener una elevada motivación y crear un buen ambiente laboral.

### **PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES**

#### **BENEFICIOS ASISTENCIALES:**

Estos son los que buscan proveer al empleado y a su familia condiciones de seguridad ante situaciones imprevistas.

#### **- Préstamos Personales:**

Se definen para este beneficio las siguientes políticas:

- Anticipo de Sueldo: Cuando un empleado necesite dinero antes de su fecha de pago, podrá solicitarlo al departamento del talento humano siempre y cuando no exceda del 50% del salario devengado.
- Prestamos: se realizará una evaluación del crédito del empleado para proporcionarle préstamos en efectivo sin intereses tomando en cuenta el salario devengado.

#### **- Servicios Jurídicos:**

Como la Vicaría cuenta con un departamento de Tutela Legal que brinda asistencia jurídica a personas externas, por lo que con este plan también se beneficiarán los empleados en cuanto a asesoría legal, tramites civiles, familiares, entre otros.

**BENEFICIOS RECREATIVOS**

Se refieren a los servicios y beneficios que tienen por finalidad brindar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, festividades entre otros.

**- Celebración de cumpleaños**

Como parte importante del ambiente de trabajo es necesario que la organización lleve un control de las fechas de cumpleaños de los miembros, para así motivarlos el encargado de esta actividad será el auxiliar del departamento del talento humano.

**- Excursiones**

Tienen como objetivo principal la interacción de los empleados para ayudara mejorar las relaciones laborales entre los compañeros de trabajo.

**BENEFICIOS SUPLETORIOS**

Buscan ser un beneficio para el personal mejorando la calidad de vida brindándoles mayores comodidades en su ámbito de trabajo.

**- Cafetería**

Considerando las instalaciones físicas de la Vicaría se propone la creación de un área de comedor equipada con los utensilios básicos de cocina y televisor creando un ambiente agradable para que en sus horas de comida puedan compartir con sus demás compañeros.

- **Transporte**

Para facilitar el trabajo de los empleados se les proporcionará el uso de los vehículos de la institución cuando requieran ir fuera de las instalaciones, en dado caso no estén disponibles se les brindara viáticos para sus gastos.

**5. Auditar a las Personas**

De acuerdo al análisis realizado es necesario verificar que en la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas lleve a cabo auditorias de personas que permitan detectar las fallas en las diversas actividades aplicadas al modelo de gestión del talento humano con el fin de evaluar que la implementación de dichos procesos ha sido efectiva.

Por lo tanto es indispensable la propuesta de un formulario para evaluar la gestión del encargado del talento humano. (ANEXO 11)

**POLITICAS:**

- La persona encargada de la evaluación del modelo de gestión del talento humano será el Director Ejecutivo Administrativo-Financiero.
- Se realizará la auditoria de personas cada año con el fin de tomar como base el detalle del informe para tomar decisiones sobre el departamento del talento humano.

### **a) Banco de Datos**

Llevar un control interno de todos los empleados es muy importante ya que nos permite tener información actualizada sobre cada uno de los empleados, también nos permite constatar algunos indicadores como el nivel de rotación, ausentismo y otros aspectos que pueden ser determinantes para la toma de decisiones. Poseer esta información lleva a proponer un formulario de base de datos. (ANEXO 12)

#### **- Registro de Permisos**

Este tiene como objetivo llevar un control de horarios, motivos, fechas y condiciones en que se solicitan dichos permisos.

El formato es propuesto para que la Vicaría lleve un mejor control de los permisos de los empleados (ANEXO 13)

#### **• Acciones de Personal**

Es un control que se lleva de las faltas que incurren los empleados, como de ascensos, traslados entre otros. (ANEXO 14)

#### **• Registro de Renuncia**

Tiene como objetivo principal llevar un control sobre las causas del porque las personas renuncian y así verificar el nivel de rotación del personal dentro de la organización y que sirva como indicador para la búsqueda de soluciones. (ANEXO 15)

## D. DETERMINACIÓN DE RECURSOS

Para poder implementar el modelo de gestión del talento humano se hace necesario contar con los siguientes recursos:

### 1. Recurso Humano

En cuanto a las personas que se necesitarán para la creación del departamento son el Director del Talento Humano, un Auxiliar del Departamento y un Voluntario.

CANTIDAD	PUESTO	HONORARIOS MENSUAL	MONTO ANUAL
1	Director del Talento Humano	\$ 600.00	\$ 7,200.00
1	Auxiliar del Departamento	\$ 300.00	\$ 3,600.00
	TOTAL	\$ 900.00	\$10,800.00

Como parte de la propuesta, a continuación se presentan los perfiles de los candidatos:

 <p>Promoción Humana - Caritas</p>	<b>VICARIA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS.</b>
<b>PERFIL DE PUESTOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director del Talento Humano.
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Dirigir y controlar adecuadamente al recurso humano que tiene a su cargo, de manera que las actividades administrativas de la Vicaría se lleven a cabo y permitan la consecución de los objetivos propuestos.</p>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planea, supervisa, coordina, controla y optimiza el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos.</li> <li>- Supervisar normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.</li> <li>- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos: prestaciones de ley, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS Y OTROS REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de informática, gestión administrativa y contabilidad (Word, Excel, aplicaciones Google, etc.)</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo</li> <li>- Capacidad para trabajar con otras personas, motivándolas tanto individualmente como en grupo.</li> <li>- Capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas</li> </ul>

 <p>Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas</p>	<b>VICARIA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS.</b>
<b>PERFIL DE PUESTOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Auxiliar del Departamento.
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano.</p>
<b>FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica las referencias de los aspirantes a ocupar plazas vacantes.</li> <li>- Mantiene actualizados los proyectos que se realizan en las diferentes áreas que conforman la Vicaría.</li> <li>- Controla el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como prestaciones de ley para cada empleado.</li> <li>- Actualiza y registra en los expedientes del personal, vacaciones, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.</li> <li>- Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.</li> <li>- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTOS Y OTROS REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de informática, gestión administrativa y contabilidad (Word, Excel, aplicaciones Google, etc.)</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo</li> <li>- Conocimientos sobre el manejo de recursos humanos.</li> <li>- Técnicas de administración de recursos humanos.</li> </ul>

