

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



**“PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ARTIGA PORTILLO, ANA MARCELA
ARTIGA PORTILLO, KARLA LORENA
MONTERROZA GÓMEZ, VERÓNICA ESMERALDA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : ING. GUSTAVO SALOMÓN TORRES RÍOS LAZO

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DICIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS NUESTRO SEÑOR, por ser la luz que guía mi camino, que siempre está conmigo en todo momento, que me ha permitido culminar mi carrera profesional y darme la fortaleza y sabiduría necesaria para superar todos los obstáculos que se presentaron. **A MIS PADRES**, por brindarme todo su amor, apoyo y comprensión incondicional para el logro de mis objetivos y metas. **A MIS HERMANOS**, con respeto y cariño, por sus palabras de aliento para seguir adelante. **A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE GRUPO**, Marcela Artiga y Verónica Monterroza, por ser tan especiales en mi vida y brindarme su amistad sincera.

KARLA LORENA ARTIGA PORTILLO

Agradezco infinitamente a **DIOS TODO PODEROSO**, por darme la vida, y construir un plan perfecto para mí, convirtiéndose en el ser que guía mi camino, dándome la sabiduría, perseverancia y la fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria. **A MIS AMADOS PADRES**, que en todo momento me brindaron su amor, su cariño, su comprensión, su protección y su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios. **A MIS HERMANOS**, por los ánimos que me dieron para poder finalizar exitosamente este proyecto. **A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS**, Karla Artiga y Verónica Monterroza, por haber sido parte fundamental de este gran esfuerzo.

ANA MARCELA ARTIGA PORTILLO

Agradezco y dedico mi trabajo de graduación principalmente a **DIOS** y a la **VIRGEN MARÍA**, por todas las bendiciones que derramaron sobre mí durante toda la carrera y por haber permitido que finalizara satisfactoriamente mis estudios superiores; por brindarme sabiduría, fuerza, entendimiento y paciencia para superar todas las dificultades que se me presentaron. **A MIS PADRES**, por todo su amor, por ser mi apoyo incondicional y sobre todo, por forjar en mí, valores que han ayudado a ser una mejor persona y alcanzar mis objetivos. **A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS**, Karla y Marcela Artiga por toda su amistad, paciencia y confianza en todas las experiencias vividas que sin lugar a duda nos han hecho crecer como personas y como la familia que somos hemos hecho posible este logro.

VERÓNICA ESMERALDA MONTERROZA GÓMEZ

A nuestro Asesor de tesis, **ING. GUSTAVO SALOMÓN TORRES RÍOS LAZO** por ser nuestra guía, darnos su apoyo, consejos y sabiduría. Muchísimas Gracias. **DIOS DERRAME MUCHAS BENDICIONES EN SU VIDA Y EN SU FAMILIA.**

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁG.</u>
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
<u>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's), PLAN DE SUCESIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.</u>	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	1
1. HISTORIA.....	1
2. MARCO TERRITORIAL Y POBLACIONAL	2
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN SAN SALVADOR	2
3.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	2
3.2 ENTORNO SOCIAL Y POLÍTICO.....	2
B. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG´s)	3
1. ORIGEN	3
2. DEFINICIÓN	9
3. CLASIFICACIÓN	9
4. TIPOS.....	10
5. PAPEL QUE DESEMPEÑAN	11
6. INSTITUCIONALIDAD, IDEOLOGÍA Y MARCO LEGAL	12
6.1 INSTITUCIONALIDAD.....	12

6.2 IDEOLOGÍA.....	12
6.3 MARCO LEGAL.....	13
7. CONDICIONES ACTUALES.....	14
7.1 RETOS QUE ENFRENTAN LAS ONG'S.....	14
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.....	15
1. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN.....	15
2. IMPORTANCIA.....	15
3. PROPÓSITOS.....	16
4. FUNCIÓN.....	16
5. EL FACTOR TIEMPO Y LA PLANEACIÓN.....	17
6. ESTRATEGIA.....	17
6.1 DEFINICIONES.....	17
6.2 IMPORTANCIA.....	17
6.3 COMPONENTES.....	18
6.4 CARACTERÍSTICAS.....	18
6.5 LAS "5P" DE LA ESTRATEGIA.....	19
7. TIPOS DE PLANEACIÓN.....	20
7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
7.1.1 DEFINICIÓN.....	20
7.1.2 IMPORTANCIA.....	21
7.1.3 CARACTERÍSTICAS.....	21
7.1.4 ETAPAS.....	21

7.2 PLANEACIÓN TÁCTICA.....	22
7.2.1 DEFINICIÓN	22
7.2.2 CARACTERÍSTICAS	22
7.3 PLANEACIÓN OPERATIVA	22
7.3.1 DEFINICIÓN	22
7.3.2 CARACTERÍSTICAS	23
D. GENERALIDADES DEL PLAN DE SUCESIÓN.	23
1. DEFINICIONES	24
2. IMPORTANCIA.....	24
3. OBJETIVOS.....	25
4. BENEFICIOS.....	26
5. ETAPAS	27
6. CARACTERÍSTICAS.....	27
7. IMPLICACIONES.....	28
8. LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE VINCULACIÓN	28
9. LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO.....	29
10.“PERSONAS CLAVE” EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	30
11.COMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PLANES DE SUCESIÓN	31

E. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	32
1. DEFINICIÓN	32
2. IMPORTANCIA.....	32
3. DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO	32
4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
5. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	34
6. TIPOS DE TALENTO	35
7. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN	35
8. COMPETENCIAS	36
8.1 DEFINICIÓN	36
8.2 CARACTERÍSTICAS	36
8.3 CLASIFICACIÓN	37
8.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES.....	38

F. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR	44
1. HISTORIA.....	44
2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	45
3. SERVICIOS QUE OFRECE.....	46
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	47
5. METAS HACIA EL FUTURO	49
6. ALCANCE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	49
7. META MAESTRA REGIONAL	49
8. COMPETENCIAS CLAVES.....	49

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II	51
-----------------------------------	----

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN PLAN DE SUCESIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	52
--	-----------

B. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	53
--	-----------

C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
---	-----------

1. GENERAL.....	54
-----------------	----

2. ESPECÍFICOS.....	54
---------------------	----

D. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
--	-----------

1. HIPÓTESIS GENERAL.....	55
---------------------------	----

2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	55
-------------------------------	----

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
--	-----------

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	56
----------------------------------	----

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
--------------------------------	----

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
---	----

4. UNIDADES DE ANÁLISIS	57
-------------------------------	----

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
--------------------------------	----

5.1 Fuentes Primarias.....	57
----------------------------	----

5.2 Fuentes Secundarias	57
-------------------------------	----

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	58
6.1 Encuesta.....	58
6.2 Entrevista.....	58
6.3 Observación.....	58
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	59
G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	59
H. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	61
I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA NACIONAL DE VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR	84
a. Análisis FODA	84
b. Matriz y Estrategias FODA	87
J. CONCLUSIONES AL CAPÍTULO II.....	91
K. RECOMENDACIONES AL CAPÍTULO II	92

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III	93
------------------------------------	----

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS	94
1. GENERAL.....	94
2. ESPECÍFICOS.....	94
B. IMPORTANCIA	94
C. JUSTIFICACIÓN	95
D. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN.....	95
1. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN.....	97
1.1 Análisis de la Estructura.....	98
1.2 Planificación del Plan de Sucesión.....	98
2. SEGUNDA ETAPA: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL.....	100
2.1 Identificación de los Candidatos	101
2.2 Evaluación de los Candidatos.....	101
3. TERCERA ETAPA: APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	103
3.1 Diseño del Perfil de Competencias	104
3.2 Perfil del Sucesor.....	104
3.3 Revisión/Descripción de los perfiles de los puestos.....	106
3.4 Evolución de perfiles y Análisis de Brechas.....	118
4. CUARTA ETAPA: PREPARACIÓN DEL SUCESOR, TRASPASO Y RETIRADA.....	122
4.1 Preparación del Sucesor.....	123

4.2 Traspaso del Sucedido al Sucesor	123
4.3 Retirada del sucedido	124
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	124
1. OBJETIVOS.....	124
A) General	124
B) Específicos.....	124
2. ACTIVIDADES.....	125
3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN	125
4. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	125
5. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	126
a) Recursos Humanos	126
b) Recursos Materiales	126
c) Recursos Financieros	126
6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE SUCESIÓN.....	127
F. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN	127
G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN	128
H. CONCLUSIONES AL CAPÍTULO III.....	129
I. RECOMENDACIONES AL CAPÍTULO III	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
GLOSARIO	134
ANEXOS	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	PÁG.
FIGURA N° 1: Origen de las ONG's.....	3
FIGURA N° 2: Criterios de clasificación de las ONG's, según Michael Cernea.....	9
FIGURA N° 3: Tipos de ONG's.....	10
FIGURA N° 4: Papel que desempeñan las ONG's.....	11
FIGURA N° 5: Componentes de la estrategia.....	18
FIGURA N° 6: Las "5P" de la estrategia de Henry Mintzberg.....	19
FIGURA N° 7: Objetivos del Plan de Sucesión.....	25
FIGURA N° 8: Etapas del Plan de Sucesión.....	27
FIGURA N° 9: Implicaciones del Plan de Sucesión.....	28
FIGURA N° 10: Aspectos involucrados en la Implementación de los Planes de Sucesión.....	31
FIGURA N° 11: Dimensiones del Talento Humano.....	33
FIGURA N° 12: Cuadro de Evaluación.....	102
FIGURA N° 13: Perfil del Sucesor según Gestión por Competencias.....	105

INDICE DE TABLAS

	PÁG.
TABLA N° 1: ONG's en El Salvador por Área de Trabajo.....	5
TABLA N° 2: Clasificación de las Competencias.....	37

RESUMEN

Actualmente, el crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones. Una organización que toma decisiones improvisadas, y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable. En cambio, una empresa que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo.

La presente investigación denominada “Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador, Ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.” surgió de la necesidad de contar con una herramienta administrativa que les permita la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la organización a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la empresa. Ésta tiene por objetivos:

- Definir los aspectos generales del plan de sucesión y de la gestión del talento humano, con la finalidad de que sirvan de base para el diseño de la propuesta que se presentará en el último capítulo.
- Determinar la situación actual de la Organización No Gubernamental Visión Mundial El Salvador en el Municipio de San Salvador, para diseñar un plan de sucesión para la gestión del talento humano.
- Proporcionar a la Unidad de Recursos Humanos de la organización una herramienta administrativa que les permita favorecer la retención del personal clave dentro de la misma, garantizar que se cubran las necesidades del personal y proporcionar a los empleados un desarrollo profesional dentro de la empresa.

Para la realización del diagnóstico administrativo, la información fue recolectada mediante técnicas de investigación tales como: la entrevista que fue realizada a los gerentes de cada unidad organizacional, la encuesta realizada a los empleados que laboran en la oficina nacional, la observación directa, fuentes primarias y secundarias. Los datos recolectados, tabulados y analizados, sirvieron de base para la elaboración de un diagnóstico administrativo que nos permitió determinar la necesidad de la creación de un plan de sucesión adecuado para la continuación normal de las operaciones de la organización.

Conclusiones:

- Los empleados están dispuestos a recibir capacitación, y consideran de gran importancia, que ésta se realicen en las áreas de Administración, Trabajo en equipo, Computación, Liderazgo entre otras, porque contribuirán a mejorar su desempeño.
- De acuerdo con los resultados de la Investigación de Campo, no existe una comunicación adecuada dentro de las Unidades Organizacionales en estudio, lo cual dificulta la recepción de la información.
- Es importante contar con un plan de sucesión porque los empleados/as no saben hasta que momento van a estar en la organización, y parte de la responsabilidad profesional al laborar en un lugar, es que exista una persona que pueda en algún momento desempeñar el cargo de igual manera ó mucho mejor que la persona que ejercía en su puesto.
- Visión Mundial El Salvador tiene claramente definida la misión corporativa de la organización, pero ésta es muy amplia, lo cual afecta de manera directa, ya que no pueden orientar al personal que labora en la misma.

Recomendaciones:

- Brindar capacitaciones a todas las unidades organizacionales por igual, no solamente darle prioridad a las gerencias, deben de ser para todo el personal sin excepción alguna, de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo.
- Visión Mundial El Salvador debe mejorar su sistema de comunicación, haciéndola más eficiente, es decir, que les permita una mayor coordinación y logro de los objetivos de cada área, para que no existan confusiones ó mala interpretación de la información que se maneja al interior de la organización.
- Es necesario concientizar a todo el personal que labora en la organización sobre la importancia de tener un plan de sucesión, ya que esta herramienta permite prevenir cualquier situación que se presente en algún momento: Ausencia, enfermedad, despido, etc.
- Hacer una revisión de la misión corporativa de la ONG, con la finalidad de poder detectar aquellos aspectos que contribuyan al cumplimiento de la misma, eso permitirá orientar de mejor manera al personal en lo que se quiere alcanzar como organización.

Finalmente, se plantea la propuesta que contiene las bases para que los miembros de la ONG Visión Mundial El Salvador puedan realizar actividades de sucesión que les ayude a gestionar el talento humano.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en un entorno cambiante, y las variables que se pueden controlar son pocas en relación a la complejidad del medio en que se desarrollan los negocios, si a esto se suma que las personas construyen su propio universo con leyes y reglas que son propias de cada individuo, se puede anticipar que la convivencia de ambos en muchas ocasiones resulta difícil. Por lo que predecir la continuidad de los empleados que son claves dentro de la empresa, nunca es una carta segura.

Un plan de sucesión efectivo implica asegurar determinadas acciones que ayuden a lograr los resultados esperados. En primer lugar, resulta clave identificar líderes con potencial de desarrollo profesional, disciplina, integridad y compromiso que tengan el perfil y las características requeridas por la empresa. Segundo, es crítico identificar las competencias necesarias que debe de tener el/la candidato/a que sustituirá al director, gerente, etc. de la empresa para asegurar la continuidad de las funciones. Es recomendable determinar el perfil del puesto para minimizar el riesgo natural inherente en todo proceso de transición, y así aumentar las probabilidades de éxito. Algunas de las competencias más deseadas tienen que ver con los atributos intangibles de los líderes como la capacidad para resolver problemas, pensar de forma crítica, liderar y motivar equipos de trabajo, tener capacidad para negociar y mediar en situaciones adversas, entre otros aspectos.

Es por ello, que éste trabajo presenta una forma de dar solución a uno de los principales problemas que afecta a la Organización No Gubernamental Visión Mundial El Salvador al no contar con un plan de sucesión para la gestión del talento humano que le permita tener personal preparado para ocupar un determinado puesto clave en cada una de las direcciones que conforman la misma.

Para tener una mejor comprensión sobre el contenido de éste estudio de investigación, el documento está distribuido de la siguiente manera:

En el capítulo I: se desarrolla la parte teórica que incluye definiciones que son necesarios para poder tener un mejor entendimiento sobre el tema de investigación, así como también contiene las generalidades de la organización.

En el capítulo II: Se presenta la investigación de campo realizada en la ONG Visión Mundial El Salvador, es decir, la situación actual de los empleados de las diferentes área que conforman la organización, en el cual se denota la metodología que se utilizó para la investigación, los instrumentos de recolección de datos, la determinación del universo y la muestra, el análisis de la información recopilada, permitiendo la elaboración del FODA para establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III: Se presenta la propuesta del plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la organización que aborda los elementos necesarios para su aplicación tomando como base los resultados del análisis y diagnóstico desarrollados en el capítulo II.

Al final, se presenta la bibliografía utilizada, que sirvió de base para realizar la investigación, además de los respectivos anexos a los que hace referencia el documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's), PLAN DE SUCESIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR¹.

1. HISTORIA

La ciudad de San Salvador es la capital de la República de El Salvador y cabecera Departamental de San Salvador.

Como capital de la nación salvadoreña, la ciudad alberga las sedes del Gobierno Ejecutivo y su Consejo de Ministros, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República.

La ciudad recibió su nombre en honor a Jesucristo, bajo el título de "Divino Salvador del Mundo". Es también la sede del Arzobispado católico y sus fiestas se celebran el 6 de agosto, en honor a la transfiguración de Jesucristo.

San Salvador está localizado geográficamente, en el "Valle de las Hamacas", llamado así por el gran número de sismos que en él se producen, a un costado del volcán de San Salvador ó Quezaltepec. Su elevación se encuentra entre 600 y 1,000 metros sobre el nivel del mar.

San Salvador, tiene un clima cálido todo el año, siendo diciembre, enero y febrero los más frescos, las temperaturas se mantienen entre los 18 y los 35 grados centígrados. Los meses más calurosos son de marzo a mayo. De Junio a Octubre es la estación lluviosa.



¹www. San Salvador.gob

2. MARCO TERRITORIAL Y POBLACIONAL

San Salvador limita al Norte con los Municipios de Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo, y Ciudad Delgado, al este con Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y también con San Marcos, y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

La capital salvadoreña es la ciudad más poblada del país, y la segunda ciudad más grande de Centroamérica con 316,090 habitantes propios, y 1, 566,629 habitantes en el Gran San Salvador ó AMSS (Área Metropolitana de San Salvador). El AMSS lo conforma 14 Municipios los cuales se detallan a continuación: Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla (que pertenecen al Departamento de la Libertad), Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, Tonacatepeque, San Salvador y Soyapango (que pertenecen al Departamento de San Salvador, los cuales se consideran una sola unidad urbanística).

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN SAN SALVADOR

3.1 ENTORNO ECONÓMICO

Industria y Comercio.

Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico, asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador y la ciudad más poblada del país.

La ciudad al ser la capital, cuenta con numerosos lugares de tipos de producción de alimentos, bebidas y artesanías. También materiales de construcción, industrias farmacéuticas y químicas. Además negocios de mecánica automotriz, y electrodomésticos.

3.2 ENTORNO SOCIAL Y POLÍTICO

En El Salvador, por disposiciones constitucionales, los municipios son autónomos en lo económico, técnico y administrativo (Art. 203). Se rigen por un concejo formado por un alcalde (elegido por voto libre y directo cada tres años, con opción a ser reelegido), un sindico y dos ó más regidores cuyo número varía en proporción a la población del municipio.

En el caso de esta ciudad, actualmente es gobernada por el alcalde Norman Quijano, del partido ARENA, para el periodo 2009 – 2014. Le acompañan un síndico, doce concejales propietarios y cuatro suplentes; y un secretario. Las funciones y facultades de este gobierno están enmarcadas dentro de la normativa del Código Municipal.

En cuanto a la administración del municipio, cabe destacar algunos aspectos organizativos. San Salvador cuenta con entidades descentralizadas (comité de festejos, administración de la finca El Espino, Parque Cuscatlán, administración de cementerios, etc.); para la salvaguarda de los intereses de la comuna dispone de un Cuerpo de Agentes Metropolitanos; la estructura comprende Gerencia de mercados y de Servicios a los ciudadanos, bajo la dirección de la Unidad de género; Gerencias de distritos de la comuna (los cuales son seis, para descentralizar el trabajo municipal), Gerencia de finanzas, y una Gerencia del centro histórico, etc. La comuna, además, forma parte del Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS).

B. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's).

1. ORIGEN²

El término Organizaciones No Gubernamentales ONG's es utilizado para designar:

FIGURA N° 1: Origen de las ONG's



² Barrera Recinos, Aura Evelyn; Molina Calderón, Marlene Mariluz, "El coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales del área metropolitana de San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2003, Pág. 1

En general, no buscan el lucro ó el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social. Su radio de acción puede ser nacional ó internacional. Dentro de un Estado hay ONG's que cubren todo el país y otras que circunscriben su trabajo a una comunidad en especial como un Municipio ó una parte del mismo.

Es indiscutible que las ONG's como expresiones asociativas y participativas de la sociedad civil, tienen un espacio ganado y una considerable influencia en diversos sectores sociales.

El apelativo más común de "ONG's", que reciben estas organizaciones en El Salvador y en otros países, tiene origen internacional como lo tiene, muchas veces, su financiamiento. "ONG" u "organización no gubernamental" es una traducción literal del inglés "NGO" ó "Non Governmental Organization" acuñado en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado.

El término ONG u organización no gubernamental de desarrollo es otro término que también se utiliza. El término "ONG" es, con todo, el más común y difundido, al menos en El Salvador, aunque confuso. Muchas organizaciones gremiales a veces se autocalifican también como ONG's. Hay cooperativas cuyo fin de lucro es indiscutible, que se consideran también como ONG's.

Las ONG's se convierten en un fenómeno masivo en nuestro continente a partir de la década de los 70. Con la descentralización del Estado y la creciente participación ciudadana en los modelos de desarrollo humano, las ONG's tienden a desempeñar un papel de primer orden en los Estados periféricos como el nuestro. A continuación se presenta las ONG's que existen en El Salvador por área de trabajo (**Más detalle ver ANEXO N° 1**).