 <p data-bbox="305 409 537 443">Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas Agrupación de Pastores de la Zona</p>	<h2 data-bbox="691 306 1317 394">VICARIA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS.</h2>
<h3 data-bbox="737 485 997 512">PERFIL DE PUESTOS</h3>	
<p data-bbox="298 596 602 623"><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b></p>	<p data-bbox="751 596 883 623">Voluntario.</p>
<p data-bbox="298 741 440 768"><b>OBJETIVO:</b></p> <p data-bbox="298 810 1422 919">Apoyar las diferentes actividades administrativas que se realizan en el departamento de gestión del talento humano, colaborando en la medida de lo posible para que se lleven a cabo satisfactoriamente.</p>	
<p data-bbox="298 1035 464 1062"><b>FUNCIONES:</b></p> <ul data-bbox="298 1104 1382 1335" style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo al auxiliar del departamento.</li> <li>- Realizar tareas administrativas tales como: revisión y archivo de documentos, entre otros.</li> <li>- Control de desarrollo de proyectos.</li> <li>- Actualizar base de datos de los empleados.</li> </ul>	
<p data-bbox="298 1449 829 1476"><b>CONOCIMIENTOS Y OTROS REQUISITOS:</b></p> <ul data-bbox="298 1518 1289 1791" style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de informática, gestión administrativa y contabilidad (Word, Excel, aplicaciones Google, entre otros).</li> <li>- Capacidad de trabajar en equipo-</li> <li>- Sensibilidad y compromiso con la labor social desarrollada por la organización.</li> <li>- Tener creatividad, iniciativa y profesionalidad.</li> </ul>	

## 2. Recursos Materiales

La Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas necesita para implementar el nuevo departamento los materiales siguientes:

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Papelería y Útiles	\$ 70.00	\$ 840.00
Mobiliario		\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	\$ 70.00	\$1,440.00

## 3. Recursos Tecnológicos

Estos recursos constituyen los medios por los cuales los empleados realizan sus actividades cotidianas teniendo todos los implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
2	Computadoras	\$ 600.00	\$ 1,200.00
1	Impresora Multifunción	\$ 225.00	\$ 225.00
1	Servidor	\$ 250.00	\$ 250.00
1	UPS	\$ 40.00	\$ 40.00
1	Aire Acondicionado	\$ 487.74	\$ 487.74
	<b>TOTAL</b>	\$1,602.74	\$ 2,202.74

### E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para realizar la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto para la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas, se hará entrega del mismo al Director Ejecutivo Administrativo-Financiero quien será el encargado de asignar si utilizarán fondos propios o si se harán las gestiones pertinentes para que se realice por medio de uno de los donantes que ayudan a su funcionamiento. Para ello se detallan los diferentes recursos a utilizar para hacer las evaluaciones correspondientes.

### F. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Recurso Humano	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Recursos Materiales		\$ 1,440.00
Recursos Tecnológicos		\$ 2,202.74
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 14,442.74
<b>IMPREVISTOS (5%)</b>		\$ 722.14
<b>TOTAL</b>		\$ 15,164.88

**G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL DE LA VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE SAN SALVADOR**

No.	PERIODO ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		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 a las autoridades	■	■																						
2	Evaluación y revisión del modelo			■	■	■																			
3	Aprobación del modelo						■	■																	
4	Organización de las autoridades							■	■	■															
5	Puesta en marcha										■	■	■	■	■	■	■	■	■						
6	Seguimiento y retroalimentación																		■	■	■	■			
7	Evaluación de la implementación																						■	■	■

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México D.F., Editorial Trillas S.A. de C.V. (1983).
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Colombia, 3ª Edición, Mc Graw-Hill, (2011)
- Guerrero, Fernando, Fundamentos de los Métodos de Investigación Social, San Salvador, 1ª. Edición, Imprenta Offset Ricaldone (2009)
- Muñoz Campos, Roberto. La Investigación Científica Paso a Paso.El Salvador.4ª edición, Talleres Gráficos UCA. (2011).
- Sampieri, Collado, Lucio, Metodología de la Investigación.México. 4ª edición, Mc Graw Hill, (2006)
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Administración.México.Octava Edición, (2005).

### **LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador, N° 38 del 15/12/1983. D.O. 234, Tomo 281 publicado en D.O. el 16/12/1983
- Ley de Creación de la Iglesia, Decreto Legislativo N° 742, del 20/08/1987. Publicado en D.O. N° 163, Tomo 296, del 04/09/ 1987.

-Decreto Legislativo N° 15, del 23/06/1972. D.O. N° 142, Tomo 236 publicado en D.O. el 31/07/1972.

**TESIS**

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, Carlos Alfredo Flores Funes, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. San Salvador (2004).

**PAGINAS WEB**

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

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

**ANEXOS**

# ANEXO 1

Cuestionario dirigido al  
Personal

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



**Cuestionario dirigido al personal de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-  
Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador**

**OBJETIVO:** Recopilar información necesaria para la elaboración de una propuesta de solución que permita mejorar el desarrollo administrativo del personal mediante un modelo de gestión del talento humano. De antemano agradecemos su colaboración.

**INDICACIONES:** Lea cuidadosamente y conteste cada interrogante o marque con una "x" según sea el caso.

**I. DATOS GENERALES**

1. Género: a) Hombre  b) Mujer
2. Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_
3. Tiempo de laborar en la institución: \_\_\_\_\_
  
4. Nivel Académico:
  - a) 1° a 9° grado
  - b) Bachillerato
  - c) Técnico
  - d) Universitario

**II. DATOS ESPECÍFICOS**

5. ¿Conoce los objetivos, políticas y normas generales de la institución?
  - a) Sí
  - b) No
  
6. ¿Cuenta la institución con misión y visión?
  - a) Sí
  - b) No

7. ¿Cuando existe una plaza vacante, ¿pueden los empleados aplicar a una plaza con mayor nivel jerárquico?