TABLA N° 1: ONG's en El Salvador por Área de Trabajo³

Nombre de ONG	Área de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asociación de Jóvenes Emprendedores Salvadoreños. (AJESA) ▶ Asociación Democracia y Desarrollo ▶ Asociación de Beneficio Comunitario para El Salvador. (ABCOSAL) 	Educación al desarrollo y sensibilización
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asociación Salvadoreña para la Protección de Datos e Internet. (INDATA) 	Nuevas tecnologías y comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundación Salvadoreña Pro- Educación y Desarrollo. ▶ Asociación Proyecto Colombo Salvadoreño. (COSAL) 	Apadrinamiento
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Círculo Esperanza de Vida. 	Asistencia a colectivos marginados
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asociación Cristiana de Desarrollo Integral para la Familia (ASCRIDIFAM) ▶ Un Techo para mi País. (UTPMP) ▶ Fundación Viroleña Miscelánea de El Salvador. (FUNDAVIMIES) ▶ Comunidad Cristiana Internacional. (CCI) 	Ayuda Humanitaria
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Taller Inestable de Experimentación Teatral. (TIET) ▶ Asociación de Capacitación, Atención y Prevención del Maltrato infantojuvenil. (ACAP) ▶ Fundación Edificando sobre la Roca (FESR) ▶ Fundación la Niñez Primero. (FUNIPRI) ▶ Asociación Nueva vida pro-niñez y Juventud. ▶ Instituto de Investigación – Intervención y Consultoría del Desarrollo. Psicosocial. (INCODEP) 	Infancia y juventud

³ <http://ong.tupatrocinio.com/el-salvador>

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organización Mundial de Empresarios (OME) 	Cooperación internacional de Asuntos sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asociación Migueleña para el Desarrollo de la Educación, la Salud, la Cultura y el Medio Ambiente de la Zona Oriental de El Salvador. (AMDEZO) ▶ Fundación "Latin American Investment". (LATINVEST) 	Medio Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundación Salvadoreña para la Salud y Educación Rural. (FUSER) ▶ Asociación Museo de los Niños. (AMUNI) 	Educación
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundación Salvadoreña de Atención Integral a la Mujer, Adolescente, Niñez y Adulto Mayor. (FUNDAMANA) 	Tercera Edad
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voluntariado Juvenil de El Salvador. (VOLUNTADES) 	Voluntariado
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Médicos por el Derecho a la Salud. (MDS) ▶ Fundación Solidaria para la Salud Visual Salvadoreña. (FUSSVIS) ▶ Asociación de Médicos y Otros Profesionales. (ASOMEDYO) 	Salud
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundación el Folkloredticuco. ▶ Museo de la Palabra y la Imagen. (MUPI) 	Cultura
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Red de Pastores Evangélicos (RED) 	Asuntos sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asociación Comunitaria Integral para El Desarrollo Social. (ACOIDES) 	Discapacitados

Muchas ya se legalizaron, en el pasado no parecía urgente obtener personería jurídica, al contrario, este era un indicador de que no se gozaba del favor gubernamental y por lo tanto, era una estrategia para obtener algún financiamiento internacional.

Sin embargo, han cambiando aceleradamente, y muchas organizaciones regularizan su situación. Tener personería jurídica ahora, contrariamente a tiempos pasados, facilita el acceso al financiamiento internacional y su espacio social está más garantizado.

Muchas ONG's fueron vistas en el pasado, con mucho recelo por sectores gubernamentales, debido a que su trabajo estaba vinculado con los sectores populares. A muchas se les acusó de constituir una fachada política del entonces insurgente Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Estos recelos ideológicos contribuyeron a que el Estado no facilitara su reconocimiento.

Las características de una ONG serían, entonces: organización de personas desvinculada de las esferas gubernamentales que busca, en general, alcanzar un fin de beneficio público, nacional ó local, ya sea con reconocimiento legal como persona jurídica ó no.

Está descartado por consiguiente el lucro, el proselitismo político ó religioso, y el interés gremial como preocupación principal de estas asociaciones, lo que no quiere decir que sean totalmente ajenas a estos temas sociales.

"La legislación salvadoreña reconoce numerosas formas asociativas en diferentes disposiciones normativas, en las que las ONG's podrían calzar "jurídicamente" tanto a nivel nacional como local. El Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) para el caso, lleva un registro de "ONG's" representativas de diversas regiones del planeta con estatus de observadoras en las deliberaciones intergubernamentales que tienen lugar en ese foro mundial."⁴.

En El Salvador, las Organizaciones no Gubernamentales surgen en los años de 1950 y 1955, al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las Organizaciones no Gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de

⁴ Marco Jurídico que regula a las organizaciones sin fines de lucro en C.A.

Naciones Unidas. A partir de ese momento las ONG's comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo.

En la década de los 60, las áreas de acción de las ONG's atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Las organizaciones de los años 70, se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político.

En la década de los 80, la situación de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel "supletorio del Estado", ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

Actualmente, en El Salvador, las ONG's ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo, promoción humana, medio ambiente, etc. organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional ó internacional.

2. DEFINICIÓN⁵

Para Stoner y Freeman en su obra Administración, definen la organización como:

" El conjunto de dos ó más personas que trabajan juntas en forma estructurada, para alcanzar un objetivo específico".

Partiendo de lo anterior, se puede definir a una **Organización no Gubernamental (ONG's)**: Como una entidad de carácter privado, con diferentes fines, objetivos humanitarios y sociales, definidos por sus integrantes, creada independientemente por los gobiernos locales, regionales y jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

3. CLASIFICACIÓN

FIGURA N°2: Criterios de Clasificación de las ONG's, según Michael Cernea.⁶



⁵ Stoner, James A.F. y Freeman R. Edward "Administración", 5a. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., México, Englewood Clife, 1994.

⁶ Barrera Recinos, Aura Evelyn; Molina Calderón, Marlene Mariluz, "El coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales del área metropolitana de San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2003 pág.8.

4. TIPOS⁷

Una clasificación utilizada para los tipos de ONG's es la siguiente:

FIGURA N° 3: Tipos de ONG's



- **Organizaciones Voluntarias:** Las organizaciones voluntarias son una de las formas posible de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria ó altruismo ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es debido al desarrollo de su organización y su institucionalización del trabajo voluntario. Tal vez el término más generalizado sea el de organizaciones no gubernamentales (ONG'S), expresión que sirve para definir aquellas organizaciones que, naciendo al margen de la voluntad gubernamental, tiene como finalidad la realización de actividades de interés general ó público, que han obtenido el reconocimiento de entidades consultivas acreditadas frente a organismos públicos ó internacionales.
- **Agencias u Organismos de servicios no lucrativos:** Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la

⁷ www.ufg.edu.sv

democracia y la participación ciudadana. Estimulan la solidaridad y facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista.

- **Organizaciones comunitarias ó populares:** Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la comunidad por medio de su participación. Sin embargo, esto depende de la organización y la ocasión. Aquí se mira cual papel juegan las organizaciones comunitarias y qué lugar toman en la escala de participación.
- **Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo:** Se trata de la labor que muchas entidades, asociaciones y ONG's realizan en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo de países ó zonas empobrecidas del mundo. Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno Central, Regional y Local según corresponda, en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

5. PAPEL QUE DESEMPEÑAN

Institucionalmente pueden adquirir por sus acciones sobre la población:

FIGURA N° 4: Papel que desempeñan las ONG'S



6. INSTITUCIONALIDAD, IDEOLOGÍA Y MARCO LEGAL

6.1 INSTITUCIONALIDAD.

Las ONG's pueden definirse como "Organizaciones voluntarias" que trabajan sin obtener lucro, con la finalidad de prestar servicios a la sociedad civil de escasos recursos económicos.

Su labor y sus actividades se centran en cuestiones y en gente que están más allá de su propio personal. A menudo las ONG's tienen estrechos vínculos con organizaciones populares y canalizan el asesoramiento técnico o el apoyo financiero como organizaciones intermedias de servicio.

Estas organizaciones poseen un alto grado de Institucionalidad, ya que cuentan con personal técnico y profesional especializado, así como una estructura administrativa burocrática que busca su legalidad dentro del marco jurídico existente. La característica de institucionalidad se centra en que sus actividades, servicios y estudios se proyectan a la comunidad pero no buscando defender el interés particular de una determinada clase, sector ó capa social, sino más bien prestar servicios a través de una organización con una alta ó mediana calidad técnica, administrativa, gerencial ó científica y con lo cual pueden incidir más efectivamente en los procesos sociales.

6.2 IDEOLOGÍA.

Se trata de un tipo de organización formal que se reproduce por iniciativa de sus patrocinadores y no por mandato imperativo de las personas que demandan sus servicios ni membrecía constituida por grupos sociales ó comunidades.

En este tipo de instituciones, tanto los donantes como los receptores de sus servicios comparten una misma perspectiva del desarrollo, y es importante para ellos el tener relaciones armoniosas en el sentido que los organismos donantes aporten constantemente los fondos y que los receptores estén dispuestos a cumplir con las normas de información, gestión y contabilidad que exigen los donantes.

6.3 MARCO LEGAL.

Es importante dentro de la institucionalidad de las ONG's, el mencionar cómo están constituidas jurídicamente. Hasta diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que las regulara, por lo que solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil que hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación.

Actualmente, existe la "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento", en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar Personalidad Jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por el buen funcionamiento de las ONG's, entre otras actividades. También se cuenta dentro de la misma Ley con los Modelos de Escrituras de Constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONG's actúen de forma legal y transparente.

Según el artículo 26 de dicha Ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de Diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

Otra institución que se ve involucrada en el desarrollo de las ONG's es la Dirección General del Registro en donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración y se aprobarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

El Ministerio de Hacienda es la institución que fiscalizará y vigilará el uso adecuado de los fondos que reciben las ONG's, a través de la Dirección General de Impuestos Internos, según los artículos 35-36 de la Ley que las regula.

7. CONDICIONES ACTUALES⁸

7.1 RETOS QUE ENFRENTAN LAS ONG'S.

Actualmente, las condiciones y exigencias han cambiado sustancialmente para las ONG's, tal es el caso que existe un marco jurídico que rige a estas instituciones a fin de prevenir el lavado de dinero como se ha permitido en otros países. Esto significa que las ONG's enfrentan el reto de asumir un papel más profesional, científico, objetivo, eficaz y relevante en la vida nacional. Las circunstancias y perspectivas de desarrollo hacen insuficiente la "buena voluntad" que ha caracterizado el quehacer de muchas instituciones. Actualmente se exige capacidad técnica, habilidades gerenciales y resultados concretos del quehacer en los diferentes niveles de desempeño institucional.

Otro de los retos con que se enfrentan actualmente las ONG's es la Globalización económica de las distintas sociedades, lo cual les representa un desafío: el de buscar una inserción económica competitiva en el mercado mundial y en el proceso de negociaciones internacionales. Todo esto modifica las expectativas y el espacio de acción e interacción de las ONG's. Se demanda que las ONG's asuman el reto de diseñar, experimentar, evaluar y difundir planteamientos y estrategias micro locales de desarrollo que respondan a los planteamientos y desafíos nacionales y mundiales.

Estas consideraciones han exigido que las ONG's en la actualidad tecnifiquen y eleven métodos de trabajo y ajusten sus estructuras organizativas, estableciendo nuevas relaciones con otras instituciones y con el Estado.

El espectro institucional es amplio y en muchos casos se duplican esfuerzos y recursos y más grave aún, se compite para el mismo mercado. Esto conlleva a que, actualmente, exista una mayor especialización técnica, modalidades de trabajo, tipos de red para completar acciones y sobre todo mayor coherencia entre la acción y el discurso.

⁸Barrera Recinos, Aura Evelyn; Molina Calderón, Marlene Mariluz, "El coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales del área metropolitana de San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2003, pág.15

C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

1. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN⁹

2.



"Desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas". **(Harry Jones)**



"Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes ó proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades". **(Gómez Ceja)**

2. IMPORTANCIA¹⁰

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes antes de tomar cualquier iniciativa.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 33.

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.pág. 34.

3. PROPÓSITOS¹¹

Los propósitos de la planeación son:

- ✚ Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- ✚ Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- ✚ Elevar el nivel de éxito organizacional.
- ✚ Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- ✚ Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.

4. FUNCIÓN¹²

La **planeación** es “El proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo”.

La planeación coordina las actividades de la organización hacia los objetivos perfectamente definidos. Existe una pequeña posibilidad de que las actividades se pudieran coordinar sin planeación. Pero, tal posibilidad es muy elevada, debido a la casi infinita variabilidad de personas y objetivos que la actividad no planeada haya de ser al azar, no funcional y no dirigida hacia los objetivos organizacionales.

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Pág. 35.

¹² Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”, 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Pág. 36.

5. EL FACTOR TIEMPO Y LA PLANEACIÓN¹³

El factor tiempo afecta mucho la planeación en tres formas las cuales son:

1. Se requiere un tiempo considerable para hacer una planeación efectiva.
2. Es necesario proceder con cada uno de los pasos de la planeación sin la información plena, concerniente a las variables y alternativas, debido al tiempo requerido para reunir los datos y calcular todas las posibilidades.
3. La cantidad (ó espacio) de tiempo que se incluirá en el plan, debe tomarse en cuenta.

6. ESTRATEGIA

6.1 DEFINICIONES

- Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.¹⁴
- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.¹⁵

6.2 IMPORTANCIA¹⁶

La importancia de las estrategias dentro de una organización se enfoca en los siguientes aspectos:

- Lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, 1ª Edición, México, 1997. Pág.38.

¹⁴ James A. F. Stoner, "Administración", 2ª Edición, Prentice Hall, México, 1992.pág.97.

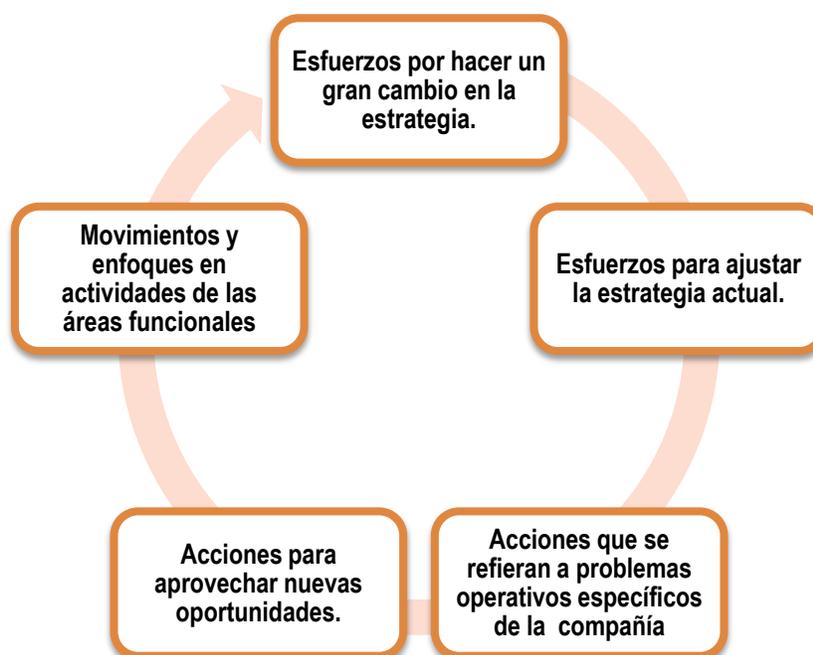
¹⁵ Henry Mintzberg, "El proceso estratégico, conceptos y casos", Prentice Hall, México, 1993.pág.10.

¹⁶ Rodolfo Caldera Mejía, "Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías",pág.19.

- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

6.3 COMPONENTES¹⁷

FIGURA N° 5: Componentes de la Estrategia



6.4 CARACTERÍSTICAS¹⁸

- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

¹⁷Thompson-Strickland, "Dirección y Administración Estratégica", conceptos, casos y lecturas, 1° Edición, Mc Graw Hill, México, 1998. Pág. 9.

¹⁸Rodolfo Caldera Mejía, "Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías",pág.20.

6.5 LAS “5P” DE LA ESTRATEGIA¹⁹

FIGURA N° 6: Las “5P” de la estrategia de Henry Mintzberg.



- **ESTRATEGIA COMO PLAN:** La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (ó una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán, y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.
- **ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN:** Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante ó competidor.
- **ESTRATEGIA COMO PATRÓN:** Si bien las estrategias pueden ser intencional es (ya sea como planes generales ó maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse.

¹⁹ Henry Mintzberg, "El proceso estratégico, conceptos y casos", Prentice Hall, México, 1993. pág.15-22.

En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan, se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea que se produzca.

- **ESTRATEGIA COMO POSICIÓN:** Establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, ó "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.
- **ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA:** Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

7. TIPOS DE PLANEACIÓN

7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

7.1.1 DEFINICIÓN²⁰

- Es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, ó sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales". (Mintzberg y Waters).

²⁰Rodolfo Caldera Mejía, "Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías".

7.1.2 IMPORTANCIA²¹



La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

7.1.3 CARACTERÍSTICAS²²

La planeación estratégica tiene varias características distintivas. Las características más importantes de este tipo de planeación se detallan a continuación:

- a) Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- b) Trata con cuestiones básicas.
- c) Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.
- d) Se trata de una planeación de largo alcance.

7.1.4 ETAPAS²³

La planeación estratégica cumple seis etapas las cuales se presentan a continuación:

- a) Determinación de los objetivos empresariales.
- b) Análisis ambiental externo.
- c) Análisis organizacional interno.
- d) Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- e) Elaboración de la planeación estratégica.

²¹ James A. F. Stoner, "Administración", 2º Edición Prentice Hall, México, 1992. Págs. 98-99.

²² Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, 1º Edición, México, 1997. Pág.58.

²³ Idalberto Chiavenato. "Administración, Proceso Administrativo, Teoría- Proceso-Práctica", Capítulo 6: "Planeación Estratégica", 3º Edición, Mc Graw Hill, Bogotá 2001. Pág.149.

7.2 PLANEACIÓN TÁCTICA²⁴

7.2.1 DEFINICIÓN



Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa.
(Aguirre Octavio).

7.2.2 CARACTERÍSTICAS

La planeación táctica tiene diversas características que la diferencian de los demás tipos de planeación, las cuales son:

- Coordina las funciones importantes de la empresa.
- Su realización se enfoca a mediano plazo.
- Los responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.
- Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico.
- La información necesaria para este tipo de planes se genera de manera interna.

7.3 PLANEACIÓN OPERATIVA²⁵

7.3.1 DEFINICIÓN



Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos. (Stoner, J.)

²⁴Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Págs. 60-64

²⁵Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997. Págs. 68-72.

7.3.2 CARACTERÍSTICAS

La planeación operativa tiene una serie de características principales, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Se enfoca a actividades específicas de la organización.
- El periodo de duración es a corto plazo.
- Constituye el soporte de planes tácticos.
- Fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.
- Permite calcular la rentabilidad de la implantación del plan.

D. GENERALIDADES DEL PLAN DE SUCESIÓN.

Los planes de sucesión buscan la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la empresa. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica.

Cuando se ha decidido implementar un Plan de Sucesión, los participantes deben hacerse preguntas que les permitan identificar algunas referencias útiles para una mejor planeación del proceso. Entre ellas se pueden señalar las siguientes:

¿Cuál es la visión de la compañía en el largo plazo?

¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?

¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?

¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?

¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?

¿Se ha identificado alguna persona clave cuyo ciclo en el futuro sea menor a diez años?

1. DEFINICIONES

- Proceso por el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes. Reclutar y contratar el talento fuera de la organización es una posibilidad a tener en cuenta, pero la experiencia ha demostrado que las empresas más exitosas son las que saben detectar y desarrollar el talento dentro de la propia organización.²⁶
- Proceso mediante el cual, se determina la forma de cubrir un puesto que, por razones de ascenso, traslado, jubilación, retiro, u otros motivos, queda vacante en la organización.²⁷

2. IMPORTANCIA

Los planes de Sucesión son sumamente importantes, ya que tiene por objetivo dar continuidad al proceso normal de trabajo de las organizaciones. Proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo de la empresa, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros.

Adicionalmente, con ellos se evitará que, cuando un alto ejecutivo se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, debido a que se cuenta con personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado con su planificación estratégica.

Los planes de sucesión garantizan la supervivencia de los puestos clave, preparando a los profesionales para acceder a un cargo directivo cuando éste queda vacante. El objetivo de este proceso es detectar el talento y desarrollarlo ó potenciarlo para garantizar que los mejores estén competentes para asumir el mando cuando los directivos abandonen su cargo.

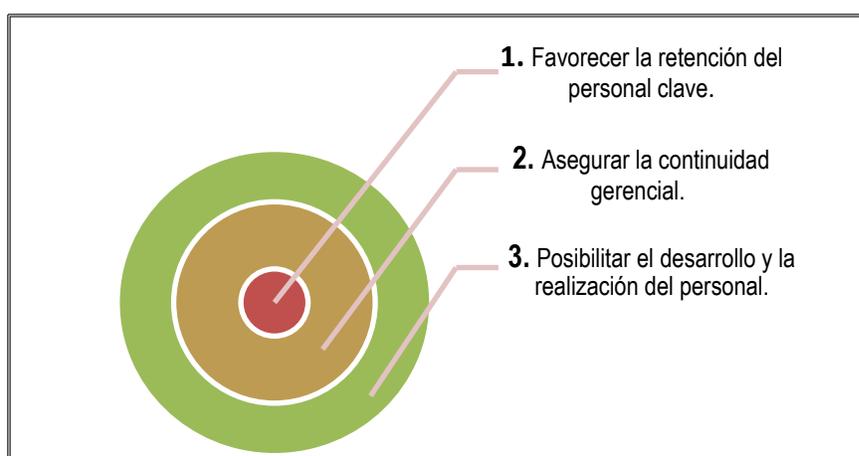
²⁶ Martha Alicia Alles "Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones", Capítulo 4, 1º Edición, Ediciones Granica S.A, Argentina, 2009.

²⁷ Alexis Serrano, "Administración de Personas", 1º Edición, El Salvador, 2007, pág. 39.

El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

3. OBJETIVOS²⁸

FIGURA N° 7: Objetivos del Plan de Sucesión.



➤ **Favorecer la retención del personal clave:**

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una mejor oferta muchas veces de un competidor de la organización, en ese momento se le hace una *contraoferta*, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. La existencia de planes de sucesión en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas.

²⁸ Martha Alicia Alles. "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias". 1ª edición. Editorial Granica. Argentina 2007, págs.: 193-195.

La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

➤ **Asegurar la Continuidad Gerencial:**

Las organizaciones que se ocupan de las personas trabajan muy duramente en la formación de gerentes y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave.

➤ **Posibilitar el desarrollo y la realización del personal:**

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de sucesión que defina cual es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- a) El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar ó potenciar. Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- b) La empresa estará haciendo “un gasto” en formación, y no una inversión.

4. BENEFICIOS²⁹

- 📌 Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- 📌 Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- 📌 Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- 📌 Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

²⁹Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo 2010, Pág. 3

5. ETAPAS

FIGURA N° 8: Etapas del Plan de Sucesión



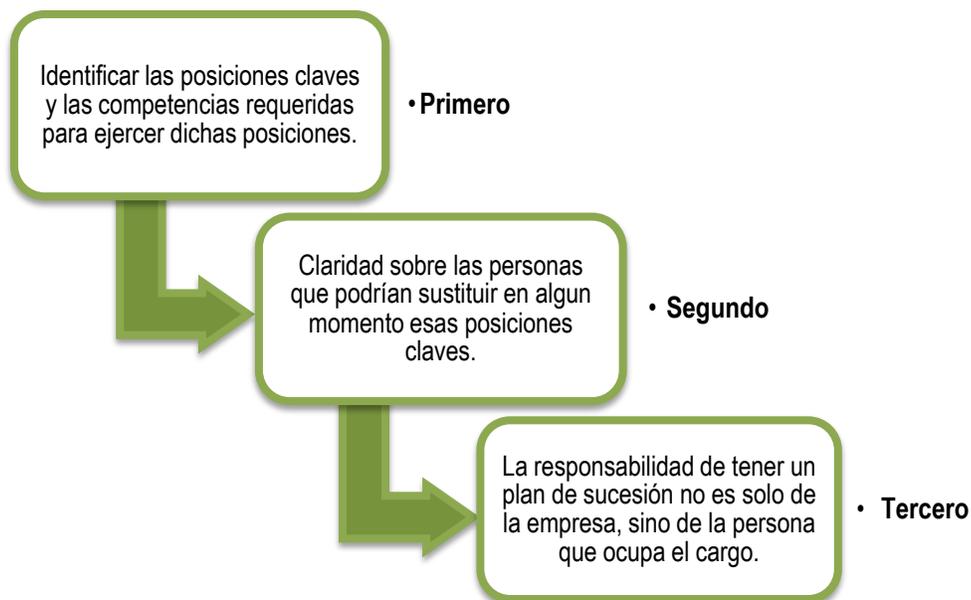
6. CARACTERÍSTICAS³⁰

- Son utilizados por organizaciones cuya madurez les permite establecer un mapa de competencias de su personal, desde que ingresa a la organización.
- Cuenta con perfil actualizado de sus personas, que permite evaluarlos por su talento y no por su trayectoria curricular.
- Los planes de sucesión son más exigentes que los planes de carrera, porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y puesta en práctica del mismo.
- No importa los años de trabajo en la empresa, sino el talento de la persona.

³⁰ Lic. Alexis Serrano, "Administración de Personas", 1ª Edición, El Salvador, 2007, pág. 41.

7. IMPLICACIONES³¹

FIGURA N° 9: Implicaciones del Plan de Sucesión



8. LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE VINCULACIÓN³²

Dentro del concepto de planes de sucesión, se habla de puestos claves, para los que se buscan sucesores, es aquí donde se introduce la descripción de puestos, ya que para implementar el proceso de sucesión es indispensable que los puestos claves tengan definidos sus perfiles por competencias. Un perfil por competencias es el conjunto de características personales que el ocupante debe demostrar y utilizar en el desempeño de sus actividades laborales para obtener un máximo nivel de rendimiento.

Este describe las competencias organizacionales y técnicas y el nivel ideal de demostración de las mismas, que la organización y la posición exigen. El perfil por competencias de los puestos claves, servirán como parámetro de referencia, al momento de evaluar competencias y definir potenciales sucesores.

³¹ www.mercado.com.ar/nota

³² Wayne Mondy r., Noé Robert., "Administración de Recursos Humanos;" Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997

9. LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUBSISTEMA DE DESEMPEÑO

Cuando se habla de detectar el talento, o definir personas con alto potencial en la estructuración de planes de sucesión, incorporamos la evaluación por competencias (recolección de evidencias sobre demostración de comportamientos), y el de análisis de brechas, ya que a través de estos dos procesos, podemos definir los potenciales sucesores de puestos claves. Se pueden utilizar algunos instrumentos de desempeño laboral, que permiten identificar el nivel de competencias que poseen las personas evaluadas; entre las más comúnmente utilizadas por su efectividad, se citan las siguientes:

- Las entrevistas de eventos conductuales, donde se hace una indagación de las experiencias pasadas laborales del participante y se recoge evidencias de comportamientos habituales en determinadas situaciones. Esta información permite predecir el desempeño futuro en base al análisis de su desempeño pasado.
- Los centros de valoración consisten en presentar a los evaluados casos o simulaciones, en los que se busca crear condiciones similares a las que se viven en la cotidianidad laboral. Los evaluadores, hacen las veces de observadores, identifican comportamientos y evidencias de competencias.
- La evaluación de fuentes múltiples, que es un mecanismo eficiente para recolectar mediciones estructuradas y altamente objetivas de una variedad de fuentes tales como jefes, clientes, colegas, compañeros de trabajo y colaboradores. Esta evaluación utiliza un Cuestionario que permite evaluar comportamientos, habilidades y destrezas demostradas por la persona evaluada.

El análisis de brechas es la comparación entre el perfil de la posición y el del ocupante, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña. Permite: detectar necesidades de capacitación y formación para desarrollar el talento humano, contar con un mapeo de talentos en la organización e identificar referentes positivos de quienes poseen una determinada competencia, para que puedan ser instructores internos. Los beneficios que aporta el análisis de brechas son:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de colaboradores aptos para los puestos de trabajo.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.
- Empodera la responsabilidad de crecimiento y desarrollo de cada colaborador en sí mismos (auto motivación – autodesarrollo).

La identificación de brechas, dentro de la planificación de la sucesión, permitirá identificar a las personas con alto desempeño y establecer un plan de formación y desarrollo para buscar el ajuste en el nivel de competencias de los colaboradores identificados como sucesores, con el perfil de los cargos claves de la organización. Conocer cuáles son esas necesidades, brindará a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos de conocimientos, comportamientos, actitudes, habilidades y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que deberá asumir el sucesor en su nuevo puesto. Esto permitirá que los planes de formación de la planificación de la sucesión, persigan fines más concretos obteniendo resultados a mediano y largo plazo, como el ajuste de brechas entre el perfil por competencias de cada cargo clave y las demostradas por el sucesor.

10. “PERSONAS CLAVE” EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.³³

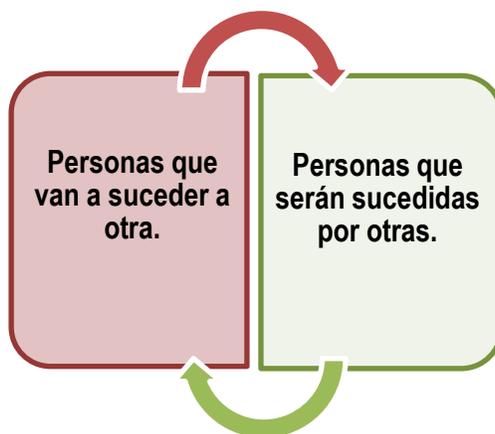
Desde el punto de vista de la empresa, lo más importante serán aquellas personas que tienen a su cargo “tareas clave”, y desde el punto de vista del capital intelectual, serán aquellas más “brillantes ó talentosas”. La organización deberá prestar atención a ambos criterios, tratando de que coincidan las personas “más brillantes ó talentosas con los puestos clave”.

³³ Martha Alicia Alles. “Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones”. Capítulo 4, 1º Edición. Editorial Granica S.A, Argentina, 2009.

11. COMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PLANES DE SUCESIÓN.³⁴

El objetivo es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde dos lugares:

FIGURA N° 10: Aspectos involucrados en la implementación de los planes de sucesión.



Un aspecto crítico de los planes de sucesión es decidir si serán públicos ó secretos. Esta decisión afecta fuertemente al proceso, ya que si el plan es público se podrá contar con la dirección de la persona que va a ser sucedida en el puesto, mientras que si es de carácter secreto, el pilotaje del sistema recaerá en Recursos Humanos.

Independientemente de su carácter, los planes de sucesión se realizarían con la misma metodología que los planes de carrera, pero tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades, desempeño y los requerimientos de la futura posición a ocupar.

³⁴ Martha Alicia Alles. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias". 2ª edición. Editorial Granica. Argentina 2006. Pág.334.

E. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. DEFINICIÓN

Es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro³⁵.

2. IMPORTANCIA

La importancia de convertir la Gestión del Talento Humano en prioridad estratégica es debido a que en la actualidad, hay mayor conciencia en las organizaciones sobre la parte humana como precursora de su triunfo ó su fracaso.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización. Si no se cuenta con personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos.

3. DIMENSIONES DEL TALENTO HUMANO³⁶

La Gestión del Talento Humano se divide en dos dimensiones las cuales se puntualizan a continuación:

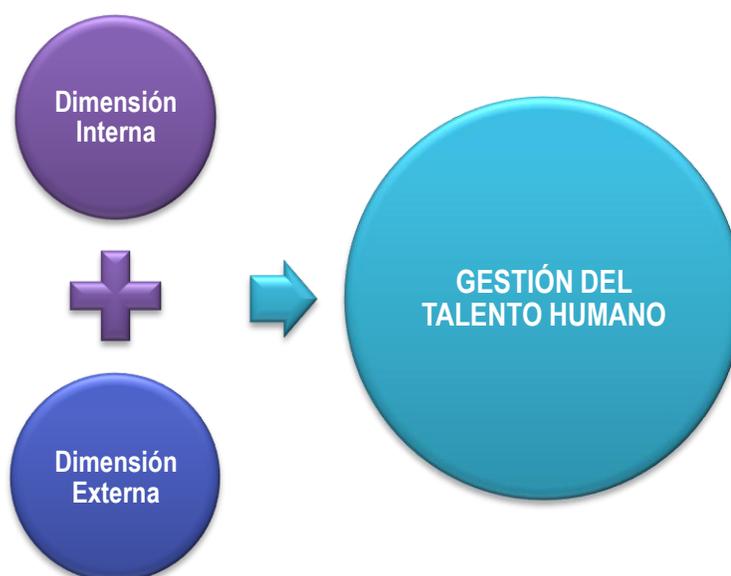
- **Dimensión Interna:** Se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano como: Los conocimientos, Habilidades, Capacidades, Motivaciones y Actitudes.

³⁵ Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: "La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica". Cuba. Pág.5.G

³⁶ Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: "La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica". Cuba. Pág.5 y 6.

- **Dimensión Externa:** Son todos los elementos del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento, tales como: Clima laboral, Perspectiva de desarrollo profesional, Condiciones de trabajo, Reconocimiento y Estimulación.

FIGURA N° 11: Dimensiones del Talento Humano



4. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.
- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.

5. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO³⁷

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por:



Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

³⁷Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" 1° Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2002. Pág. 4-5.

6. TIPOS DE TALENTO³⁸

Las características que preceden a un profesional con talento, depende de varios factores como: la cultura, la formación (actitudes interpersonales e intrapersonales), la motivación, la facilidad para generar hábitos, disponibilidad de recursos, entre otros. Sin embargo, se distinguen cinco tipos de talento los cuales son:



7. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN³⁹

Este enfoque hace referencia a que los directivos de hoy en día, tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su compañía y acerca del impacto de las condiciones cambiantes. Tienen que supervisar la situación externa con mucho cuidado para saber cuándo realizar un cambio de estrategia, y deben conocer el negocio lo suficientemente bien para saber que tipo de cambios estratégicos iniciar.

Por lo tanto, es necesario que los principios de la dirección estratégica guíen el enfoque total para dirigir organizaciones. Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente incluyen:

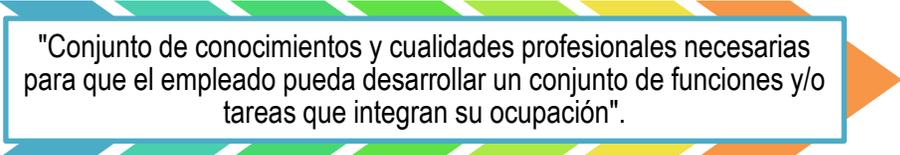
³⁸"Estudio sobre la auditoría interna de talentos para la definición de estrategias en la gestión del talento humano a nivel de gerencias y jefaturas de una empresa metal mecánica, ubicada en el departamento de La Libertad, realizado durante el período 2006-2007".

³⁹Thompson-Strickland, "Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, Casos y Lecturas", 1ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1998.

- 1) Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “que se está tratando de hacer y de lograr”.
- 2) Hacer que los gerentes estén más alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- 3) Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.
- 4) Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- 5) Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

8. COMPETENCIAS⁴⁰

8.1 DEFINICIÓN



"Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación".

8.2 CARACTERÍSTICAS

Las competencias reúnen una serie de características las cuales son:

- Son **INDEPENDIENTES** de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares, verdadera razón de ser de la estrategia, no del organigrama.
- Son **PROPIAS** de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.

⁴⁰ Javier Fernández López, "Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos", Ejemplar 4, Prentice Hall, España, 2005. Pág. 33-49

Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno.

- Son **PRIVATIVAS** de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son **MODIFICABLES Y EVOLUCIONABLES** de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio

8.3 CLASIFICACIÓN⁴¹

TABLA N° 2: Clasificación de las competencias

A) Competencias de Logro y acción:	<ul style="list-style-type: none"> – Orientación al logro. – Preocupación por el orden, calidad y precisión. – Iniciativa. – Búsqueda de información.
B) Competencias de ayuda y servicio:	<ul style="list-style-type: none"> – Entendimiento interpersonal – Orientación al cliente.
C) Competencias de influencia:	<ul style="list-style-type: none"> – Influencia e impacto. – Construcción de relaciones.
D) Competencias Gerenciales:	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo de personas. – Dirección de personas. – Trabajo en equipo y cooperación.

⁴¹ Martha Alicia Alles, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias", 2° Edición, Editorial Granica, Argentina, 2006. Pág. 63-64.

E) Competencias cognoscitivas:	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Razonamiento conceptual. - Experiencia técnica/profesional.
F) Competencias de eficacia personal:	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Confianza en sí mismo - Comportamiento ante los fracasos - Flexibilidad

8.4 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Las competencias personales pueden clasificarse en dos componentes: Conocimientos y cualidades profesionales.

A) Los conocimientos:

Constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos de la organización. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. A estas competencias se les suele denominar **técnicas**.

Las características principales de este tipo de competencias son las siguientes:

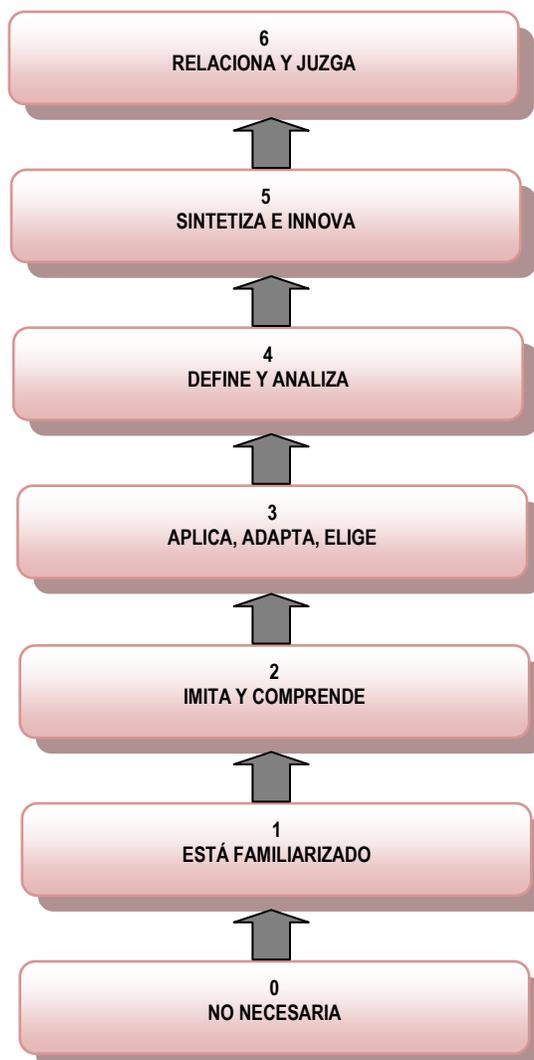
-  Proceden de los conocimientos de carácter académico (ó formativo, según el nivel exigido por la empresa) y se encuentran relacionados con la capacidad de “hacer” que otorga su posesión. Es decir, un conocimiento en sí mismo no tiene valor. Éste se genera mediante su uso, esto es, de la capacidad que otorga a su poseedor para realizar alguna tarea.
-  Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos, esto es, con las actividades a desarrollar por uno en concreto para verificar su misión, su razón de ser en la materialización práctica de las competencias esenciales, de negocio.

- ✚ Se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia.

NIVELACIÓN DE COMPETENCIAS

Los conocimientos poseen 7 niveles de graduación (de 0 a 6). Esto implica que, dentro de un conocimiento, existen diferentes niveles de exigencia. Según el modelo propuesto, la progresividad del aprendizaje hace que en cada nivel se diferencien tres grados de conocimiento: **Elemental** (qué implica estar familiarizado con la terminología y los procedimientos asociados al saber), **medio** (que representa la aplicación reflexiva de un determinado conocimiento) y **experto** (que conlleva la capacidad para inferir conclusiones y generar modelos). En los niveles inferiores, del 1 al 3, se integran fundamentalmente conocimientos elementales y medios y en los niveles superiores, del 4 al 6, se contemplan conocimientos medios y expertos. En el nivel más alto de una competencia de conocimiento no se recogen conocimientos ni elementales ni medios, ya que por definición integra los conocimientos de los niveles inferiores y, por su propia naturaleza, posee rango superior. Las competencias se gradúan en siete niveles en función del grado de exigencia requerido. A continuación se enuncia el significado de cada uno de los niveles:

GRADUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO



➤ **Nivel 0:**

No aplica este conocimiento a un puesto concreto. Este será el nivel que tengan las ocupaciones que no requieran el conocimiento ó la capacidad descrita en la definición de la competencia.

➤ **Nivel 1:**

Supone que el ocupante del puesto de trabajo “está familiarizado” con los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos.

Conocimientos	Capacidad para:
Básico de los métodos de trabajo y procedimientos aplicables a la competencia.	Identificar los elementos físicos asociados a la competencia.
Del lenguaje y los términos asociados a la competencia.	Llevar a cabo tareas básicas y/o repetitivas con la competencia.

➤ **Nivel 2:**

Supone que el ocupante del puesto de trabajo “imita y comprende”. Es decir, el trabajador logra reproducir con acierto las tareas que alguien (sus compañeros más experimentados, su superior) realiza y comprende lo que él está haciendo porque sabe lo que los demás han hecho.