- a) Sí                       b) No

8. ¿Existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal dentro de la institución?

- a) Sí                       b) No

9. ¿Cómo se enteró de la plaza que ocupa actualmente?

- a) Anuncio en periódico   
b) Internet   
c) Contacto dentro de la organización   
d) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

10. ¿Existe un departamento de recursos humanos en la institución?

- a) Sí                       b) No

11. ¿Considera necesario que exista un departamento de recursos humanos en la organización?

- a) Sí                       b) No

12. ¿Qué requisitos se llevan a cabo para seleccionar al personal?

- a) Llenado de solicitud   
b) Entrevista   
c) Pruebas Prácticas   
d) Pruebas Psicológicas   
e) Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

13. De los siguientes instrumentos administrativos, ¿Con cuáles cuenta la institución?

- 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 (Especifique): \_\_\_\_\_

14. Cuando ingresó a la institución, ¿Le dieron a conocer las diferentes tareas, actividades, responsabilidades y funciones que usted realizaría para la misma?

a) Sí

b) No

15. ¿Recibe prestaciones adicionales a la ley por parte de la organización

a) Sí

b) No

16. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones le proporciona la institución?

a) Descuentos en medicamentos y

Librería

e) Préstamos

f) Ninguna de las Anteriores

17. ¿Cómo se considera en relación a los beneficios que recibe por parte de la organización?

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Insatisfecho

d) Muy insatisfecho

18. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación del desempeño a los diferentes puestos de la organización?

a) Mensual

b) Semestral

c) Anual

d) Sin previo aviso

e) Ninguna

19. ¿Cómo califica usted las relaciones laborales con los demás empleados?

a) Excelentes

b) Buenas

c) Regulares

d) Malas

20. ¿Realiza la institución programas de capacitación?

a) Sí

b) No

21. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido por parte de la organización?

a) Educación Participativa

b) Formulación y Evaluación de Proyectos

c) Doctrina Social de la Iglesia

d)Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

22. Al recibir capacitaciones, ¿Qué criterios se toman en cuenta para determinar las áreas de capacitación?

a) DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)

b) Por ayuda de donantes

c) Observación

d) A solicitud de los directores

e)Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

23. ¿Posee la organización un expediente laboral para cada empleado? Si su respuesta es positiva pase a la siguiente, sino pase a la 25.

a) Sí

b) No

24. ¿Cuáles de los siguientes elementos incluye su expediente laboral?

a) Información personal

b) Incapacidades

c) Resultados de las evaluaciones

d) Faltas y sanciones

e) Capacitaciones recibidas

g)Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

25. ¿Se evalúa la gestión que realiza el encargado de recursos humanos en la institución?

a) Sí

b) No

c) No sabe

Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

Entrevista a Director

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



**Entrevista dirigida al Director Ejecutivo Administrativo- Financiero de la  
Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas de la Arquidiócesis de San  
Salvador**

1. ¿Poseen por escrito los objetivos, políticas y normas generales de la institución?
2. ¿Cuenta la institución con misión y visión?
3. ¿Cuáles son las formas que utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal?
4. ¿Quiénes participan en el proceso de selección del personal?
5. A su parecer, ¿Cuáles son los problemas que más les afectan para tener un efectivo proceso al momento de contratar al personal?
6. ¿Existe la unidad de recursos humanos en la institución?
7. De los siguientes instrumentos administrativos, ¿Con cuáles cuentan la institución?:
  - Manual de Organización
  - Manual de Bienvenida
  - Manual de Descripción de Puestos
  - Manual de Procedimientos
  - Reglamento Interno de Trabajo
8. ¿Imparten programas de capacitación al personal?
9. ¿Cuenta la organización con un expediente laboral para cada empleado?
10. ¿Reciben los empleados prestaciones adicionales a la ley?
11. ¿Considera usted que la falta de una adecuada coordinación por parte del personal afecta los procesos administrativos en la Vicaría?

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistado por: \_\_\_\_\_

## ANEXO 3

Banco de Oferentes



## ANEXO 4

# Requisición de Personal



**VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS.**

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Esta requisición tiene la finalidad de facilitar a la Vicaria el proceso de solicitud de personal para las diferentes áreas que la conforman. Es importante responder adecuada y completamente la información solicitada, de manera que se pueda identificar a los candidatos idóneos para cubrir la(s) plaza(s) vacante(s).

<b>PUESTO REQUERIDO</b> _____	<b>NÚMERO DE PLAZAS VACANTES</b> _____	<b>ÁREA SOLICITADA</b> _____
<b>HORARIO DEL PUESTO</b> _____		

Profesión requerida:		
Admón. de Empresas _____	Trabajo Social _____	
Mercadotecnia _____	Teología _____	
Finanzas _____	Educación Especial _____	
Contaduría Pública _____	Agronomía _____	
Ciencias Políticas y Gestión Pública _____	Filosofía _____	
Ciencias de la Comunicación _____	Ciencias de la Educación _____	
Ing. Sistemas Computacionales _____	Psicología _____	
Ing. Civil _____	Derecho _____	
Arquitectura _____	Relaciones Internacionales _____	

Requiere experiencia: SI ___ NO ___	Experiencia en puesto: SI ___ NO ___	Experiencia en área: SI ___ NO ___
No. de años de experiencia requerida: _____		

Grado de estudios requerido:	Conocimientos específicos:
Estudiante _____	
Técnico _____	
Licenciatura/Ingeniería _____	
Maestría _____	
Especialización _____	

Edad: ____ Sexo: ____ Femenino ____ Masculino ____ Estado civil: Soltero (a) ____ Casado (a) ____	Dominio de idioma inglés: Básico ____ Intermedio ____ Avanzado ____
El puesto requiere disponibilidad de: Viajar: SI ____ NO ____ Automóvil: SI ____ NO ____	Tipo de contratación: Permanente ____ Eventual ____  Sueldo ofrecido: _____

**HABILIDADES**

---



---



---

**PRESTACIONES**

Sin prestaciones \_\_\_\_\_ De Ley \_\_\_\_\_ Superiores a Ley \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS**

---



---



---

Director de Área Solicitante

Director del Departamento del Talento Humano

# ANEXO 5

## Solicitud de Empleo



Vicaría Episcopal de  
Promoción Humana-Caritas  
Arquidiócesis de San Salvador

VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-  
CARITAS .