Conocimientos	Capacidad para:
Exacto de los procedimientos que aplican en el ámbito de la competencia.	Aplicar al trabajo los procedimientos según los requerimientos de la ocupación y justificar la forma en la que se aplican.
Del significado de los términos y principios asociados a la competencia.	Poder explicar, a una persona no familiarizada, los procedimientos relacionados con la competencia.
	Buscar y seleccionar la información necesaria para llevar a cabo las tareas relacionadas con la competencia.

➤ **Nivel 3:**

Supone que el ocupante del puesto de trabajo “aplica, adapta y elige” los conocimientos que otros, desde su organización, le indican y señalan. Es responsable de su utilización práctica, adaptando los conocimientos a los diferentes entornos y eligiendo aquel saber más idóneo en cada momento.

Conocimientos	Capacidad para:
De las teorías, principios y leyes generales aplicables a su trabajo.	Aplicar los procedimientos, adaptándolos a situaciones nuevas (excepciones, situaciones puntuales, etc.)
	Realizar análisis básicos de las variables que intervienen en el trabajo.
	Adoptar soluciones válidas para los problemas sencillos surgidos en el entorno de su trabajo.
	Demostrar y razonar el uso correcto ó incorrecto de los métodos y procedimientos.

➤ **Nivel 4:**

Supone que el ocupante del puesto de trabajo “define y analiza” los conocimientos precisos para desarrollar las funciones propias de la ocupación, determinando cómo aplicarlos y analizar su impacto.

Conocimientos	Capacidad para:
De las consecuencias de la aplicación de leyes, teorías y principios asociados con la competencia.	Llevar a cabo análisis complejos acerca de la competencia (reconocer errores lógicos, etc.) aportando alternativas.
Profundo de la relación de los conceptos con el resto de competencias de su área de actuación.	Establecer las normativas concretas: <ul style="list-style-type: none"> - Especificaciones de trabajo. - Procedimientos, etc.

➤ **Nivel 5:**

Supone que el ocupante del puesto de trabajo “sintetiza e innova” los conocimientos asociados a la compañía.

Conocimientos	Capacidad para:
De las implicaciones en diferentes competencias de la modificación de teorías, leyes y principios.	Explicar en cualquier entorno las aplicaciones, normas y actuaciones de la empresa en el ámbito de la competencia.
	Crear nuevos modelos en el ámbito de la competencia.
	Encontrar soluciones a problemas complejos, aplicando teorías, leyes, principios, etc.

➤ **Nivel 6:**

El nivel superior implica que quién lo detecta “relaciona y juzga” entre todos los conocimientos asociados formulando procesos universales de actuación.

Conocimientos	Capacidad para:
A nivel 4, como mínimo, de las competencias más relacionadas con la que se está definiendo.	Juzgar y evaluar la consistencia lógica de una estrategia ó una política, para el ámbito de la competencia, conforme a criterios externos e internos.

B) Las cualidades profesionales:

Constituyen el segundo tipo de competencias. Reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias. Las competencias de cualidad profesional presentan las siguientes características:

- Derivadas de las habilidades de gestión necesarias para desempeñar los puestos.
- Relacionadas con el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el organigrama de la empresa.
- Integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.

Las cualidades profesionales han de cumplir el requisito de ser observables y responder a un conjunto amplio de funciones, tareas y personas, graduables y fácilmente entendidas por las personas que las

poseen; por ello, pueden ser identificadas como requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo y ser medidas en su ejecución por los diferentes empleados.

Los niveles de las competencias de cualidad poseen un significado diferente que los de las de conocimiento.

Al estar relacionadas con el nivel jerárquico, se puede establecer la siguiente regla: Los niveles 1 y 2 corresponden a los puestos de trabajo de “operario”, los niveles 3 y 4 con los mandos intermedios y los superiores, 5 y 6 a los puestos directivos.

F. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR⁴².

1. HISTORIA

World Vision es una organización cristiana humanitaria de desarrollo dedicada a trabajar con la niñez, sus familias y sus comunidades para reducir la pobreza y la injusticia. Se dedica a trabajar con la gente más vulnerable del mundo, independientemente de la religión, raza, grupo étnico ó género. World Vision fue fundada en 1950 por Bob Pierce, para responder a las necesidades de miles de niños huérfanos a causa de la guerra en Corea. Actualmente, la organización está conformada por una confederación mundial de alrededor de 100 países en los cinco continentes. En El Salvador, World Vision conocida también como Visión Mundial, trabaja desde 1975. Actualmente, promueven procesos de desarrollo en 21 micro regiones, llamadas Programas, en asociación con organizaciones comunitarias, empresa privada y organismos gubernamentales, no gubernamentales e internacionales.



⁴² Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la organización no gubernamental “Visión Mundial El Salvador”.

El trabajo se orienta al desarrollo comunitario con atención especial en la niñez, puesto que este es el sector más vulnerable a los efectos de la pobreza, y su bienestar constituye el mejor indicador de desarrollo en una comunidad. Sin embargo, Visión Mundial El Salvador, no limita su accionar a este grupo, sino que es incluyente del resto de actores de las comunidades.

Trabajan con el fin de contribuir a elevar la calidad de vida de las personas, su preparación para el futuro, el fortalecimiento de valores y la creación de espacios que les permitan ser agentes de cambios de su propia realidad.

Al iniciar el año 2007, trabaja con unas 207 comunidades, en 20 micro regiones de todo el país, para el beneficio directo de 45,475 niños y niñas, y sus familias, e indirectamente de más de 200,000 mil personas.

2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA



➔ Valores:



3. SERVICIOS QUE OFRECE

Visión Mundial colabora con comunidades, iglesias, gobiernos y otras agencias de ayuda para ofrecer servicios de manera efectiva y eficiente.

- **Comunidades:** Visión Mundial tiene como socios prioritarios a los pobres. Las comunidades pobres asumen la responsabilidad de dirigir el trabajo con el apoyo de Vision Mundial.
- **Iglesias:** Visión Mundial procura relacionarse con iglesias, con comites cristianos y con grupos inter-eclesiales en el trabajo que realiza con personas pobres y vulnerables. Por ejemplo, estan activamente involucrados con la Fraternidad Evangelica Mundial, el Consejo Mundial de Iglesias y con organizaciones de la Iglesia Catolica y de la Iglesia Ortodoxa.
- **Gobiernos:** Visión Mundial se esfuerza por trabajar en una forma que refuerce ó complemente los objetivos nacionales de desarrollo. Normalmente, no financian programas gubernamentales ni asignan fondos a entidades gubernamentales. Prefieren establecer relaciones con las bases, con grupos locales. Apoyan a comunidades locales en sus esfuerzos por aplicar politicas

gubernamentales que beneficien a los pobres. Vision Mundial trabaja con agencias gubernamentales y acepta fondos gubernamentales solo para programas o proyectos que sean coherentes con su misión. Disponen de políticas definidas para salvaguardar su independencia e imparcialidad en la provisión de ayuda y asistencia.

- **Organismos de Ayuda y Organizaciones Multilaterales:** Visión Mundial coopera con organismos no gubernamentales, otros organismos de ayuda e instituciones mundiales y aboga ante ellos. Entre ellos se encuentran el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y agencias especializadas de las Naciones Unidas tales como: UNICEF, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados (ACNUR), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el programa Mundial de Alimentos (PMA), el programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y otros. Vision Mundial goza representación en varias coaliciones y comités internacionales que se ocupan de asuntos como niños soldados, comercio justo y el estatus de la mujer.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DP	DIVISIÓN DE PROGRAMAS
DECT	DIVISIÓN DE ESTRATEGIA Y CALIDAD TÉCNICA
DEO	DIVISIÓN DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
DFA	DIVISIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
DRE	DIVISIÓN DE RELACIONES ESTRATÉGICAS
DN	DIRECCIÓN NACIONAL

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR



5. METAS HACIA EL FUTURO

Visión Mundial está convencida de que el bienestar, la promoción de la justicia y el desarrollo se alcanzan en acciones sostenibles en el tiempo. Por eso, al 2020, tiene como objetivo contribuir al desarrollo, liderazgo y empoderamiento de 5.8 millones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, organizados en redes locales, nacionales y regionales juntos a quienes buscan aportar a la transformación de América Latina y el Caribe.

6. ALCANCE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Visión Mundial cuenta con una Oficina Regional (OR) que integra 14 oficinas Nacionales (ON) ubicadas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Perú y República Dominicana.

7. META MAESTRA REGIONAL

Para el 2020, haber contribuido al desarrollo y el comportamiento de 5.8 millones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes organizados en redes locales, nacionales y regionales, junto con quienes buscan aportar a la transformación de América Latina y el Caribe.

8. COMPETENCIAS CLAVES

La capacidad para interactuar con personas y movilizar recursos internos y externos con el fin de actuar (construir su identidad, ejercer su vocación y relacionarse en armonía consigo mismo, con otros y con Dios) individual o colectivamente con pertinencia y eficacia en un conjunto de situaciones y contextos.

- **APRENDER A APRENDER:** Capacidad para identificar sus mejores formas de aprendizaje; monitorear su aprendizaje (saben cuando están aprendiendo o no); aprender de las experiencias significativas propias y de otros (de los errores y los aciertos) e incorporarlas en sus modelos mentales y conductuales, así como reconocer sus limitaciones de aprendizaje y buscar ayuda cuando la necesitan.

- **COMUNICACIÓN:** Capacidad para comprender, interpretar y expresar ideas, sentimientos y hechos con diferentes formas de expresión (lenguaje articulado; escucha, habla, lectura y escritura; expresiones artísticas), para interactuar lingüísticamente en una amplia gama de contextos socioculturales (familia, escuela, iglesia, espacios de recreación, comunidad).
- **HABILIDADES MATEMATICAS, CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS:** Capacidad para resolver diversos problemas por medio del cálculo mental y escrito y de la tecnología, aplicándolos en la comprensión, la crítica y la solución de fenómenos sociales, económicos y naturales.
- **EMPREDIMIENTO:** Capacidad para desarrollar ideas y transformarlas en realidades, a través de la planificación y gestión de proyectos personales y colectivos aplicando la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos.
- **CUIDADO MUTUO:** Capacidad de realizar acciones a favor de otros y de si mismos a través de relaciones que mantienen la vida, la integridad de las personas, su bien-ser y bienestar.
- **ESPIRITUALIDAD:** Capacidad para comprender el amor de Dios, desarrollar una relación personal con Él y poner en práctica los principios de su fe en sus relaciones con los demás, con la comunidad, con la creación y consigo mismo.
- **CONVIVENCIA INTERCULTURAL:** Capacidad para participar de manera eficaz y constructiva en la vida social y establecer vínculos saludables y sostenibles que permitan vivir bien y pacíficamente en sociedades multiculturales, respetando derechos y ejerciendo deberes como ciudadanos.

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO II

Hoy en día, el Recurso Humano es una fuente de ventaja competitiva para cualquier empresa, toda la gestión de la misma, descansa en último término en algún recurso humano encargado de ejecutar una actividad, diseñar una solución, tomar una decisión y controlar un resultado. Las decisiones que toman las personas, añaden ó quitan valor económico a la empresa.

Se puede expresar al recurso humano como capital humano, en relación con la capacidad de adquirir conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias que se traducen en aporte intelectual de las personas hacia la organización; y la influencia de los elementos de la organización sobre el accionar de las mismas. En consecuencia, se puede deducir que para que una empresa genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y durable, debe no sólo contar con elementos organizativos adecuados; sino también, con el capital humano mejor calificado para cumplir con sus responsabilidades. Se vuelve, entonces, indispensable asegurar la continuidad y permanencia de la organización en el tiempo, a través de: Identificar, desarrollar y monitorear a su personal con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos, quienes ocupen posiciones estratégicas, y así, se cree valor mediante la gente.

Por lo tanto, se tiene que realizar un estudio de la organización para identificar aspectos internos importantes sobre el funcionamiento de la misma. A continuación, se detalla la situación actual de la ONG Visión Mundial El Salvador.

En el presente capítulo, se presenta la investigación de campo llevada a cabo en la Organización No Gubernamental Visión Mundial El Salvador, específicamente en la oficina nacional ubicada en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, con el objeto de realizar el diagnóstico sobre la situación actual del funcionamiento de dicha organización, que permitirá determinar y conocer aspectos relevantes que servirán de insumo para el diseño de un plan de sucesión para la gestión del talento humano en la ONG “Visión Mundial El Salvador”. Así mismo, éste capítulo contiene aspectos metodológicos, con las explicaciones precisas y los instrumentos que se han utilizado para el desarrollo de la investigación; además, se incluyen las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN PLAN DE SUCESIÓN PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El diseño de un plan de sucesión es de vital importancia, ya que busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual de la misma.

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etc., ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentra el tema de la salud ó el ciclo biológico de algún miembro. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

Es por ello, que se hace necesario elaborar una propuesta que le permita a la ONG Visión Mundial El Salvador tener identificado al personal interno que posea aquellos conocimientos y habilidades necesarias para cubrir un determinado puesto clave dentro de la organización, sin tener la necesidad de realizar contrataciones de personal externo. Todo esto con el fin de permitir la continuidad efectiva del desempeño de la organización, sus divisiones y grupos de trabajo.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

Con la realización del trabajo de investigación se lograron los siguientes alcances y limitaciones:

1. Alcances

- ❖ Dentro de la ONG Visión Mundial El Salvador se obtuvo la autorización y el apoyo necesario de la unidad de Recursos Humanos para desarrollar la investigación de campo.
- ❖ La información que se recolectó a través del cuestionario, obtuvo la participación y colaboración de una buena parte del personal que labora en las distintas áreas de trabajo de la organización.
- ❖ Las entrevistas realizadas a los gerentes de cada área de trabajo, se llevaron a cabo sin ningún inconveniente, logrando recopilar la información necesaria para el tema de investigación.

2. Limitaciones

- ❖ La información recolectada a través de los cuestionarios se recopiló de manera incompleta, en algunos casos no justificaron su respuesta.
- ❖ La devolución de los cuestionarios se demoró, debido a la falta de tiempo y saturación de trabajo (por finalización del año fiscal), que manifestaron tener los gerentes y demás personal de la organización.
- ❖ Hubieron algunas dificultades al momento de buscar al personal en su área de trabajo, debido a que algunos empleados realizan actividades fuera de la organización, por lo que su permanencia dentro de las instalaciones era limitada.
- ❖ Algunos cuestionarios no fueron devueltos, pues, algunos empleados manifestaron diversas razones tales como: lo extraviaron, no tenían tiempo de llenarlo por mucho trabajo, al igual, otros opinaron que el cuestionario contenía muchas preguntas.

C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Diseñar un plan de Sucesión que contribuya a la Gestión del Talento Humano del personal que labora en la Organización no gubernamental (ONG) Visión Mundial El Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual para la obtención de un análisis global del funcionamiento de la ONG “Visión Mundial El Salvador”.

- Definir un sistema de competencias para el personal clave de la ONG “Visión Mundial El Salvador”.

- Diseñar un sistema de entrenamiento y desarrollo de competencias para los puestos claves de la ONG Visión Mundial El Salvador.

D. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. HIPÓTESIS GENERAL

El diseño de un plan de Sucesión contribuirá a la Gestión del Talento Humano del personal que labora en la Organización no gubernamental (ONG) Visión Mundial El Salvador.

2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a. El diagnóstico de la situación actual para la obtención de un análisis global del funcionamiento de la ONG, permitirá establecer los lineamientos necesarios para elaborar el plan de sucesión.

- b. El diseño y aplicación de un sistema de evaluación por competencias, permitirá identificar las personas claves dentro de la organización.

- c. La creación de un sistema de entrenamiento y desarrollo, permitirá la sucesión de los puestos claves de la organización.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Zorrilla, Torres, Cervo (1997) el Método Científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia. El trabajo científico es una práctica social puesto que requiere el recurso de diversos investigadores para llevarlo a cabo.

En la investigación se utilizó el método científico, pues, permitió realizar un estudio sistemático y objetivo de la realidad. Este Método dio paso al uso del análisis y la síntesis de la información recopilada. Se analizaron los resultados obtenidos en la investigación, en los cuales se identificaron las necesidades de sucesión del personal en los diferentes puestos de trabajo que se encuentran en la organización, para luego, integrar estos elementos, características y fenómenos encontrados, y lograr una fácil interpretación y formulación del diagnóstico de la situación actual.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es fundamental determinar que tipo de estudio se utilizará en la investigación; según Sampieri, (1998), entre los tipos de estudio se encuentran: los exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación fue descriptiva, ya que es la que más se adaptó a nuestro estudio, y nos permitió evaluar diversos aspectos de la ONG Visión Mundial El Salvador tales como: aspectos organizacionales, políticas, procedimientos, etc.

Por otra parte, nos permitió conocer información de los empleados referente a sus puestos de trabajo, también identificar las características del personal, como lo son: las competencias, las habilidades y las destrezas que poseen, identificando así, las necesidades de sucesión dentro de la organización.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es un plan ó estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación científica.⁴³

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el diseño no experimental, ya que no se llevó a cabo la manipulación intencionada de variables; es decir, la observación de fenómenos en su ambiente natural; podría decirse en otras palabras, observar lo que ya existe, a fin de responder preguntas de la investigación sin la manipulación directa de una variable.

4. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis involucradas para realizar la investigación de campo fueron las siguientes:

- a. Los empleados que laboran en la oficina nacional de Visión Mundial El Salvador.
- b. Los Gerentes que conforman la oficina Nacional de Visión Mundial El Salvador.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.1 Fuentes Primarias

Son aquellas fuentes de las cuales se obtiene información de primera mano, ó que se deben recopilar en forma directa; al referirse a este tipo de fuentes se habla de personas, instituciones ó al ambiente natural del fenómeno en estudio. Para la investigación, las fuentes primarias que proporcionaron la información a través de encuestas y entrevistas fueron: Los gerentes de cada área de trabajo y los empleados que laboran en la oficina nacional de la ONG Visión Mundial El Salvador.

5.2 Fuentes Secundarias

Es la información escrita que se ha recopilado y ha sido trascrita por personas que la han recibido a través de otras fuentes ó por un participante en un suceso ó acontecimiento. Las fuentes que se utilizaron para la investigación de las cuales se obtuvo la información que sirvió de base para efectuar el

⁴³ Hernández Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 2006.

estudio del diseño del plan de sucesión fueron: libros, tesis, boletines, trabajos, folletos, Internet, entre otras.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación que corresponde a este estudio fueron:

6.1 Encuesta⁴⁴

Es una técnica que permite el conocimiento de motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al sujeto de la investigación. Se realizó por medio del cuestionario, de los cuales solo se laboró uno dirigido a los empleados que laboran en la oficina nacional de la ONG Visión Mundial El Salvador, con el objeto de determinar aspectos tales como: situación actual de la organización, información del trabajo que realizan los empleados, entre otros.

6.2 Entrevista⁴⁵

Se realizó por medio de una guía de preguntas dirigida a los gerentes de cada área de trabajo que conforman la oficina nacional de la organización no gubernamental "Vision Mundial El Salvador", ubicada en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

El instrumento de recolección de información para la entrevista fue: una guía de preguntas abiertas que permitieron obtener mayor información organizativa de su área de trabajo, y las expectativas que tienen los gerentes de la organización con respecto al plan de sucesión.

6.3 Observación

Es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza. Esta técnica se llevó a cabo mediante la visita a las instalaciones de la oficina nacional de la ONG Visión Mundial El Salvador para observar el procedimiento administrativo y organizativo.

⁴⁴ Anexo 2: Encuesta dirigida a los empleados que laboran en la oficina nacional de la ONG "Visión Mundial El Salvador".

⁴⁵ Anexo 3: Entrevista dirigida a gerentes que laboran en la oficina nacional de la ONG "Visión Mundial El Salvador".

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Para la realización de la investigación, es necesaria la identificación de varios universos, con el fin de obtener la información que permita el logro de los objetivos.

El universo de estudio está compuesto por 12 gerentes que forman parte de la oficina nacional de la organización “Visión Mundial El Salvador” ubicada en el municipio de San Salvador (sin tomar en cuenta los líderes de los Programas de Desarrollo de Áreas (PDA)), dato proporcionado por el área de Gente y Cultura (RR.HH) y los Empleados que laboran dentro de la oficina nacional de la organización, que suman 129, según dato proporcionado por el área de Gente y Cultura (RR.HH).

G. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

MUESTRA 1.

Gerentes de la Oficina Nacional de la organización Visión Mundial El Salvador.

Para el desarrollo de la investigación, la muestra será igual al universo que es de 12 gerentes que conforman la oficina nacional de la organización, por lo que se aplica el censo.

MUESTRA 2.

Empleados que laboran en la Oficina Nacional de la Organización No Gubernamental “Visión Mundial El Salvador”.