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

NOMBRES		APELLIDOS			
DIRECCIÓN					
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO MOVIL			
NACIONALIDAD					
SEXO	F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		
ESTADO CIVIL	CASADO <input type="checkbox"/>	SOLTERO <input type="checkbox"/>	ACOMPAÑADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
RELIGIÓN A LA QUE PERTENECE					

DOCUMENTACIÓN

DUI		LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN			
AFP		NUP		ISSS	
PASAPORTE		LICENCIA DE CONDUCIR	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
RELIGIÓN					
PERTENECE A ALGUN MOVIMIENTO O ASOCIACIÓN					

EDUCACIÓN

NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	TITULO OBTENIDO
BACHILLERATO		
UNIVERSIDAD		
TÉCNICO		
OTROS (ESPECIFIQUE)		

INFORMACIÓN FAMILIAR

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN
MADRE			
PADRE			
CONYUGE			
HIJOS			
1			
2			
3			
4			

EXPERIENCIA LABORAL

	EMPRESA ACTUAL	EMPRESA ANTERIOR	EMPRESA ANTERIOR
NOMBRE DE LA EMPRESA			

POSICIÓN			
JEFE INMEDIATO			
TELÉFONO			
FECHA DE INGRESO			
FECHA DE SALIDA			
SALARIO INICIAL			
SALARIO FINAL			
MOTIVO DE RETIRO			
IDIOMAS QUE DOMINA			
INGLES	%	HABLA <input type="checkbox"/>	LEE <input type="checkbox"/> ESCRIBE <input type="checkbox"/>
		OTROS _____	
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>			
<b>NOMBRE</b>		<b>TELÉFONO</b>	<b>OCUPACIÓN</b>
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
<b>NOMBRE</b>		<b>TELÉFONO</b>	<b>OCUPACIÓN</b>

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR Y FIRMA	CARGO QUE SOLICITA _____ PRETENSIÓN SALARIAL _____ FECHA _____
	F. _____  Hago constar que mis respuestas son verdaderas y autorizo a la Institución para poder verificarlas.

## ANEXO 6

# Formulario de Entrevista



**FORMULARIO DE ENTREVISTAS E INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS  
LABORALES**

**NOMBRE DEL CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**I. EXPERIENCIA LABORAL:**

Último trabajo/Trabajo actual: \_\_\_\_\_

Motivo por el cual ha decidido cambiar de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Concretamente, explique cuáles considera que son sus fortalezas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus debilidades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿A su parecer, cuáles han sido sus logros más importantes en trabajos anteriores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus expectativas salariales? \_\_\_\_\_

**II. FORMACIÓN PROFESIONAL**

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

¿Ha tenido o cuenta con negocio propio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

De qué tipo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a largo plazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. DATOS FAMILIARES**

Estado civil:

Soltero/a \_\_ Casado/a \_\_ Acompañado \_\_ Viudo/a \_\_ Divorciado/a \_\_

¿De cuántos miembros se compone su familia? \_\_\_\_\_

¿Qué actividades realiza en sus tiempos libres? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Padece de alguna enfermedad crónica? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

¿Toma algún medicamento permanente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Posee antecedentes penales o policíacos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Es miembro activo de una iglesia? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿En qué movimiento de la iglesia se congrega? \_\_\_\_\_

**IV. VOCACIÓN DE SERVICIO**

¿Ha participado alguna vez en proyectos de ayuda humanitaria a comunidades?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describe en cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Colabora con alguna institución sin fines de lucro, detalle en  
cual? \_\_\_\_\_

**V. PERFIL DEL PUESTO**

¿Por qué quiere trabajar para esta organización? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿A qué plaza vacante desea aplicar? \_\_\_\_\_

¿Qué le gusta del puesto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Porque cree que es un buen candidato para este puesto? \_\_\_\_\_

---

**RESERVADO PARA DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO**

**INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.**

Desempeño profesional y laboral:

\_\_\_\_\_

¿Cuál fue el motivo de renuncia?

\_\_\_\_\_

Principal cualidad:

\_\_\_\_\_

Principal defecto:

\_\_\_\_\_

¿Si tuviera la opción de recontractarlo, lo haría?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios adicionales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre de quien da referencia: \_\_\_\_\_

Referencia solicitada por: \_\_\_\_\_

## ANEXO 7

# Contrato Individual de Trabajo



## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

### GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre:  
Edad:           Sexo:  
Estado civil:  
Profesión u oficio:  
Domicilio:  
Residencia:  
Nacionalidad:  
DUI:  
Expedido en:  
Fecha de expedición:

### GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre:  
Edad:           Sexo:  
Estado civil:  
Profesión u oficio:  
Domicilio:  
Residencia:  
Nacionalidad:  
DUI:  
Expedido en:  
Fecha de expedición:

NOSOTROS: \_\_\_\_\_ las generales arriba indicadas y actuando en el carácter de Vicario Episcopal de Promoción Humana, convenimos en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### **A. CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:**

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como:

\_\_\_\_\_  
Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, y el reglamento Interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

#### **B. DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:**

El presente contrato se celebra por el período comprendido del

\_\_\_\_\_  
renovación. Queda estipulado que para trabajadores de nuevo ingreso los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

#### **C. LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:**

El lugar de prestación de los servicios será:

---

---

**D. HORARIO DE TRABAJO:**

---

---

**E. SALARIO: Forma, Período y Lugar de Pago:**

El salario mensual que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de

---

**F. HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

El Contratante suministrara al trabajador las herramientas y materiales necesarios para que el trabajador desempeñe su servicio, las cuales se entregaran en buen estado y calidad y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerido por sus jefes inmediatos salvo la disminución o deterioro causado por el caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de los mismos.