Para determinar la muestra, considerando que la población es finita se aplica el método de muestreo probabilístico aleatorio simple, en el cual cada elemento de la población tiene igual probabilidad de ser incluido en la muestra:

Fórmula:

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

DONDE:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población, cuyo total es 129 empleados que conforman la oficina nacional de la organización no gubernamental Visión Mundial El Salvador.

Z: Margen de confiabilidad del 95%, es decir, 1.96 según tabla estadística del área bajo la curva normal.

p: Probabilidad de que el plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental Visión Mundial El Salvador sea determinante ante las exigencias del entorno competitivo actual y futuro. (Éxito).

q: Probabilidad de que el plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental Visión Mundial El Salvador no sea determinante ante las exigencias del entorno competitivo actual y futuro. (Fracaso).

E: Margen de error ó error máximo admisible de 5%, significa la precisión de los resultados.

APLICANDO FÓRMULA:

Datos:

n: ?

N: 129 Empleados

Z: 95% = 1.96

p: 0.50

q: 0.50

E: 5%

CÁLCULO DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{(1.96)^2(129)(0.5)(0.5)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (129 - 1)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{123.8916}{0.9604+0.32}$$

$$n = \underline{\underline{97 \text{ Empleados.}}}$$

H. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La información obtenida en la Investigación de Campo, ha servido de insumo para la realización de la situación actual de la organización, se elaboraron cuadros, conteniendo la respectiva frecuencia absoluta y porcentual; seguidamente, se muestran los datos a través de gráficos de pastel y de barras; con el fin de lograr una mejor explicación y representatividad de los resultados, y al final de cada gráfico se elaboraron los respectivos comentarios. Cabe denotar, que de los 97 cuestionarios que fueron distribuidos en las distintas áreas de trabajo, 17 de ellos no fueron devueltos, debido a diversas situaciones presentadas al momento de recolectarlos.

Es de aclarar, que en este apartado no se presentará la tabulación y análisis de las encuestas, debido a la cantidad de preguntas, ya que todas son consideradas importantes para la investigación, por lo que solo se tomarán los resultados obtenidos para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa y de las conclusiones y recomendaciones de este capítulo, por consiguiente la tabulación de las encuestas se presentarán en el **Anexo N° 4** que corresponde a la Tabulación de las Encuestas realizadas a los empleados/as que laboran en la Oficina Nacional de la ONG Visión Mundial El Salvador.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS (CRUCE DE PREGUNTAS).

Pregunta 1 y 2

Objetivo: Conocer cuántos empleados de cada sexo se encuentran en los distintos rangos de edades.

Edad	SEXO				TOTAL
	Femenino		Masculino		
18-25 años	0	0	1	1.85%	1
26-33 años	15	34.88%	13	24.07%	28
34-41 años	11	25.58%	12	22.22%	23
42-48 años	4	9.30%	6	11.12%	10
49 años ó más	8	18.61%	10	18.52%	18
TOTAL	38	100%	42	100%	80



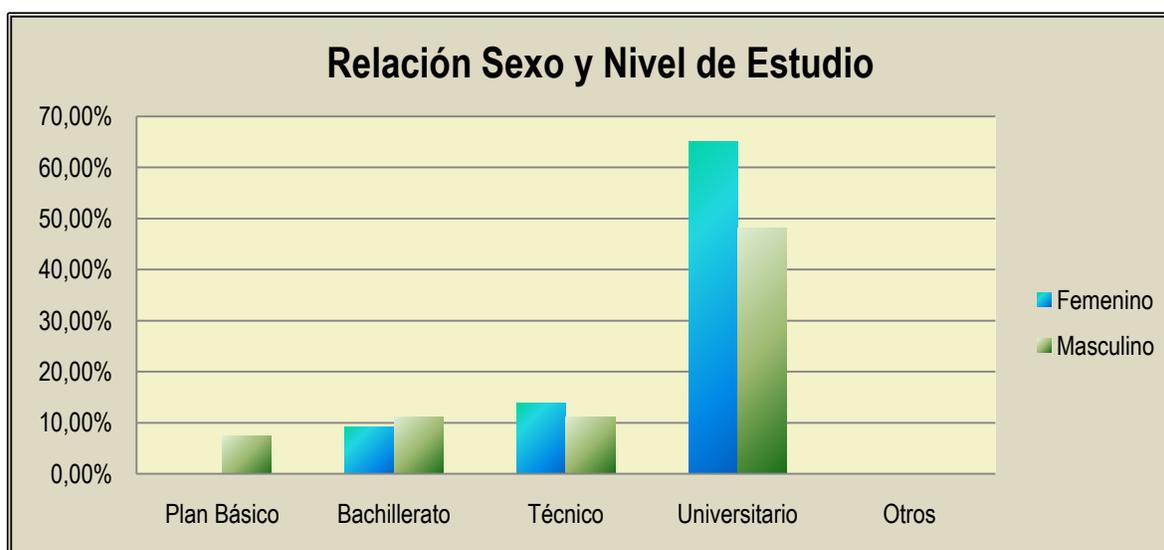
Análisis:

De los empleados encuestados del sexo femenino, el 34.88% se encuentran dentro de las edades de 26-36 años, el 25.58% están entre las edades de 34-41 años, el 18.61% pertenecen a las edades de 49 años ó más, el 11.63% corresponden a los cuestionarios que no fueron devueltos y el 9.30% de los empleados se encuentran entre las edades de 42-48 años. Con relación al sexo masculino, el 24.07% de los encuestados, están dentro del intervalo de edades de 26-33 años, el 22.22% pertenecen a las edades de 34-41 años. Por lo tanto, se concluye que el rango de edades del personal que labora en la organización oscila entre 26-33 años de edad, lo cual indica que la mayoría son del sexo femenino.

Pregunta 1 y 3

Objetivo: Conocer cuántos empleados de cada sexo se encuentran en los distintos niveles de estudio.

Nivel de Estudio	SEXO				TOTAL
	Femenino		Masculino		
Plan Básico	0	0	4	7.41%	4
Bachillerato	4	9.30%	6	11.11%	10
Técnico	6	13.95%	6	11.11%	12
Universitario	28	65.12%	26	48.15%	54
Otros	0	0	0	0	0
TOTAL	38	100%	42	100%	80



Análisis:

De los empleados/as que manifestaron que su nivel de estudio es universitario, el 65.12% pertenecen al sexo femenino, de igual forma, el 13.95% tienen un nivel de estudio técnico. Sin embargo, el 48.15% que tienen un nivel estudio universitario son del sexo masculino, y los que opinaron tener un nivel de estudio de bachillerato y técnico corresponden a un 11.11% respectivamente. Dichos datos obtenidos, indican que la mayoría de los empleados que se encuentran laborando dentro de la organización son del sexo femenino, y poseen estudios superiores, por lo cual, existe un mayor nivel de preparación para la ejecución de las diferentes actividades asignadas y la toma de decisiones.

Pregunta 1 y 7

Objetivo: Conocer cuántos empleados de cada sexo se encuentran en las distintas áreas funcionales de la organización.

Unidad Organizacional	SEXO				TOTAL
	Femenino		Masculino		
Gerencia de HEA y DEE	1	2.33%	4	7.0%	5
Mantenimiento y seguridad organizacional	1	2.33%	7	12.90%	8
Manejo de riesgos	0	0	1	1.80%	1
Gerencia de cadenas de suministros y logística	2	4.65%	3	5.50%	5
Gerencia de comunicaciones	2	4.65%	2	3.67%	4
Educación, niñez y género	2	4.65%	1	1.80%	3
Gerencia de promoción y protección a la niñez.	1	2.33%	1	1.80%	2
Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación	2	4.65%	3	5.50%	5
División de finanzas y administración	0	0	1	1.80%	1
FUNSALDE	3	6.98%	0	0	3
División de Estrategia y calidad técnica	1	2.33%	0	0	1
Finanzas	3	6.98%	3	5.50%	6
Recursos humanos	4	9.30%	0	0	4
Auditoría interna	1	2.33%	1	1.80%	2
Gerencia de tecnología y comunicación	1	2.33%	2	3.67%	3
Dirección ejecutiva	2	4.65%	1	1.80%	3
Contabilidad de programas	1	2.33%	1	1.80%	2
Coordinación nacional de patrocinio	3	6.98%	2	3.67%	5
Hábitat, agua y saneamiento	0	0	4	7.0%	4
Salud integral	1	2.33%	0	0	1
Dirección de programas	2	4.65%	2	3.67%	4
Gerencia de Gestión y Optimización de Recursos	1	2.33%	1	1.80%	2
No contestaron	3	9.30%	3	5.50%	6
TOTAL	37	100%	43	100%	80



Análisis:

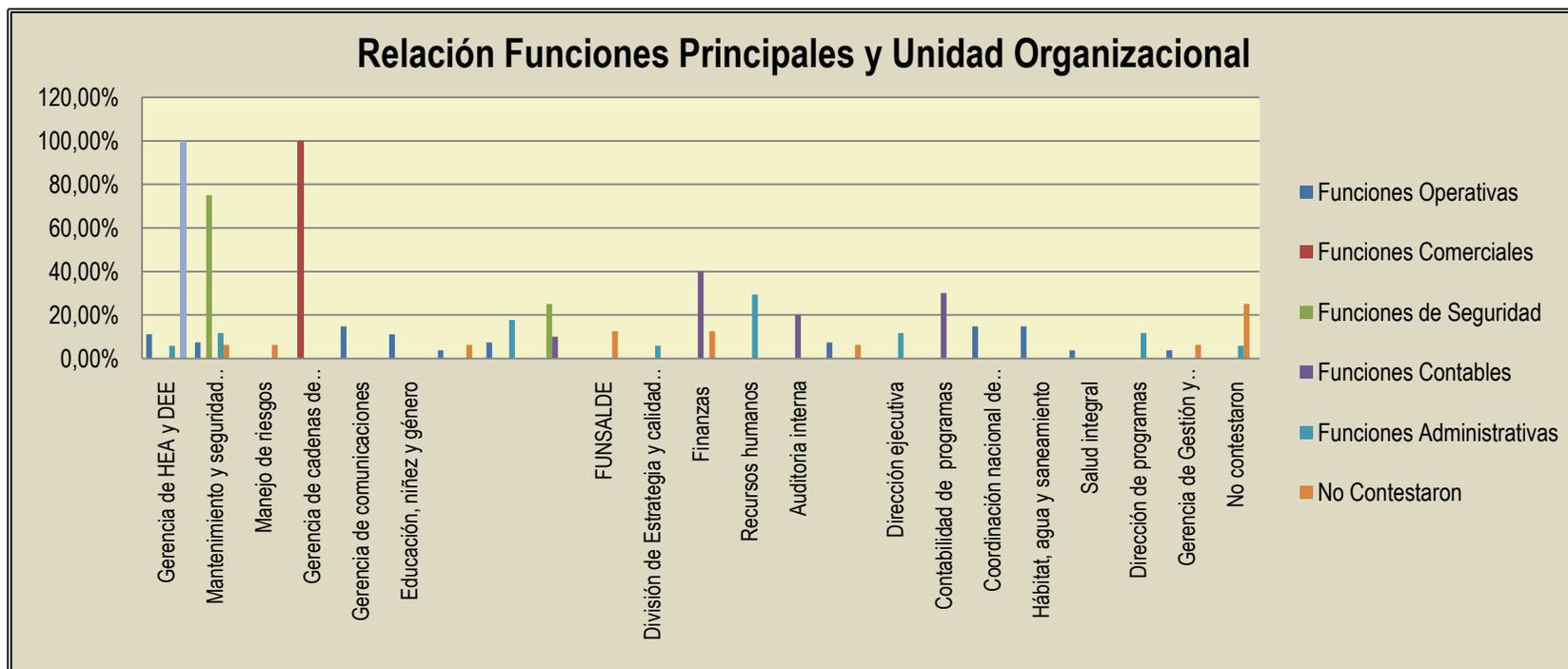
El 9.30% que son del sexo femenino, pertenecen al área de Recursos Humanos, el 6.98% de las encuestadas, se encuentran dentro del área de FUNSALE (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo) y Finanzas respectivamente, y el 4.65% refleja que se encuentran dentro de las áreas de trabajo siguiente: Gerencia de cadenas de suministros y logística, Gerencia de comunicaciones, Educación, niñez y género, Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación, Dirección ejecutiva y Dirección de Programas respectivamente. El 12.90% de los empleados que son del sexo masculino, forman parte del la unidad de Mantenimiento y seguridad organizacional, el 7.0% corresponde al área de trabajo de hábitat, agua y saneamiento (HAS), y un 5.50% pertenecen a las áreas de Gerencia de cadenas de suministros y logística, Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación, finanzas respectivamente. Por lo tanto, se denota que en la unidad de Recursos Humanos hay un porcentaje significativo de mujeres, debido a que es un área sumamente importante, en donde se realizan diariamente actividades vinculadas al personal interno. Al igual, en el área de Mantenimiento y seguridad organizacional existe un mayor número de trabajadores del sexo masculino, los cuales realizan actividades enfocadas al funcionamiento operativo de la entidad.

Pregunta 7y 5 (La primera corresponde al apartado datos de contenido, y la segunda corresponde al apartado datos generales).

Objetivo: Conocer las funciones de cada empleado según a la unidad organizacional a la que pertenece.

Unidad Organizacional	Tipo de Funciones												
	Funciones Operativas		Funciones Comerciales		Funciones de Seguridad		Funciones Contables		Funciones Administrativas		No Contestaron		TOTAL
Gerencia de HEA y DEE	3	11.11%	0	0	0	0	0	0	1	5.88%	0	0	4
Mantenimiento y seguridad organizacional	2	7.41%	0	0	3	75%	0	0	2	11.76%	1	6.25%	8
Manejo de riesgos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.25%	1
Gerencia de cadenas de suministros y logística	0	0	9	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Gerencia de comunicaciones	4	14.81%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Educación, niñez y género	3	11.11%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Gerencia de promoción y protección a la niñez.	1	3.70%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.25%	2
Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación	2	7.41%	0	0	0	0	0	0	3	17.65%	0	0	5
División de finanzas y administración	0	0	0	0	1	25%	1	10%	0	0	0	0	2
FUNSALDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	12.50%	2
División de Estrategia y calidad técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5.88%	0	0	1
Finanzas	0	0	0	0	0	0	4	40%	0	0	2	12.5%	6
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	5	29.41%	0	0	5
Auditoría interna	0	0	0	0	0	0	2	20%	0	0	0	0	2
Gerencia de tecnología y comunicación	2	7.41%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.25%	3
Dirección ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11.76%	0	0	2
Contabilidad de programas	0	0	0	0	0	0	3	30%	0	0	0	0	3

Coordinación nacional de patrocinio	4	14.81%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Hábitat, agua y saneamiento	4	14.81%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Salud integral	1	3.70%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Dirección de programas	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11.76%	0	0	2
Gerencia de Gestión y Optimización de Recursos	1	3.70%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.25%	2
No contestaron	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5.88%	4	25%	5
TOTAL	27	100%	9	100%	4	100%	10	100%	17	100%	13	100%	80



Análisis:

Al obtener estos resultados, se puede observar que el 14.81% del personal que desempeñan funciones operativas se encuentran dentro de las áreas de Gerencia de comunicaciones, Coordinación nacional de patrocinio y Hábitat, agua y saneamiento respectivamente. Con relación a los empleados que realizan funciones comerciales, en su totalidad pertenecen al área de Gerencia de cadenas de suministros y logística. Por otro lado, el 75% del personal que ejecuta funciones de seguridad forman parte del área de trabajo de Mantenimiento y seguridad organizacional. Existe un 40% de los encuestados que realizan funciones contables en el área de finanzas. Seguido de un 29.41% que realizan funciones administrativas están dentro del área de recursos humanos. Un 25% no dieron su punto de vista a estas interrogantes. Se puede concluir, que los empleados si realizan las funciones que les corresponden según al área de trabajo al que pertenece. Cabe recalcar, que las diferentes funciones juegan un papel muy importante, ya que van de acuerdo a las exigencias y a las necesidades de cada unidad organizacional, con el objetivo de cumplir con los objetivos y las metas previamente establecidas por las distintas jefaturas.

Pregunta 1 y 25

Objetivo: Conocer cuántas mujeres y hombres tienen conocimiento con respecto a la herramienta Pan de Sucesión.

Conocimiento en relación al plan de sucesión	SEXO				TOTAL
	Femenino		Masculino		
SI	22	51.16%	20	37.04%	42
NO	14	32.60%	19	35.19%	33
No contestaron	2	4.65%	3	5.56%	5
TOTAL	38	100%	42	100%	80



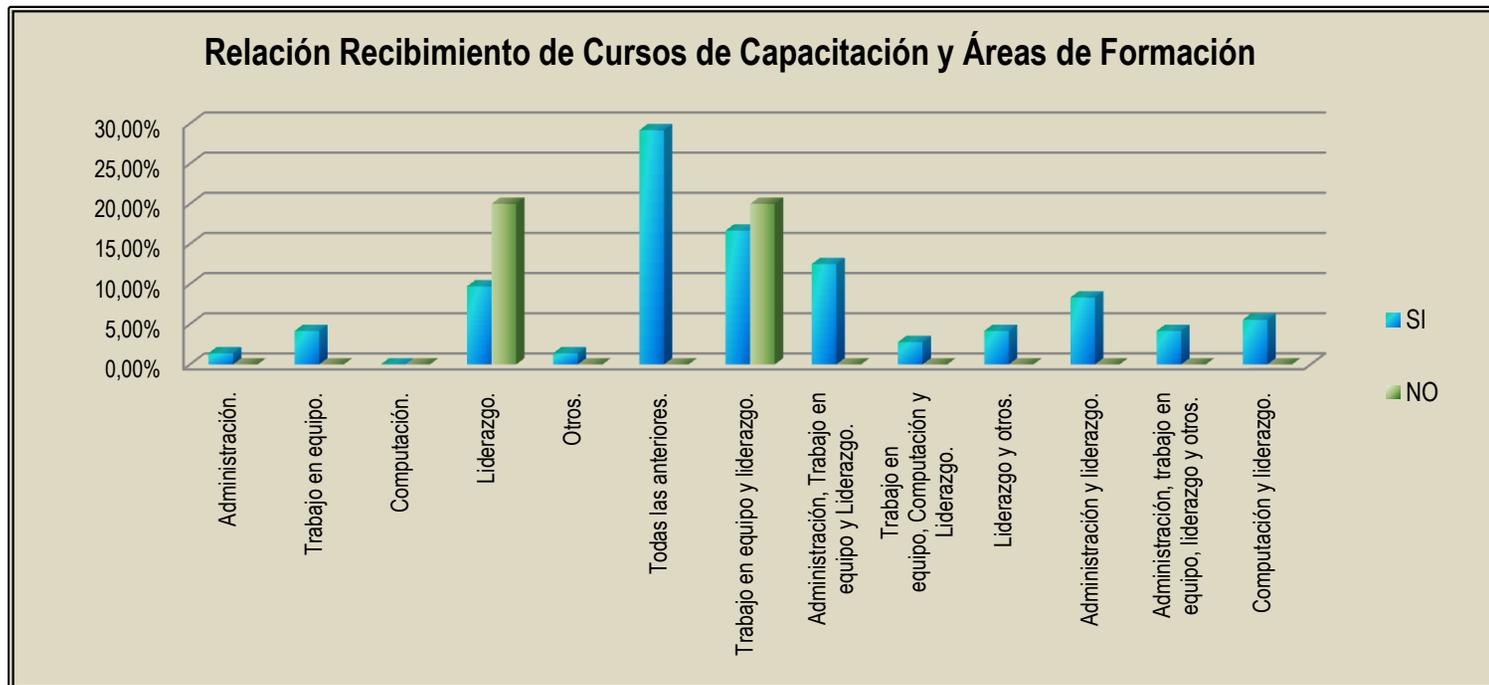
Análisis:

De los empleados/as que manifestaron tener conocimiento acerca de la herramienta administrativa plan de sucesión, el 51.16% son del sexo femenino, mientras que un 32.60% de ellas, respondieron no conocer de esta herramienta. Por otra parte, la mayoría de los empleados, es decir, el 37.04% que corresponden al sexo masculino, sabe en qué consiste el plan de sucesión. Cabe señalar, que se refleja un porcentaje poco significativo del sexo masculino, que se abstuvieron de responder a la interrogante. Por ello, se visualiza que la mayor parte de los empleados/as conoce sobre la conceptualización de dicha herramienta administrativa, y el interés por parte de ellos de su implementación dentro de la organización.

Pregunta 17 y 18

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido cursos de capacitación por parte de la organización en las diferentes áreas de formación.