**G. PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

**H. OTRAS ESTIPULACIONES:**

La Vicaria Episcopal de Promoción Humana inscribirá a "El Contratado" en el Seguro Social. Los pagos de vacaciones serán en tres Períodos, se liquidará anualmente con indemnización y aguinaldo de acuerdo a las políticas institucionales y contra entrega satisfactoria de los informes requeridos por el Vicario Episcopal de Promoción Humana.

En el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes. Los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos de trabajo en la institución, y los consagrados por la costumbre.

***En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en:***

---

Patrono o Representante

---

Trabajador

# ANEXO 8

## Manual de Bienvenida



### **MANUAL DE BIENVENIDA**

Le damos la más cordial bienvenida por formar parte de nuestro equipo de trabajo en nombre de los miembros de la gran familia de la Vicaría.

Y nuestras más sinceras felicitaciones por haber sido seleccionado, por sus habilidades y cualidades entre varios candidatos en un minucioso proceso de selección teniendo la plena seguridad de que usted hará su mejor esfuerzo para desarrollarse.

**¡BIENVENIDO!**

## HISTORIA

El Secretariado Social Caritas (SSCA), forma parte de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana, cuya función principal es animar y promover el desarrollo de la Pastoral Social en la Arquidiócesis de San Salvador.

El 9 de junio de 1959 Monseñor Luis Chávez y González Arzobispo Metropolitano de ese entonces, fundó el primer Secretariado Social Arquidiocesano, el cual por petición de otras diócesis que deseaban tener también este servicio y por decisión de la Conferencia Episcopal de El Salvador se constituyó en Secretariado Interdiocesano en 1971, que dejó de funcionar en 1980.

El 15 de Agosto de 1981 Monseñor Arturo Rivera Damas, fundó nuevamente el Secretariado Social Arquidiocesano, cuya labor se inspiró en la parábola del Buen Samaritano, ofreciendo acompañamiento y atención a las víctimas de la guerra, brindando atención básica en alimentos, artículos de primera necesidad, salud, educación y vivienda provisional. El trabajo se inició en 4 departamentos que formaban la Arquidiócesis siendo: San Salvador, Cuscatlán, La Libertad y Chalatenango. Es a partir del terremoto de 1986, que se da una visión más amplia del trabajo, pues queda al descubierto nuevo y mayores necesidades y se hizo evidente crear esfuerzos conjuntos de promoción y organización a través de procesos educativos en el área urbana de San Salvador.

A fines de 1989, se realiza la planificación a nivel Arquidiocesano 1989-1994, en la cual al Secretariado Social se le definió como objetivo

fundamental el evangelizar las estructuras. El animar a cambiar las estructuras desde el evangelio, permitió reafirmar el trabajo que ya se venía desarrollando redefiniéndolo en las siguientes áreas: Vivienda, Promoción Social, Créditos, Agricultura sostenible, Salud y Asistencia Humanitaria.

Paralelo al trabajo que el Secretariado Social desarrollaba, también funcionaba Caritas Arquidiocesana y su área de ejecución de proyectos eran en los 3 departamentos de la Arquidiócesis y con algunos programas comunes al Secretariado Social y las mismas fuentes de financiamiento , esta situación dio lugar a comenzar a pensar en una fusión de ambas Instituciones . En 1996, Monseñor Fernando Sáenz Lacalle, Arzobispo de San Salvador, decidió que el Secretariado Social Arquidiocesano pasara a formar parte de la Red de Caritas de El Salvador, cambiando su nombre a Secretariado Social Caritas.

El SSCA continúa su trabajo en los mismos programas con sus políticas definidas y como miembro de Caritas de El Salvador, tiene 53 años de fundación y de ser la acción por la cual se hace presente la iglesia en la sociedad de los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán.

## MISIÓN

La VEPH-Caritas se concibe como una organización de la Iglesia Católica, de la Arquidiócesis de San salvador, que anima y concreta los principios fundamentales de la **Doctrina Social de la Iglesia**, desarrollando iniciativas que conduzcan a una sociedad justa, solidaria y pacífica en estrecha coordinación con las Parroquias, Vicarías y otras Diócesis en El Salvador, centrándose en procesos participativos que dinamizan las relaciones según los principios del Evangelio.

## VISIÓN

La VEPH-Caritas se visualiza como un equipo fuertemente comprometido con la Doctrina Social de la Iglesia. Propositivo y participativo, y con un sólido compromiso con la espiritualidad de Jesús.

## OBJETIVOS

- Promover la Pastoral de la Salud a través de procesos formativos, preventivo, en coordinación con instancias de salud.
- Fortalecer la Pastoral Social, a través de procesos de formación, en organización y desarrollo comunitario.
- Proveer a las clínicas parroquiales, de medicamentos básicos, para contribuir al desarrollo social.

- Contribuir por medio de proyectos habitacionales a elevar los niveles de vida promoviendo la dignidad humana, la igualdad social, la solidaridad y el desarrollo humano de las familias más pobres.

## HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo es de 8:00 am a 12 m y de 1:00 pm a 5:00 pm de lunes a viernes, la hora de almuerzo es de 12:00 m a 1:00 pm. El que no cumpla con las jornadas laborales estará sujeto a un llamado de atención verbal y por reincidencia será por escrito.

El que no cumpla con su semana laboral por llegadas tardías será sujeto al descuento del tiempo acumulado por las llegadas tardes más día séptimo según disposición de la ley laboral vigente.