Áreas de Capacitación	Recibimiento de cursos de capacitación						TOTAL
	SI		NO		No Contestaron		
Administración.	1	1.39%	0	0	0	0	1
Trabajo en equipo.	3	4.17%	0	0	0	0	3
Computación.	0	0	0	0	0	0	0
Liderazgo.	7	9.72%	1	20%	0	0	8
Otros.	1	1.39%	0	0	0	0	1
Todas las anteriores.	21	29.17%	0	0	0	0	21
Trabajo en equipo y liderazgo.	12	16.67%	1	20%	0	0	13
Administración, Trabajo en equipo y Liderazgo.	9	12.50%	0	0	0	0	9
Trabajo en equipo, Computación y Liderazgo.	2	2.78%	0	0	0	0	2
Liderazgo y otros.	3	4.17%	0	0	0	0	3
Administración y liderazgo.	6	8.33%	0	0	0	0	6
Administración, trabajo en equipo, liderazgo y otros.	3	4.17%	0	0	0	0	3
Computación y liderazgo.	4	5.56%	0	0	0	0	4
No contestaron.	0	0	3	60%	3	100%	6
TOTAL	72	100%	5	100%	3	100%	80



Análisis:

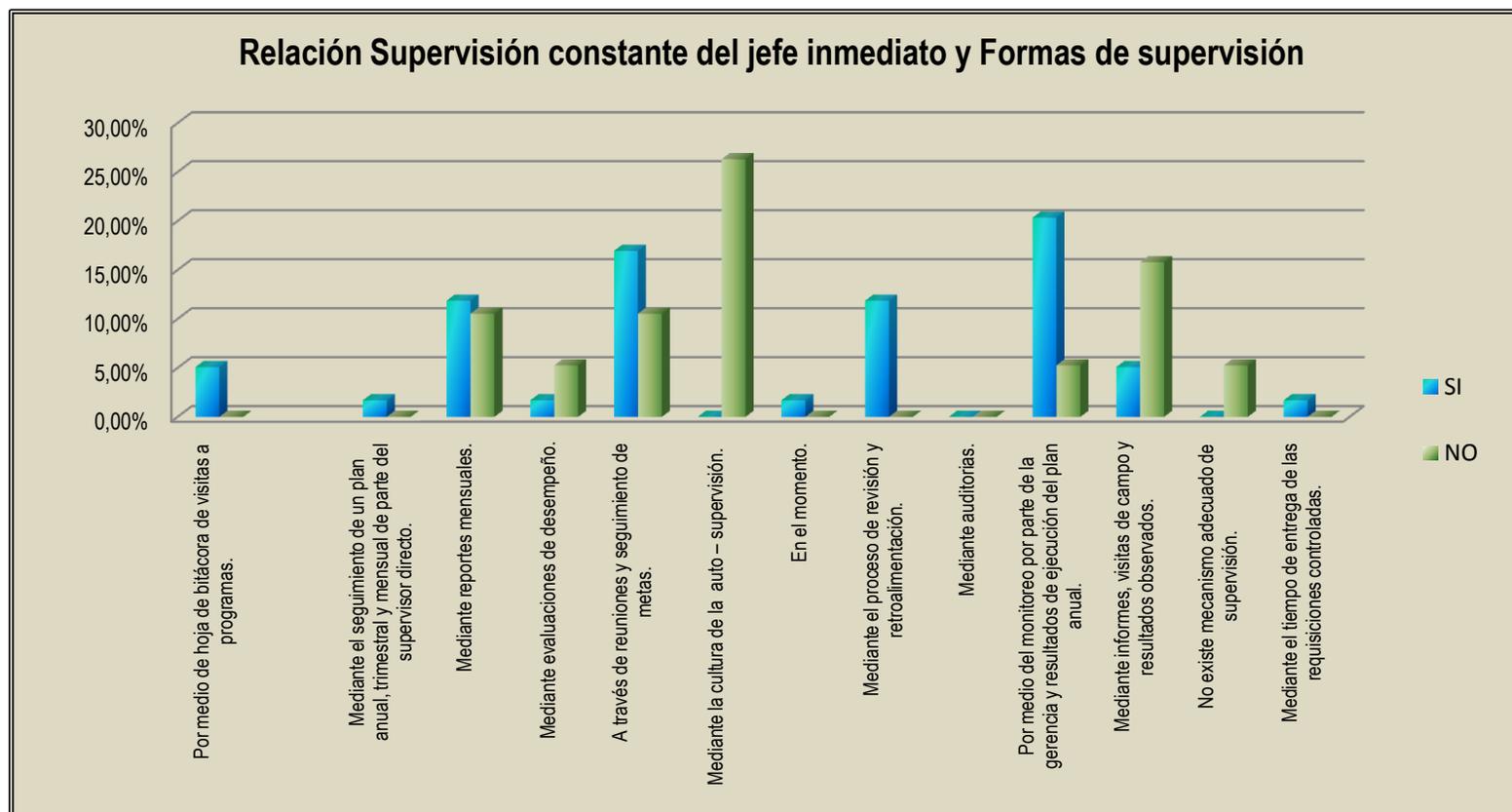
El 29.17% de los empleados que han recibido cursos de capacitación por parte de la organización, manifestaron que las áreas en las cuales participaron fueron las siguientes: administración, trabajo en equipo, liderazgo, computación y otros. El 16.67% ha recibido cursos de capacitación en el área de trabajo en equipo y liderazgo, y un 12.50% en Administración, Trabajo en equipo y Liderazgo. Es importante mencionar, que el 60% de los empleados no contestaron a la pregunta. Y algo muy contradictorio, es que el 20% de las personas que no han recibido capacitación respondieron algunas de las áreas de capacitación como el de Trabajo en equipo y liderazgo, por lo cual se deduce, que los empleados si han recibido capacitación pero no han sido brindadas por la organización. En conclusión, se puede observar que existen áreas de capacitación que son estratégicas en las diversas unidades organizacionales que forman parte de la entidad, debido a que el personal necesita una formación continua que les permita ser competentes y hacerle frente a las exigencias del entorno.

Pregunta 23 y 14

Objetivo: Conocer de qué manera influye la constante supervisión que reciben los empleados de parte de su jefe inmediato, con las diferentes formas de supervisión que se implementan en la ejecución de sus actividades en su puesto de trabajo.

FORMAS DE SUPERVISIÓN	Supervisión Constante del Jefe Inmediato						TOTAL
	SI		NO		No Contestaron		
Por medio de hoja de bitácora de visitas a programas.	3	5.08%	0	0	0	0	3
Mediante el seguimiento de un plan anual, trimestral y mensual de parte del supervisor directo.	1	1.69%	0	0	0	0	1
Mediante reportes mensuales.	7	11.86%	2	10.53%	0	0	9
Mediante evaluaciones de desempeño.	1	1.69%	1	5.26%	0	0	2
A través de reuniones y seguimiento de metas.	10	16.95%	2	10.53%	0	0	12
Mediante la cultura de la auto – supervisión.	0	0	5	26.32%	0	0	5
En el momento.	1	1.69%	0	0	0	0	1
Mediante el proceso de revisión y retroalimentación.	7	11.86%	0	0	0	0	7
Mediante auditorias.	0	0	0	0	0	0	0
Por medio del monitoreo por parte de la gerencia y resultados de ejecución del plan anual.	12	20.34%	1	5.26%	0	0	13
Mediante informes, visitas de campo y resultados observados.	3	5.08%	3	15.79%	0	0	6

No existe mecanismo adecuado de supervisión.	0	0	1	5.26%	0	0	1
Mediante el tiempo de entrega de las requisiciones controladas.	1	1.69%	0	0	0	0	1
No contestaron.	13	22.03%	4	21.05%	2	100%	19
TOTAL	59	100%	19	100%	2	100%	80



Análisis:

De los empleados/as que manifestaron recibir una supervisión constante de parte de su jefe inmediato, el 22.03% no dio a conocer las formas en que son supervisadas las actividades en su puesto de trabajo. Un 20.34% detalló que son supervisadas por medio del monitoreo de parte de la gerencia y resultados de ejecución del plan anual, el 16.25% a través de reuniones y seguimiento de metas y un 11.86% mediante reportes mensuales y mediante el proceso de revisión y retroalimentación respectivamente. Con respecto a los empleados que no reciben una supervisión constante de parte del jefe inmediato, el 26.32% respondió que aplican la cultura de la auto-supervisión. Esto debido, a que existe un grado de confianza entre jefe-empleado en la realización y cumplimiento de las actividades asignadas. Por ello, es importante que estén conscientes de que al ser supervisadas sus actividades se logran cumplir eficientemente todo lo proyectado en el plan de trabajo que es elaborado en su correspondiente unidad organizacional.

**ANÁLISIS DE LA PRESENTACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS GERENTES DE LAS
DIFERENTES UNIDADES ORGANIZACIONALES DE LA OFICINA NACIONAL DE LA ONG VISIÓN
MUNDIAL EL SALVADOR.**

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos fue la entrevista estructurada con la ayuda de una guía de preguntas (**Ver Anexo N° 3**), la cual se llevó a cabo con los gerentes que laboran en la oficina nacional de la ONG Visión Mundial El salvador. El objetivo de dichas entrevistas fue recopilar información necesaria que sirva como base para la propuesta del plan de sucesión.

Tomando la guía de preguntas como base para la recolección de la información se procedió a realizarles las preguntas correspondientes. Se les preguntó que si consideran que la misión, visión y valores de la organización se están cumpliendo y de qué manera, lo cual respondieron que como organización cristiana si se están haciendo cumplir, en el sentido que están trabajando por los niños y niñas, tratando de vincular el trabajo que hacen con los grupos más vulnerables y trabajando con un enfoque de desarrollo transformador, sobre todo se visualiza su cumplimiento en la parte operativa, porque es allí donde se garantiza que el bienestar de la niñez se realice a través de los diferentes proyectos implementados. Todas las actividades que tienen son en función de esto, y se logra la

percepción que se tenga hacia dentro ó hacia afuera del logro, puede variar a partir de lo que cada persona entiende en lo que es el bienestar en la niñez. En los últimos años, Visión Mundial tiene claro los mecanismos de medición, sus indicadores, lo que da paso a tener más clara la visión, debido a que existe una estrategia operativa más clara y definida en los diferentes programas con los que se cuenta.

Por otro lado, existen áreas específicas que hacen que se cumplan, porque la visión de VMES es vida en plenitud para cada niño y niña, debido a que cada área está enfocada en darle salud a los niños(as), para brindarles una vida plena, por ejemplo, en el área de educación, hábitat, agua y saneamiento, en el área de incidencia para la niñez, cuyo objetivo es evitar más violencia contra los niños/as. Por lo tanto, cada cosa que realiza Visión Mundial va orientada a la visión, y con relación a la misión es una confraternidad que trabaja con los pobres y oprimidos para promover el cristiano desarrollo, por lo cual, la misión y visión están inmersas en las operaciones de la organización. Con respecto al desarrollo de las actividades, en cada unidad orgánica existen planes de trabajo y con la ejecución de los mismos se obtienen beneficios, los cuales contribuyen al crecimiento social y económico de la localidad, sin embargo, también inciden en el contexto que actualmente atraviesa el país, por lo que, las actividades llevadas a cabo por la organización no son la excepción, tal como se detalla a continuación: Implementación de un plan de trabajo de las diferentes unidades organizacionales y un plan anual, Planes operativos y estratégicos, en cuanto a lo operativo, está enfocado a los procesos y procedimientos, pero en cuanto a lo estratégico, están encaminados a ser parte activa de una integración centroamericana. Pues, el centro global y LACRO (oficina regional de América Latina y el Caribe) solicitan que para que la administración sea eficiente, se debe centralizar en los 5 países centroamericanos en uno sólo. Las estrategias a nivel de país, van alineadas a la estrategia regional y a la estrategia global, en donde se aborda el tema de cómo administrar la identidad cristiana. Así mismo, se incluyen 4 componentes importantes como por ejemplo: Gerenciar las relaciones eclesiales, Gerenciar el enriquecimiento espiritual de los equipos de trabajo, El demostración que se le da a la niñez en relación al testimonio de Jesucristo y la labor de promoción de valores cristianos que hacen por la niñez.

Con respecto a las exigencias previsibles del entorno y la evolución interna de la organización, las estrategias diseñadas en cada unidad organizacional contribuyen a facilitar las actividades ejecutadas por la misma, para responder a las necesidades de las comunidades y a su vez, estar alineadas a la visión de Visión Mundial: La estrategia se formula en base a un formulario que se hace llegar de parte de la oficina internacional, donde se contempla el análisis del entorno FODA, la matriz de los 7 pasos de la estrategia, análisis de la coyuntura del país (panorama), el discernimiento, etc. Las estrategias van enfocadas de acuerdo al área de trabajo, en este caso, las estrategias se rigen de acuerdo a los estándares y políticas internacionales de contabilidad orientadas a un fin específico. En tema de implementación, tienen una estrategia que está marcada dentro de un periodo de tiempo corto, en los programas, cada año se evalúa, se revisa la implementación y se elabora un reporte acerca del progreso que se tiene y en base a ese progreso se hacen cambios. Con respecto a los estilos de liderazgo que son implementados en cada área de trabajo, los gerentes manifestaron que para que una institución ofrezca ayuda, necesita tener bien definido su estilo de liderazgo para desarrollar actividades en beneficio social, pues, generalmente dependen de donaciones provenientes de cooperantes internacionales y/o instituciones locales altruistas con responsabilidad social, tienen una filosofía de liderazgo bien marcada y clara, pues, existen diferentes fases de los grupos de trabajo: que de ser un equipo de trabajo, pasaron a ser un equipo de alto rendimiento; y luego, a ser un equipo familiar a través del empowerment, es decir, que a la gente se le dé el espacio para que desarrolle su trabajo y darle la autoridad para que lo desempeñen como tal, por lo que uno de los tipos de liderazgo implementados es participativo y abierto, con mucha oportunidad de aprendizaje, en el sentido de la toma de decisiones, trabajan con un monitoreo constante y de alguna manera también tratan de emular ese tipo de liderazgo con el equipo de trabajo, proveyéndoles confianza, apoyándoles y realmente dándoles la libertad para que ellos puedan desarrollarse como profesionales, que puedan crecer y desarrollar el trabajo de la mejor manera. La forma más idónea de trabajar con un equipo es empoderándolo. Otro estilo de liderazgo que predomina es el modelo de Jesús, la experiencia de Visión Mundial ha demostrado que puede haber mucho más, haciendo una labor de diseño, ó aun cabildeos que se deben de hacer con instituciones ó liderazgos de país que están a las más altas esferas con los cuales hay que dialogar para que se comprometan con el tema de la protección de la niñez, eso requiere encarnar la visión de Jesús. También implementan el Liderazgo situacional, dado a que hay

momentos en que no solo el líder toma la decisión, debido a que hay personas competentes en ciertas áreas, en donde cuando se toman decisiones muy difíciles, no se toma de forma individual ó autoritario, siempre tratan de trabajar en equipo. Por lo que la formas de cómo Visión Mundial El Salvador fomenta el liderazgo es a través de talleres, en donde se involucra a toda la organización con temas de liderazgos actuales y bastante prácticos en el ámbito laboral, por medio de la toma de decisión horizontal, eso genera a que toda persona se vea obligada a aplicar el criterio de lo que hace, por lo tanto, se requiere liderazgo, también a través de capacitaciones, seminarios, una descripción clara de puestos, planes estratégicos, planes operativos, políticas, y lo más importante es el empoderamiento de las personas, tener la facilidad de tomar las decisiones en su respectiva área de trabajo. Por lo tanto tienen una apertura de comunicación directa con todo el personal de la oficina nacional y de los diferentes programas.

Con respecto a los proyectos que se están desarrollando actualmente en las diferentes unidades organizacionales, los gerentes enumeraron los siguientes: La programación anual de los programas, que cuenta con dos mecanismos: uno enfocado en niños y jóvenes, y otro enfocado en las familias. Prácticamente, se está desarrollando en el 80% de los programas, cabe destacar, que están ejecutando proyectos especiales que se suman a apoyar la programación normal de los programas de PDA (Programas de desarrollo de Área). El Proyecto de Integración Centroamericana, el Proyecto de integración con los sistemas del centro global y los sistemas que ha realizado El Salvador. También La organización está trabajando con las iglesias en un proyecto denominado: "Canales de Esperanza", la cual, es una iniciativa que trata de empoderar a las iglesias en temas relacionados con el VIH, que sepan cómo prevenirlo, y como funciona de cara a la atención de casos, que puedan movilizarse a favor de las personas que viven con el virus. El próximo año, la ONG comenzará con una iniciativa que engloba 5 componentes: 1) lectura bíblica comunitaria, 2) canales de esperanza (mencionado anteriormente), 3) atención en la niñez con enfoque en las iglesias, 4) atención en situaciones de desastre, que consiste en habilitar a líderes religiosos en como poder intervenir adecuadamente ante una situación de desastre y 5) promoción de valores orientado a la cultura de paz. Otros proyectos que también se están desarrollando es el de aseguramiento y de consultoría, Implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos de la organización y de un sistema de contabilidad que se va a

vincular con las diferentes áreas de trabajo. Por otro lado están creando la infraestructura de integración, a través de programas, como por ejemplo: programas del BID, jóvenes emprendedores, etc.

Otro proyecto es el de las familias y comunidades, en donde trabajan con formación de círculos de estudios bíblicos comunitario, comité intersectoriales, en donde participan los actores locales en temas de niñez, tratan con comisiones comunales de protección civil para el tema de manejo de riesgo. Por otro lado cada programa maneja un proyecto de trabajar con niños menores de 7 años que va enfocado a la niñez, en donde se aborda todo lo relacionado al área de salud, prevención de enfermedades, así mismo, el desarrollo de habilidades de primera infancia de 3 a 6 años para que puedan integrarse de manera adecuada y desarrollen aspectos de psicomotricidad, lenguaje y relacionamiento. Trabajan con el proyecto de empoderamiento e impacto juvenil, con niños entre 7 a 12 años y de 12 a 20 años en clubes, en donde se contribuye al desarrollo de habilidades artísticas, y se les desarrolla capacidades para que puedan incidir en su vida familiar y comunitaria. Por último se está desarrollando un proyecto de patrocinio, en donde se integra todo lo que implica la administración de patrocinio y del monitoreo de los niños(as), tratan de contar con el apoyo de las comunidades para darles un seguimiento.

Con la ejecución de los proyectos que realiza la organización, son muchos los programas y las personas que se ven beneficiados/as, entre ellos están las comunidades, niños(as) patrocinados, jóvenes, etc.

Con respecto a la calificación del trabajo que realiza Visión Mundial El Salvador, los gerentes respondieron que es excelente, porque se está dando un aporte a la sociedad y a las personas que más lo necesitan. Por otro lado, también está basado en la comunidad, debido a que el hecho de que tengan presencia por 15 años en una comunidad, ayuda a que la conozcan más a fondo, saber cómo tienen que responder ante las necesidades y no dejan un buen periodo de tiempo para evaluar si la participación de la organización impacta, en qué grado lo hace y qué medida pueden ir cambiando para mejorar. Por lo cual están haciendo cada vez más un mejor trabajo, con mayor nivel de transparencia, mayor nivel de rendimiento, de desempeño y de eficacia.

Con respecto a que si Visión Mundial El Salvador ha realizado estudios para determinar la necesidad de un plan de sucesión los gerentes manifestaron que actualmente no se ha hecho ningún estudio, pero se

sabe que se necesita de esa herramienta administrativa, lo que están haciendo como práctica empírica, es decir, en el caso de faltar “el jefe” hay 2 candidatos, de la misma manera, todos los que dependen del jefe tienen que tener 2 candidatos. Lo que se pretende para el otro año es dejarlo por escrito, porque una cosa es que el jefe lo sepa, pero el objetivo es que quede plasmado dentro de un documento que permita decir estos son los posibles candidatos. Por lo que se ha hecho una recomendación por parte de Recursos Humanos, en términos de que toda persona que acceda a un puesto de liderazgo, debe ser ubicada y desarrollada para que pueda ocupar una posición en caso de ausencia ó de ser promovido. Es un tema desafiante porque requiere de mucha madurez de parte de la persona que va a ocupar el puesto. Por lo tanto, cada gerente considera que cada una de las unidades organizacionales tiene que contar con un plan de sucesión, pues, es parte de lo que en cada área se debería de tener, pero es algo que no se ha trabajado aún. Por otro lado, también consideran necesario que los colaboradores(as) reciban capacitación para que desarrollen las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización, mientras más capacidades existan en los equipos, será más efectivo el trabajo que se realiza. El tener un equipo desarrollado, de alto desempeño y empoderado funcionaría para la unidad en la cual se encuentran, ó si hay una necesidad en algún momento de cubrir otra área estratégica. Por lo cual, la capacitación es importante para los empleados, porque les permite desempeñar mejor sus funciones en su área de trabajo, pues, nadie tiene un perfil ideal, cada uno tiene una brecha en su perfil y la capacitación hace que se reduzca esa brecha. Cabe señalar, que cada empleado que trabaja en Visión Mundial asiste a cursos de capacitación por lo menos 7 veces al año.