## ANEXO 9

# Manual de Descripción de Puestos



**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA VICARÍA EPISCOPAL DE  
PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS.**

## INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos son herramientas básicas para un manejo adecuado del recurso más valioso de una empresa como es el ser humano, sin el cual la administración perdería su fundamento y razón de ser. Y para un efectivo manejo de los recursos de que se dispone.

Por ello el presente manual tiene como propósito fundamental ser la base para la distribución de actividades, el ordenamiento operativo de la organización, transferencia de conocimiento, delegación de responsabilidades y proporcionar los requisitos mínimos indispensables que deberá cubrir la persona idónea para desempeñarse bien en su puesto de trabajo.

Siendo también uno de los mayores motivos de realizar bien las funciones de cada área de acuerdo a su naturaleza y actividad de carácter arquidiocesano para la iglesia como para sus feligreses y así cumplir con su objetivo de servir a la comunidad.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

El manual de análisis y descripción de puestos que a continuación se presenta es de aplicación específica para el buen desempeño administrativo y operativo de la organización de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas de la Arquidiócesis de San Salvador en lo que concierne a la administración del talento humano para garantizar mayor eficiencia en la realización de las labores necesarias para el logro de los objetivos y metas, describiendo cada una de estas con los requisitos necesarios para cada plaza como sus diferentes funciones y responsabilidades.

## NORMAS DE USO

El presente manual de análisis y descripción de puestos ha sido estructurado de tal forma que sea de fácil comprensión para todas aquellas personas que en determinado momento necesitan hacer uso de él.

El cuerpo del manual contiene información de los diferentes departamentos que componen la Vicaria Episcopal de Promoción Humana-Caritas ordenando los puestos de trabajo para cada área cada descriptor consta de las siguientes partes:

- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Requisitos académicos
- ✓ Descripción genérica
- ✓ Funciones principales
- ✓ Conocimientos requeridos
- ✓ Características personales
- ✓ Tiempo dedicado al trabajo

Todo esto con el fin de servir de guía para la selección de nuevo recurso humano para la empresa en cuestión y delegar responsabilidades que cada puesto demanda.

# DESCRIPTORES DE PUESTOS.

 <p>Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Caritas Arquidiócesis de San Salvador</p>	<b>VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA- CARITAS.</b>	
<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Director/a</p> <p><b>UNIDAD O DEPARTAMENTO:</b> Departamento de Solidaridad Global.</p> <p><b>JEFE INMEDIATO:</b> Director Ejecutivo Administrativo y Financiero.</p>		
<p><b>REQUISITOS ACADÉMICOS:</b></p> <p>Egresado o Graduado en carreras Humanísticas o afines a las ciencias Sociales.</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN GENERICA:</b></p> <p>Tiene como finalidad establecer relaciones de hermandad con parroquias de Estados Unidos y Europa para asistir en proyectos de Pastoral Social de las Caritas Parroquiales y de la Vicaría.</p>		
<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hermanamiento entre parroquias en el exterior y parroquias de la Arquidiócesis de San Salvador</li> <li>-Recepción de delegaciones</li> <li>-Programa de cartas y Apadrinamiento COAR</li> <li>-Administración casa de Huéspedes Hermana Kitty</li> </ul>		
<p><b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b></p> <p>Organización comunitaria, Enfoque de género, Educación Popular, Leyes de familia</p>		
<p><b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</b></p> <p>Organizada, Responsable, Con iniciativa propia, trabajo en equipo.</p>		
<p><b>TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO DE OFICINA O DE CAMPO:</b></p> <p>La mayor parte del tiempo de trabajo es de oficina pero también se requerirá que se movilice en ocasiones, únicamente podrá trabajarse horas extraordinarias cuando su Jefe Inmediato se lo solicite</p>		



**VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCION HUMANA-  
CARITAS .**

**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Contador/a

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:** Departamento Administrativo y Financiero

**JEFE INMEDIATO:** Director Ejecutivo Administrativo y Financiero

**REQUISITOS ACADÉMICOS:**

Estudiante Universitario, Egresado o Graduado de la Carrera de Contaduría pública.

**DESCRIPCIÓN GENERICA:**

Registra las operaciones financieras, de todos los proyectos, como los ingresos y egresos, controlando el efectivo de cada proyecto. Mensualmente emiten los balances de cada proyecto, y luego se consolida para presentar un balance general de la institución mensual. Además de emitir los balances mensuales, formular los informes de cada proyecto de acuerdo al formulario que el cooperante exige.

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Revisar Cheques y Elaborar Estados Financieros Patrimoniales
- Revisar Transitorios y Conciliaciones Bancarias
- Revisar Planillas Salariales, ISSS, AFP
- Estados financieros
- Atender Auditorias, Revisar reportes de IVA y Renta mensual
- Administrar Caja Chica
- Sacar fotocopias, archivar documentos y comprobantes
- Realizar Informes financieros

**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:** Manejo completo del proceso contable, elaboración de reportes, estados financieros, excelente manejo de paquetes de computación, leyes tributarias, fiscales, laborales, habilidad numérica, mantener un control efectivo de los ingresos y egresos de la organización.

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Analítico, sensibilidad para detectar problemas y tomar decisiones y resolución de problemas, alto grado de responsabilidad sobre los fondos de la organización, proactivo, responsable e íntegro.

**TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO DE OFICINA O DE CAMPO:**

La mayor parte del tiempo de trabajo es de oficina, pero también se requerirá que se movilice en ocasiones, únicamente podrá trabajarse horas extraordinarias cuando el Jefe inmediato se lo solicite, y se le dará compensatorio por el tiempo laborado en sábado o domingo.



VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-  
CARITAS.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Director Ejecutivo Administrativo y Financiero/a

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:** Departamento Administrativo y Financiero.

**JEFE INMEDIATO:** Director General.

**REQUISITOS ACADÉMICOS:**

Egresado o Graduado en carreras de Economía y Negocios o afines.

**DESCRIPCIÓN GENERAL:**

Responsable de todas las operaciones financieras y administrativas de los proyectos que están en ejecución bajo un convenio. Tiene la responsabilidad del personal, y controlar los bienes de la institución a fin de que se optimicen los recursos humanos y financieros. Revisa los informes de auditoría de los proyectos. Tramita firma para solicitud de Franquicia, entre otras.

**FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Administrar los recursos de la vicaria
- Supervisa y distribuye las actividades del personal de la vicaria a su cargo
- Realizar gestiones Administrativas y financieras
- Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección del personal
- Revisar información, cartas de gerencia e informes financieros de auditoría externa
- Administrar la cartera de créditos y aprobar créditos personales
- Autorizar cheques, revisión de informes y Autorizar los fondos de los proyectos que están bajo su responsabilidad
- Toma de decisiones y Manejo de Información confidencial
- Elabora y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la vicaria
- Lleva registro y control de vehículos
- Planeamiento estratégico de Actividades

**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Administrativos, Financieros, Recursos Humanos, leyes laborales, DSI.

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

Responsable, Organizado, Amable, enfoque de Trabajo en equipo, sensibilidad humana, alto espíritu de servicio, liderazgo, con elevada capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas.

**TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO DE OFICINA O DE CAMPO:**

La mayor parte del tiempo de trabajo es de oficina pero también se requerirá que se movilice en ocasiones, únicamente podrá trabajarse horas extraordinarias cuando el Jefe Inmediato se lo solicite, y se le dará compensatorio por el tiempo laborado en sábado o domingo.

## ANEXO 10

# Formulario de Evaluación del Desempeño

<b>Nombre</b>			<b>Cargo</b>																					
<b>Departamento</b>			<b>Director de Área</b>																					
<b>Fecha</b>			<b>Ultima fecha de Evaluación</b>																					
<p><b>Instrucciones:</b>  Evalué el desempeño del empleado en el cargo con relación con los requerimientos actuales. Seleccione la opción que a su criterio es la más conveniente para cada aspecto a evaluar.</p> <p><b>Escala de Puntuación:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Porcentaje</th> <th>Calificación</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90%-100%</td> <td>5 puntos</td> <td>Excelente(E)</td> </tr> <tr> <td>80%- 90%</td> <td>4 Puntos</td> <td>Muy Bueno (MB)</td> </tr> <tr> <td>70%- 80%</td> <td>3 puntos</td> <td>Bueno(B)</td> </tr> <tr> <td>60%- 70%</td> <td>2 puntos</td> <td>Regular(R)</td> </tr> <tr> <td>0%-60%</td> <td>1 puntos</td> <td>Deficiente(D)</td> </tr> </tbody> </table>							Porcentaje	Calificación	Descripción	90%-100%	5 puntos	Excelente(E)	80%- 90%	4 Puntos	Muy Bueno (MB)	70%- 80%	3 puntos	Bueno(B)	60%- 70%	2 puntos	Regular(R)	0%-60%	1 puntos	Deficiente(D)
Porcentaje	Calificación	Descripción																						
90%-100%	5 puntos	Excelente(E)																						
80%- 90%	4 Puntos	Muy Bueno (MB)																						
70%- 80%	3 puntos	Bueno(B)																						
60%- 70%	2 puntos	Regular(R)																						
0%-60%	1 puntos	Deficiente(D)																						
<b>Conocimiento del Cargo.</b> Manifiesta dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES																		
	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo.	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	Conoce bien sus obligaciones superándolas cada día más.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones para el cargo.																			

<b>Calidad de trabajo.</b> Considera la capacidad para realizar sus actividades.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	No posee condiciones para trabajar con ningún equipo.	Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	Se integra fácilmente en determinados equipos.	Se integra plenamente con el equipo a la hora de realizar el trabajo.	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	
<b>Actitud.</b> Manifiesta la disposición de colaborar para la oficina y atender sus políticas.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Manifiesta un descontento total en el centro de trabajo.	No muestra ningún interés en el centro de trabajo.	Muestra interés en el centro de trabajo.	Se le observa entusiasta en el centro de trabajo.	Se esfuerza por elevar su prestigio en el centro de trabajo.	
<b>Disciplina.</b> Considera el nivel de comportamiento dentro de la organización.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Recibe llamadas de atención todos los días.	Frecuentemente es necesario llamarle la atención.	Pocas veces se le llama la atención.	Su actitud es aceptable ante los demás.	Se comporta de una manera excelente.	

<b>Expresión Oral.</b> Saber expresar o dar a conocer conocimientos e ideas a los demás.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Su forma de expresar ideas es deficiente.	Necesita ayuda en cuanto a su forma de expresión.	Bastantes veces se da a entender frente a ideas manifestadas.	Manifiesta seguridad al enunciar sus opiniones.	Se expresa excelente frente a otras personas.	
<b>Dirección.</b> Poder o autoridad que se posee para poder dirigir a las demás personas.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Su forma de dirigir es deficiente para los demás.	Casi nunca Enseña a los demás lo necesario.	Bastante dado a los demás en cuánto a dirigirlos en las labores.	Manifiesta tener mucha autoridad sobre los demás.	Siempre muestra tener autoridad sobre los que están a su cargo.	
<b>Capacidad de organización y planificación</b> Preparar con anticipación tareas y labores, realizando las funciones.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Nunca se organiza.	Muchas veces se le nota despreocupado de sus labores.	Rara vez se nota desorganizado con sus tareas.	Trata de adelantar lo más que puede en sus tareas.	Atiende sus tareas labores antes que otras cosas.	