Con respecto a los puestos de trabajo que se consideran como claves ó estratégicos, los gerentes consideran que en la organización todos los puestos son claves y estratégicos, ya que cada puesto aporta a la misma y contribuye al logro de las metas organizacionales. La diferencia radica en que hay unos que requieren de un nivel mayor de toma de decisiones, que también es bueno, porque se prepara y se capacita al personal que esté apto para tomar decisiones adecuadas y que conozca el contexto.

Con respecto a la importancia de la preparación de un plan de sucesión los gerentes respondieron que las organizaciones no tienen que depender específicamente de una persona, de hecho, nadie es indispensable, y a medida en que se prepara al personal va a permitir que puedan ir tomando los

puestos claves, ya sea dentro de la unidad donde se encuentra ó en otra área. Se necesita la permanencia de operaciones en el mediano y largo plazo, en cuestiones de liderazgo, si la rotación de personal se volviera alta es como garantizar que las buenas ideas se mantengan y el análisis del desempeño de lo que se haga sea en el marco de un análisis de oportunidad. Es por ello, que un plan de sucesión le garantiza a la organización un cierto grado de continuidad. Prevé el cambio, ó estar listo para cualquier eventualidad, por un lado, y por otro, es lo más sano de que los perfiles vayan creciendo y ascendiendo, porque también las personas que ocupan las plazas ó las estructuras van a cambiar, la gente va a salir, y si no tienen este plan, no se contará con las personas que cumplan el perfil, por lo cual, se tendrá que buscar dicho perfil externamente y permite de manera ordenada ir programando como se va a realizar un plan de sucesión, y a la vez, la gente se va preparando, con la visión de que en algún momento dado puede existir ese espacio. También, ayuda al desarrollo de habilidades, debido a que las personas no solo están pensando en su puesto, sino que se están proyectando organizacionalmente, le ayuda también a la organización, a no perder capital humano que se va formando.

ANÁLISIS DEL ESTUDIO ENTRE EMPLEADOS Y GERENTES DE LA OFICINA NACIONAL DE LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

Existen elementos esenciales que identifican a una organización como lo son la misión, visión, valores y políticas organizacionales, los cuales conforman la filosofía empresarial, que son muy importantes para su funcionamiento. Existe un número significativo de empleados y gerentes que manifestaron que la forma en que les han dado a conocer la filosofía empresarial de Visión Mundial El Salvador ha sido verbal y escrito, lo cual indica, que la organización se ha preocupado por brindar toda la información necesaria sobre las guías de acción a seguir, y un porcentaje poco significativo manifestó recibirla solo de forma verbal.

Con respecto al cumplimiento de la filosofía empresarial, cabe denotar que tanto empleados como gerentes respondieron que si se cumple la misión, visión y valores en su totalidad, pues, el trabajo que se desarrolla contribuye a que éstas sean una realidad en las comunidades en donde Visión Mundial tiene presencia, también existe un proceso de inducción estructurado y con contenidos bien definidos. Así mismo, algunos de ellos consideran que la misión, visión y valores no se cumplen en su totalidad, debido a que, cuando se

revisa la misión y visión, se hace un cruce con lo que está sucediendo actualmente y se puede ver que hay otros objetivos.

Otro factor que ha influido, es la carga laboral, la inadecuada distribución de funciones y ciertos estilos de liderazgo que dificultan el cumplimiento de todos los valores organizacionales, por lo tanto, la misión se hace para alcanzar la visión pero no se puede asegurar un alcance del 100% de está, pues, es bastante amplia.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva, ellos dan su razón de ser a la empresa. Entre los objetivos generales que persigue la organización se encuentran:

1. Que los niños /as tengan vida en plenitud.
2. Bienestar sostenible para la niñez.
3. Promover el desarrollo transformador.
4. Brindar apoyo a las comunidades a través de los programas.
5. Desarrollo integral de la niñez y erradicación de la pobreza.
6. Alcanzar un mayor número de niños patrocinados.
7. Atención a emergencias y promoción de la justicia.
8. Lograr impacto a nivel nacional e internacional.

En vista de lo anterior, se denota que existe un número significativo de empleados y gerentes que los objetivos que les han dado a conocer de forma verbal ó escrita son: los de la organización, los de su área de trabajo y los de su puesto de trabajo. De igual manera existe una minoría que manifestó que solo les han dado a conocer los objetivos de su puesto de trabajo.

Las políticas son una guía básica de carácter general, que orienta las actividades del personal de una organización. Normas generales que constituyen una declaración que guía ó encausa la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones. Visión Mundial El Salvador cuenta con políticas ya establecidas, que son adecuadas a su funcionamiento, debido a que, se las dan a conocer en el proceso de inducción al momento de ser contratados, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

1. Política de protección de la niñez y adolescencia.
2. Secuestro y toma de rehenes.
3. Conflicto de intereses.
4. Asistencia y permisos de personal.
5. Uso de activos.
6. Administración del equipo de cómputo y software.
7. Prevención del acoso sexual.
8. Código de conducta y vestuario.
9. Desarrollo transformador.
10. Ser testimonio de Jesucristo.
11. Uso de vehículos.
12. Comunicaciones.
13. Evaluación del desempeño
14. Seguro de vida colectivo.
15. Beneficios laborales.
16. Capacitación y desarrollo.

Con respecto a los factores que se han visto involucrados en la evolución que la organización ha tenido a través del tiempo, los empleados/as opinaron lo siguiente: Existe un enfoque de sostenibilidad con recurso local e internacional, Ha crecido y evolucionado a través de la tecnología e infraestructura, actualmente la organización es dinámica y se mantiene a la vanguardia, hay mucho más manejo de donaciones del exterior, ha crecido y alimentado aquellos puntos que se necesitan mejorar, existe un crecimiento estructural y departamental, también se trabaja con la estrategia de crear habilidades y competencias, entre otros. Por lo tanto, Visión Mundial El Salvador ha evolucionado de acuerdo a las exigencias del entorno y de los cambios constantes que le rodea.

El proceso de inducción, es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo empleado en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. Se considera como un proceso por el que el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan dentro de la organización. Tanto empleados como gerentes respondieron que el proceso de

inducción se lleva a cabo al momento de realizar la contratación, y una minoría de ellos opinaron que la inducción se realiza en el puesto de trabajo.

La capacitación es un conjunto de actividades que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. La perspectiva que tiene toda organización sobre la formación, es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo. Dado los resultados obtenidos, al personal se les brindan sus capacitaciones anualmente, mientras que una parte poco significativa opinaron que las recibe trimestral ó mensualmente.

En cuanto a la evaluación de desempeño, este es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado ó medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa, que se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo. Por lo general, en la organización la periodicidad de las evaluaciones de desempeño varía de acuerdo a cada unidad organizacional y al ritmo de trabajo de cada una de ellas.

El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la organización. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita una buena comunicación: Fijar y difundir las metas de la empresa, trazar los planes para conseguirlas, organizar los recursos humanos de la manera más eficaz y eficiente, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y controlar su desempeño.

La motivación es un aspecto subjetivo de analizar con exactitud dentro de las organizaciones; sin embargo, en Visión Mundial existen diversas situaciones que desmotivan a los empleados, provocando descontento e insatisfacción entre ellos y el trabajo que realizan.

I. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA NACIONAL DE VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

a. Análisis FODA.

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tiene sobre la empresa, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto – mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia, con las oportunidades y amenazas del entorno.

Estrategia es una ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se sigue para alcanzar los mejores resultados organizacionales.

Partiendo de la investigación previamente realizada, se ha contado con los datos internos proporcionados por la organización Visión Mundial El Salvador; lo cual ha permitido el desarrollo de un análisis FODA y la estructuración de las respectivas matrices y estrategias FODA.

F

- ✿ Es una organización cristiana que no sólo depende de donantes y presupuestos, sino que dependen de Dios.
- ✿ Organización basada en la comunidad.
- ✿ Están enfocados en la niñez.
- ✿ Alto desempeño operativo.
- ✿ El profesionalismo y la experiencia del personal.
- ✿ El prestigio de la organización a nivel internacional.
- ✿ Es la ONG más grande del mundo.
- ✿ Personal altamente calificado tanto en la parte profesional como en la parte de confidencialidad.
- ✿ Diversidad de formación de habilidades y de conocimientos que tiene la organización.
- ✿ Cuenta con personal dedicado a su trabajo en beneficio de los demás.

O

- ✿ Proceso de integración centroamericana.
- ✿ Interés por parte de otras oficinas de Visión Mundial de otros países para convertirse en posibles cooperantes.
- ✿ Crecimiento personal y profesional.
- ✿ El nivel ó la estrategia de posicionamiento de la organización.
- ✿ Proyectos comunitarios en la zona urbana.
- ✿ Búsqueda de posicionamiento a través de alianzas ó socios.
- ✿ Cobertura de áreas que el gobierno no está en capacidad de cubrir.
- ✿ Contar con recursos de manera sostenida.
- ✿ Manejo de procesos a través de sistemas.
- ✿ Formación de las personas.

D

- ✿ El personal está un poco descuidado.
- ✿ Falta de manejo de los ejes transversales.
- ✿ Demasiadas actividades.
- ✿ Falta de comunicación asertiva.
- ✿ Se tiene una estructura muy amplia.
- ✿ La demanda creciente de necesidades que se tiene.
- ✿ Se pierde mucho tiempo en reuniones, y eso debilita la parte operativa ya que no se cumple con la meta establecida.
- ✿ Hay demasiadas iniciativas sin ningún orden establecido de prioridad, no hay una coordinación.
- ✿ Deficiencia en el clima laboral.
- ✿ Falta de integración de los equipos de trabajo.
- ✿ Se enfoca mucho en los problemas y no en las soluciones.
- ✿ Falta de organización en el trabajo que se desarrolla.

A

- ✿ No poner cuidado a los procesos.
- ✿ Comprometer su integridad cristiana por conseguir fondos.
- ✿ El no buscar trabajar por el cambio y no poder manejarlo.
- ✿ La crisis económica mundial.
- ✿ Entornos de violencia sobre todo, para los equipos de Programas en las comunidades y de los altos índices de delincuencia.
- ✿ Mal manejo de la diversidad.
- ✿ Débil rendimiento de cuentas.
- ✿ Falta de transparencia y credibilidad de los donantes.
- ✿ Pérdida de confianza de los patrocinadores a nivel internacional.

b. Matriz y Estrategias FODA.

a. Matriz y Estrategias FO.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Organización basada en la comunidad.	Cobertura de áreas que el gobierno no está en capacidad de cubrir.
Están enfocados en la niñez y adolescencia.	Proyectos comunitarios en la zona urbana.
El prestigio de la organización a nivel internacional.	Interés por parte de otras oficinas de Visión Mundial de otros países para convertirse en posibles cooperantes.
El profesionalismo y la experiencia del personal.	El nivel o la estrategia de posicionamiento de la organización.

ESTRATEGIAS FO: Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.

1. Utilizando la fortaleza de ser una organización basada en la comunidad, aprovechar el cubrir áreas que el gobierno no está en capacidad de llevar su ayuda.
2. Visión Mundial puede, ya que están enfocados en la niñez y adolescencia, aprovechar proyectos comunitarios en la zona urbana.
3. Visión Mundial puede, dado el prestigio que la organización tiene a nivel internacional, aprovechar el interés por parte de otras oficinas de Visión Mundial de otros países para convertirse en posibles cooperantes.
4. Visión Mundial puede, ya que cuenta con el profesionalismo y la experiencia del personal, aprovechar un nivel de posicionamiento de la organización.

b. Matriz y Estrategias DO.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de organización en el trabajo que se desarrolla.	Cobertura de áreas que el gobierno no está en capacidad de cubrir.
Se pierde mucho tiempo en reuniones, y eso debilita la parte operativa ya que no se cumple con la meta establecida.	Proyectos comunitarios en la zona urbana.
Falta de comunicación asertiva.	Interés por parte de otras oficinas de Visión Mundial de otros países para convertirse en posibles cooperantes.
Falta de integración de los equipos de trabajo.	El nivel o la estrategia de posicionamiento de la organización.

ESTRATEGIAS DO: Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

1. Visión Mundial puede minimizar su debilidad de la falta de organización en el trabajo que se desarrolla para aprovechar el cubrir áreas que el gobierno no está en capacidad de llevar su ayuda.
2. Visión Mundial puede minimizar la debilidad de perder mucho tiempo en reuniones, y eso debilita la parte operativa ya que no se cumple con la meta establecida aprovechando la oportunidad de proyectos comunitarios en la zona urbana.
3. Visión Mundial puede minimizar su debilidad de la falta de comunicación asertiva aprovechando el interés por parte de otras oficinas de Visión Mundial de otros países para convertirse en posibles cooperantes.
4. Visión Mundial puede minimizar la debilidad de la falta de integración de los equipos de trabajo para aprovechar el realizar publicidad y lograr un nivel de posicionamiento de la organización.

c. **Matriz y Estrategias FA.**

FORTALEZAS	AMENAZAS
Organización basada en la comunidad.	Entornos de violencia sobre todo, para los equipos de programas en las comunidades y de los altos índices de delincuencia.
Están enfocados en la niñez y adolescencia.	Pérdida de confianza de los patrocinadores a nivel internacional.
El prestigio de la organización a nivel internacional.	Falta de transparencia y credibilidad de los donantes.
El profesionalismo y la experiencia del personal.	No poner cuidado a los procesos.

ESTRATEGIAS FA: Evitar amenazas usando fortalezas.

1. Visión Mundial puede evitar la amenaza del entorno de violencia sobre todo para los equipos de programas en las comunidades y de los altos índices de delincuencia, usando la fortaleza de elaborar mejores mecanismos de protección y seguridad por ser una organización basada en la comunidad.
2. Visión Mundial puede evitar la amenaza de la pérdida de confianza de los patrocinadores a nivel internacional, utilizando la fortaleza de dar a conocer a las personas que son una organización que están enfocados en la niñez y adolescencia.
3. Visión Mundial puede evitar la amenaza de la falta de transparencia y credibilidad de los donantes, usando la fortaleza del prestigio que la organización posee a nivel internacional.
4. Visión Mundial puede evitar la amenaza de no poner cuidado a los procesos utilizando la fortaleza de contar con el profesionalismo y la experiencia del personal.

d. Matriz y Estrategias DA.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de organización en el trabajo que se desarrolla.	Entornos de violencia sobre todo, para los equipos de programas en las comunidades y de los altos índices de delincuencia.
Se pierde mucho tiempo en reuniones, y eso debilita la parte operativa ya que no se cumple con la meta establecida.	Pérdida de confianza de los patrocinadores a nivel internacional.
Falta de comunicación asertiva.	Falta de transparencia y credibilidad de los donantes.
Falta de integración de los equipos de trabajo.	No poner cuidado a los procesos.

ESTRATEGIAS DA: Minimizar debilidades evitando amenazas.

1. Visión Mundial puede minimizar la falta de organización en el trabajo que se desarrolla, evitando la amenaza de descuidar los mecanismos de protección y seguridad del entorno de violencia sobre todo para los equipos de programas en las comunidades y de los altos índices de delincuencia.
2. Visión Mundial puede minimizar el perder mucho tiempo en reuniones, y eso debilita la parte operativa, ya que no se cumple con la meta establecida, evitando la amenaza de la pérdida de confianza de los patrocinadores a nivel internacional.
3. Visión Mundial puede minimizar la falta de comunicación asertiva, evitando la amenaza de la falta de transparencia y credibilidad de los donantes.
4. Visión Mundial puede minimizar la falta de integración de los equipos de trabajo, evitando la amenaza de no poner cuidado a los procesos.

J. CONCLUSIONES AL CAPÍTULO II

A través de la investigación de campo realizada en la ONG Visión Mundial El Salvador, se concluye lo siguiente:

1. Los empleados están dispuestos a recibir capacitación, y consideran de gran importancia, que ésta se realice en las áreas de Administración, Trabajo en equipo, Computación, Liderazgo entre otras, porque contribuirán a mejorar su desempeño.
2. La mayor parte de los empleados, no son entrenados antes de ocupar su puesto de trabajo; sino que en la mayoría de los casos, son los jefes ó sus compañeros, quienes se encargan de explicarles sus funciones. Esto impide en el empleado, un desarrollo eficiente de sus actividades.
3. De acuerdo con los resultados de la Investigación de Campo, no existe una comunicación adecuada dentro de las Unidades Organizacionales en estudio, lo cual dificulta la recepción de la información.
4. Es importante contar con un plan de sucesión porque los empleados/as no saben hasta que momento van a estar en la organización, y parte de la responsabilidad profesional al laborar en un lugar, es que exista una persona que pueda en algún momento desempeñar el cargo de igual manera ó mucho mejor que la persona que ejercía en su puesto.
5. Visión Mundial El Salvador tiene claramente definida la misión corporativa de la organización, pero ésta es muy amplia, lo cual afecta de manera directa, ya que no pueden orientar al personal que labora en la misma.
6. De acuerdo a las opiniones de los encuestados/as, hay una concentración de funciones en las unidades orgánicas, lo que impide que se realicen las labores de una forma oportuna, debido a que no existe el recurso humano suficiente para el buen desempeño de la organización.
7. En base a los resultados de la Investigación de Campo, Una buena parte del personal no tiene mucho conocimiento con respecto a la herramienta administrativa llamada plan de sucesión, lo cual dificulta la aceptación de la implementación de dicha herramienta.

K. RECOMENDACIONES AL CAPÍTULO II

A partir de las conclusiones anteriormente planteadas, se recomienda lo siguiente:

1. Brindar capacitaciones a todas las unidades organizacionales por igual, no solamente darle prioridad a las gerencias, deben de ser para todo el personal sin excepción alguna, de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo.
2. La organización debe establecer un procedimiento específico a seguir, para entrenar a los empleados/as al momento de ocupar su puesto de trabajo con el fin de darles a conocer de manera más detallada en qué consisten sus funciones.
3. Visión Mundial El Salvador debe mejorar su sistema de comunicación, haciéndola más eficiente, es decir, que les permita una mayor coordinación y logro de los objetivos de cada área, para que no existan confusiones ó mala interpretación de la información que se maneja al interior de la organización.
4. Es necesario concientizar a todo el personal que labora en la organización sobre la importancia de tener un plan de sucesión, ya que esta herramienta permite prevenir cualquier situación que se presente en algún momento: Ausencia, enfermedad, despido, etc.
5. Hacer una revisión de la misión corporativa de la ONG, con la finalidad de poder detectar aquellos aspectos que contribuyan al cumplimiento de la misma, eso permitirá orientar de mejor manera al personal en lo que se quiere alcanzar como organización.
6. Realizar una distribución adecuada del personal, con el fin de no acumular todo el trabajo en unos cuantos empleado/as, para que se puedan ejecutar las funciones de manera efectiva.
7. Se sugiere que se programen cursos de capacitación sobre los planes de sucesión para que los empleados/as de las distintas áreas de trabajo tengan la oportunidad de conocer más sobre esta herramienta administrativa y los beneficios que trae para la organización.

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO III

La planeación de la sucesión es un proceso permanente de selección, capacitación y conservación sistemática de líderes potenciales para todos los puestos clave de la organización. Esto puede ocurrir en el transcurso de varios años. El nuevo líder se convierte en sucesor cuando es nombrado ó electo para reemplazar al líder en funciones.

El plan de sucesión puede describir la forma en la que se identificará y evaluará a los potenciales líderes, y la manera en la que se desarrollará su talento a largo plazo, en preparación para un potencial rol de liderazgo. El plan debe ser transparente para los miembros generales, a fin de reducir la ansiedad que pudieran sentir acerca del cambio eventual. Idealmente, el plan de sucesión se incorporará al plan estratégico general de la organización, de modo que los miembros sepan cuándo y cómo ocurrirá la transición, y quién participará en ella.

El plan de sucesión es vital a fin de garantizar la continuidad del liderazgo desde el interior de las organizaciones. No obstante, una organización más madura debe fomentar activamente la planeación del relevo desde su interior. Establecer y cultivar una reserva de personal capacitado, constituye un factor clave de preparación para lograr verdaderos resultados en la organización, tanto en el presente, como también para el futuro.

Por lo tanto, el proceso de sucesión debe ser un conjunto de acciones planeadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuyo único fin debe estar encaminado a contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

En el presente capítulo, se presenta la propuesta de un Plan de Sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la Organización No Gubernamental Visión Mundial El Salvador, el cual incluye: Los objetivos, importancia, justificación, la descripción de etapas, el plan de implementación y el respectivo control y evaluación. Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar un plan de sucesión para posibilitar el desarrollo y la realización del personal que labora en la Organización No Gubernamental Visión Mundial El Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Favorecer la retención del personal clave dentro de la organización.
- Proporcionar a los empleados un desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Garantizar que se cubran las necesidades del personal.