<b>Responsabilidad.</b> Habilidad de hacerse cargo y responder de acciones propias o de sus subordinados.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Continuamente comete errores y necesita supervisión.	Frecuentemente necesita que se le supervise.	Eventualmente requiere supervisión.	Requiere supervisión en casos especiales.	No requiere supervisión.	
<b>Iniciativa.</b> Ser emprendedor, tener la idea inicial de llevar a cabo las acciones.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	Requiere instrucciones detalladas para poder realizar sus labores.	Sus acciones son lentas.	Muy pocas veces es necesario guiarlo en sus acciones.	Con frecuencia aporta ideas.	Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.	
<b>Trabajo en Equipo.</b> Habilidad para integrarse con los demás.	D	R	B	MB	E	OBSERVACIONES
	No posee condiciones para integrarse con ningún equipo.	Le cuesta integrarse con cualquier equipo.	Con determinados equipos se integra.	Su participación con el equipo de trabajo es la esperada.	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	

Luego de haber finalizado con la evaluación anterior, en general cual cree usted que sería la evaluación global según su criterio y márkela con una "x".

<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

<b>Responsable de la Evaluación</b>	<b>Responsable de Supervisar la Evaluación</b>
Nombre: _____	Nombre: _____
Cargo: _____	Cargo: _____
Firma: _____	Firma: _____

## ANEXO 11

Formulario de Evaluación al  
Departamento del Talento Humano



**VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-  
CARITAS .**

**FORMULARIO DE EVALUACION AL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO**

**Objetivo:** Identificar los diferentes puntos que serian necesarios reforzar en el área del talento humano para hacer los cambios requeridos contribuyendo a la mejora del nuevo departamento.

**Indicaciones:** Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada de acuerdo a las actividades desempeñadas por el Departamento del Talento Humano

PREGUNTA		SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Considera que los procesos que se llevan a cabo para reclutar personas son los adecuados?			
2	¿El personal contratado en los primeros meses ha sido el más adecuado para cubrir las plazas vacantes?			
3	¿Al ingresar empleados nuevos a la Vicaría ellos se han logrado adaptar de acuerdo al manual de bienvenida?			
4	¿El reclutamiento interno se esta aplicando brindando oportunidades para los empleados?			
5	¿Le parecen positivos los cambios realizados a la forma de evaluación del desempeño?			
6	¿Esta bien el tiempo que se toma de base para realizar la evaluación del desempeño a los empleados?			
7	¿Cree que el plan de beneficios implementado para todos influye positivamente en las deserciones del personal?			
8	¿De acuerdo a las funciones asignadas en su cargo no ha tenido que realizar otras actividades fuera de ellas?			
9	¿Según su criterio la implementación del departamento del talento humano a sido apoyo para la institución?			
10	¿Será necesario realizar algunos cambios o evaluar procedimientos en la gestión del talento humano?			

# ANEXO 12

## Base de Datos



**HOJA DE CAMPOS SUGERIDOS PARA ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS PARA LA VICARÍA  
EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS**

NOMBRE	No. DUI
PROFESIÓN U OFICIO	ISSS
LUGAR DE NACIMIENTO	NIT
FECHA DE NACIMIENTO	AFP
ESTADO FAMILIAR	NUP
DIRECCIÓN	TELÉFONO
CONYUGE	TELÉFONO
LUGAR DE TRABAJO	

FECHA DE INGRESO	PUESTO ACTUAL	SALARIO MENSUAL	
		DESDE	HASTA
LUGARES DE TRABAJO	PUESTO		

MERITOS	ASCENSOS	TRASLADOS



# ANEXO 13

## Solicitud de Permiso



Vicaría Episcopal de  
Promoción Humana-Caritas  
VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-CARITAS

VICARÍA EPISCOPAL DE PROMOCIÓN HUMANA-  
CARITAS.

SOLICITUD DE PERMISO

<b>NOMBRE EMPLEADO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>COMPLETAR EN PERMISOS DE UN DIA Ó MAS</b>	<b>COMPLETAR EN PERMISO MENOR A UN DÍA</b>
FECHA(S) PERMISO(S) :	FECHA PERMISO :
NUMERO TOTAL DE DIA(S) :	DE LAS:
	No. TOTAL DE HORAS :
<b>PERMISOS REMUNERADOS:</b>	
	CITA EN EL ISSS O CITA MEDICA (Adjuntar constancia)
	ENFERMEDAD COMPROBADA (Adjuntar incapacidad del ISSS o constancia médica)
	CAPACITACIÓN O SEMINARIOS AUTORIZADOS POR LA EMPRESA
	MATRIMONIO CIVIL O RELIGIOSO
	OBLIGACIONES DE CARÁCTER PUBLICO O CITATORIOS U OTROS ORDENADOS POR AUTORIDAD COMPETENTE (Adjuntar comprobante)
	FALLECIMIENTO DE CONYUGE, PADRES, HIJOS O HERMANOS (detallar) :
	ENFERMEDAD GRAVE DE CONYUGE, PADRES O HIJOS (Detallar) :

FIRMA SOLICITANTE

FIRMA JEFE INMEDIATO

FIRMA DIRECTOR ÁREA

## ANEXO 14

# Acción de Personal



Vicaría Episcopal de  
**Promoción Humana-Caritas**  
Arquidiócesis de San Salvador

## FORMULARIO DE ACCIÓN DE PERSONAL

Fecha \_\_\_\_\_ Vigencia del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_

Nombre de empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nuevo Ingreso \_\_\_\_

Renuncia \_\_\_\_

Llamada de atención \_\_\_\_

Cambio de Puesto \_\_\_\_

Traslado \_\_\_\_

Suspensión de \_\_\_\_ días

Vacaciones \_\_\_\_

Incapacidad \_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_

Bonificación \_\_\_\_

Permiso sin goce de sueldo \_\_\_\_

Descuento en planilla \_\_\_\_

Reconocimiento \_\_\_\_

Permiso con goce de sueldo \_\_\_\_

Despido \_\_\_\_

Incremento de sueldo \_\_\_\_

Otros \_\_\_\_

Justificación

---

---

---

---

Empleado

Director de Área

Director del Talento Humano

# ANEXO 15

## Registro de Renuncia

San Salvador \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Señores

\_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_

Interpongo mi renuncia de forma irrevocable al cargo que he venido desempeñando como \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Motivo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_