B. IMPORTANCIA

La propuesta viene a agrupar un buen número de herramientas que existen en el área de Recursos Humanos, dentro de ellas se pueden mencionar: Descriptores de puestos, Evaluación del Desempeño, Capacitaciones, entre otras; es por ello, que se vuelve necesario la implantación del plan propuesto. El Plan de Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano que se propone, pretende dar continuidad gerencial principalmente, aunque también puede ser aplicado a toda la organización para que sea una herramienta que ayude a solucionar los conflictos, de transición de mandos y de transmisión de conocimientos. También sirve de base para fortalecer la estrategia de la empresa, gestionar la movilidad del RR.HH, Crear y mantener imagen externa, aprovechar la inversión en RR.HH. y retener el talento. Es importante señalar, que lo novedoso del Plan de Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano, radica en que evita que los Gerentes y todos los miembros de la organización continúen desarrollándose en forma aislada, e involucra desde los Directivos hasta el último miembro de la organización.

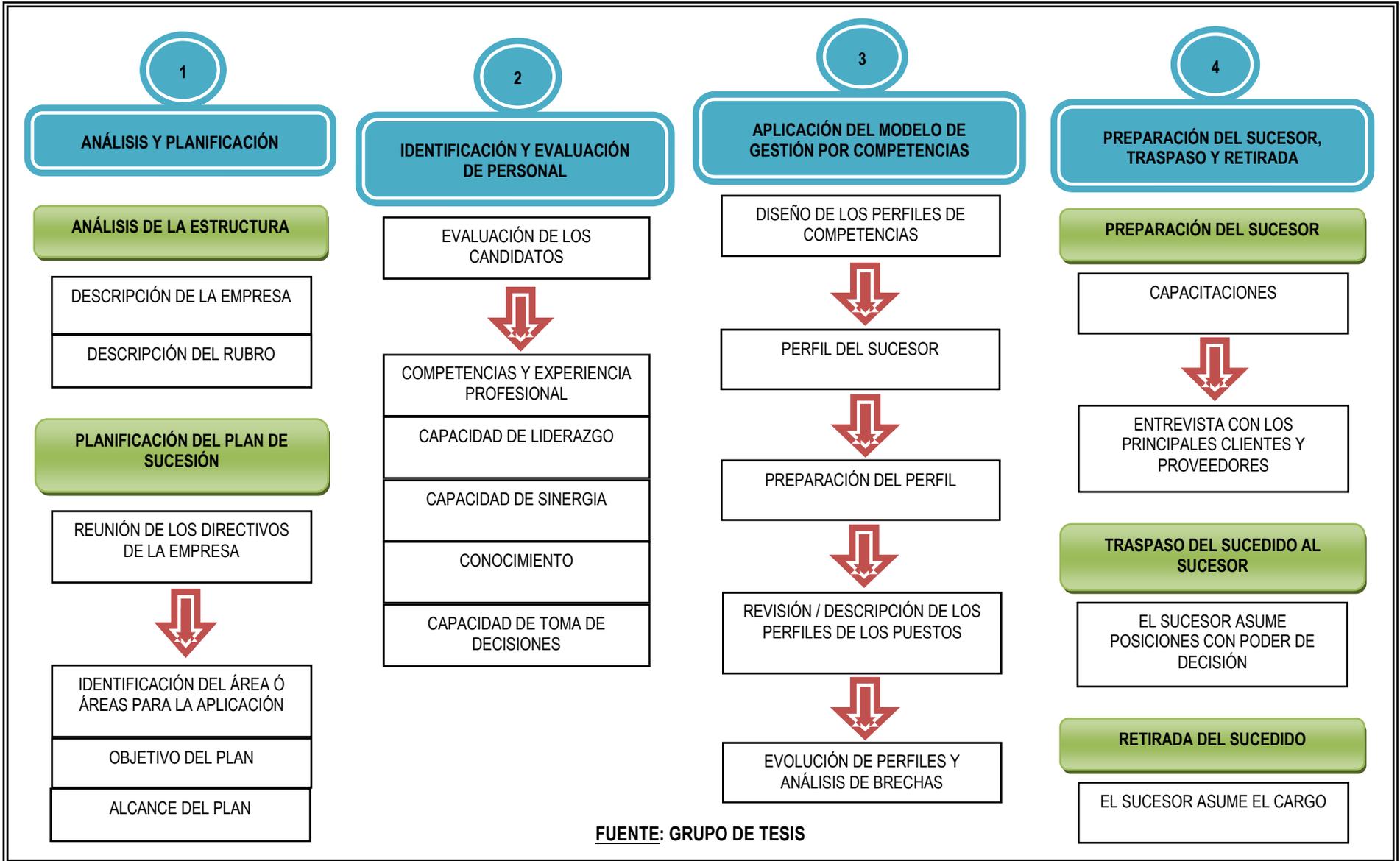
C. JUSTIFICACIÓN

El Plan de Sucesión es una herramienta que ayudará a mejorar la administración del Recurso Humano para posibilitar el desarrollo y la realización del personal, pues, facilitará identificar con claridad cuál es el potencial que la organización posee. Debido a la constante rotación de puestos que se presentan en las empresas actualmente, en la mayoría de los casos, las personas que contratan realizan su trabajo con base a la prueba y error, lo que muchas veces ocasiona pérdidas en tiempo y dinero; con el Plan de Sucesión se minimiza éste problema, debido a que si un empleado decide abandonar la organización, hay otra persona que está preparada para sustituirlo de forma eficiente, sin embargo, para lograr este propósito la organización debe contar con la herramienta que se propone.

D. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN

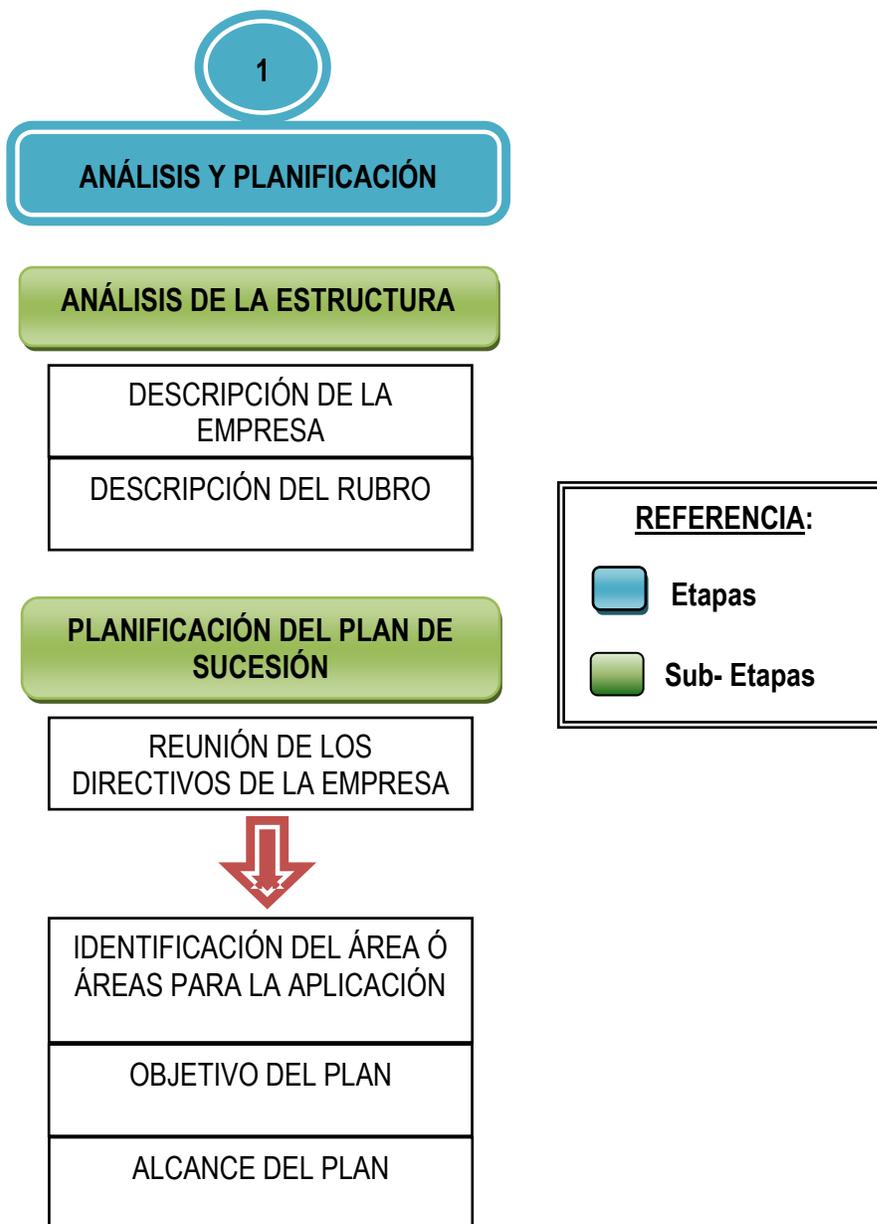
A través de la evaluación de competencias, se puede identificar a las personas de alto desempeño, es decir, aquellas que demuestran rendimiento superior, y, que aunque no se encuentren desempeñando puestos claves, son considerados como personal estratégico para la organización por su potencial. El objetivo final de la planificación de la sucesión, es el desarrollo de las personas de alto desempeño, para que sean sucesores de los puestos claves de la organización. Mediante un programa estructurado que permita superar las brechas, se busca desarrollar el talento humano, para contar con un número adecuado de candidatos internos que puedan ocupar posiciones estratégicas a futuro. Con el objetivo de proporcionar a Visión Mundial El Salvador un Plan para el futuro (este puede ser a corto, mediano o largo plazo según sea el caso), que contribuya a que puedan tener un plan que sirva como contingencia para alguna situación imprevista y que exista un conocimiento sobre el tema, además de un personal capacitado y entrenado para asumir la dirección cuando el sucedido salga de viaje, se retire, etc., es decir, habrá una persona capaz para afrontar las nuevas circunstancias que exista en el futuro y de esta manera, permitirá identificar las situaciones, anticiparse a los problemas y facilitar la toma de decisiones. Por ésta razón, para aportar a la generación de conocimientos es que se propone el siguiente diseño del Plan para la Gestión del Talento Humano.

ETAPAS DEL PLAN DE SUCESIÓN



FUENTE: GRUPO DE TESIS

1. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN



Responsables:	Director Nacional, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de Desarrollo Organizacional.
Tiempo:	2 meses
Recursos:	Encuesta, documentación de la organización, minuta de reuniones, evaluaciones de clima organizacional, documentación sobre ONG's afines, reportes financieros.

1.1 Análisis de la Estructura.

- **Descripción de la Empresa:** Se dará inicio con un análisis de la organización en donde la herramienta principal serán las encuestas de tal manera que estas puedan servir de evidencia y así poder realizar un informe evidente de cómo se encuentra el clima laboral y organizacional, sus colaboradores(as) y su relación con la organización para la presentación al Director Nacional. Así mismo, se realizarán conjuntamente con la Dirección Nacional, talleres para analizar la misión, visión, objetivos, organigrama, etc., para realizar algunos cambios si los hubiese con la aceptación de las autoridades correspondientes.
- **Descripción del Rubro:** Obtener informes de diferentes organizaciones que pertenecen a la clasificación de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) correspondientes, para analizar la descripción del rubro, y de ésta manera también aportar cual es la situación actual del rubro, y cuáles son las tendencias a las que Visión Mundial El Salvador se enfrenta.

1.2 Planificación del Plan de Sucesión.

En esta parte se realizará una reunión con los Directores de las unidades organizacionales para que de esta manera hacer llegar el informe correspondiente de su situación actual en cuánto a conocimiento de Plan de Sucesión. Luego de ello, se realizará una capacitación en donde se dará a conocer el tema de importancia que es: Plan de Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano, su importancia y beneficios. Conjuntamente con la Dirección Nacional se desarrollará el objetivo, su alcance y el estilo de liderazgo que tendrá el Plan.

Previo a una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, se decidió que la propuesta se centraría específicamente en los puestos directivos, los cuales están conformados por el Equipo de Liderazgo Ejecutivo (ELE), pues, en la actualidad, la principal preocupación de Visión Mundial El Salvador, es garantizar la sucesión de estos puestos, decisión que fue tomada por el Director Nacional junto con los Directivos de cada una de las unidades organizacionales, en base al análisis del impacto que los cargos tienen sobre los resultados finales de la organización, en términos financieros y de satisfacción de clientes; además, del nivel de responsabilidad y atribuciones, de éstas, en las

decisiones estratégicas de la entidad. Es importante indicar, que se trabaja exclusivamente el perfil de los puestos claves, no se analizan los perfiles de cargos de toda la estructura organizacional.

A continuación, a manera de ejemplo, se toma una de las unidades organizacionales pertenecientes al Equipo de Liderazgo Ejecutivo (ELE), la cual es el área de Dirección de Administración y Finanzas (DAF):

- ✓ Director de Administración y Finanzas (DAF)
- ✓ Gerente Financiero de Oficina Nacional (GFON)
- ✓ Contador General de Oficina Nacional (CGON)
- ✓ Analista Financiero de Oficina Nacional (AFON)
- ✓ Auxiliar Contable de Planillas (ACP)

2. SEGUNDA ETAPA: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL



Responsables:	Director Nacional, Director de Administración y Finanzas, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de Desarrollo Organizacional.
Tiempo:	1 mes
Recursos:	Entrevistas, evaluaciones de desempeño, descriptores de puesto, currículum actualizado, guía de observación, escala de apreciación.

2.1 Identificación de los Candidatos

Identificar los candidatos y su participación en la organización. Las Analistas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal serán las encargadas de publicar en el portal interno de la organización los formatos de los Descriptores de Puesto, y verificar que la Coordinadora de Desarrollo Organizacional mantenga los Descriptores y Perfiles de Puesto actualizados y alineados a la estrategia de la organización, que las competencias y habilidades requeridas se encuentren contempladas, y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias en las que se vea inmersa la entidad.

2.2 Evaluación de los Candidatos

En este paso se toma en cuenta las características que tiene que tener cada candidato para ocupar el puesto del sucesor de la organización, ya que es de vital importancia para asumir el cargo.

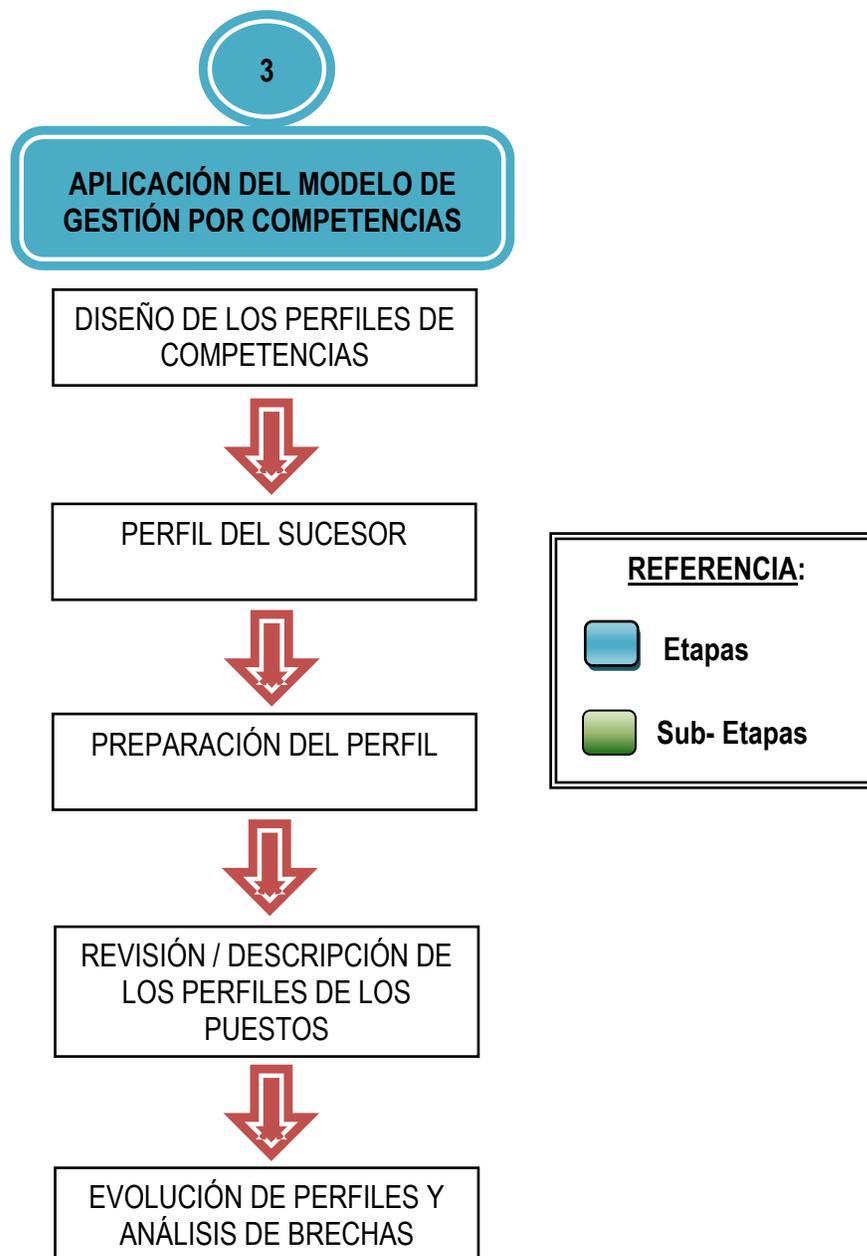
Una vez identificados los posibles candidatos se comenzará el proceso de selección, puesto que cada persona posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que se realizará un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas, ó bien desarrollarlo en caso de ser imparciales. Lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia a todos los involucrados.

De esta manera, se lleva a cabo el análisis, por medio de tres fases de diferentes pruebas, determinando los objetivos respectivos y evaluando el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato; la cual es presentada a continuación en la Figura N° 12. En el siguiente cuadro, se evidencia cada una de las variables las cuales ayudarán a poder seleccionar al mejor sucesor.

FIGURA N° 12
CUADRO DE EVALUACIÓN

ETAPA	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN PRÁCTICA	INDICADORES	EVALUACIÓN
INICIAL	PERFIL PROFESIONAL	Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.	Se evalúa a todos los candidatos al puesto a través del perfil profesional de cada seleccionado.	CURRICULUM	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historial Personal ◆ Historial Académico ◆ Historial Profesional
INTERMEDIA	PLAN DE SUCESIÓN	Organizaciones cuya madurez organizacional y responsable ordenen los procesos y permitan establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la organización.	A través de la evaluación a los candidatos para ocupar el puesto, se aplica el perfil del sucesor a cada uno de los participantes.	REQUISITOS INTELLECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conocimiento ◆ Pruebas Psicológicas
	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas.		ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Guía de observación ◆ Escala de apreciación
				HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Guía de observación ◆ Escala de apreciación ◆ Toma de decisiones ◆ Liderazgo ◆ Comunicación
FINAL	ENTREVISTA FINAL				

3. TERCERA ETAPA: APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Responsables:	Director de Administración y Finanzas, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de Desarrollo Organizacional.
Tiempo:	1 mes
Recursos:	Perfil por competencias, perfil del sucesor, perfiles de puestos, guía de entrevista para el sucesor, reuniones con los directivos.

3.1 Diseño del Perfil de Competencias

A continuación, se presenta el perfil que se desea de acuerdo a la organización, con respecto al puesto de Director de Administración y Finanzas:

Diseño del Perfil
<p>Nombre del puesto</p> <p>Director de Administración y Finanzas</p>
<p>Principales tareas relacionadas con el puesto</p> <p>Controlar, administrar, supervisar y reportar</p>
<p>Nombre del puesto a suceder</p> <p>Director de Administración y Finanzas</p>
<p>Puestos que supervisa directamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de Cadena de Suministros y logística 2. Gerente de Finanzas 3. Gerente de Finanzas de proyectos
<p>Puestos que supervisa indirectamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar de mantenimiento 2. Analista financiero 3. Auxiliar contable
<p>Nombres de los sucesores de la unidad:</p> <p>Gerente Financiero, Analista financiero, Contador General ó Auxiliar contable de planillas</p>
<p>Formas de evaluar el desempeño del puesto:</p> <p>Mediante encuestas y resultados en los estados financieros y documentos relacionados con éste.</p>

3.2 Perfil del Sucesor

Después de realizar el proceso de evaluación de los candidatos, para determinar cuál de ellos cumple con el perfil necesario para la organización y así desempeñar sus funciones de manera exitosa. Para ello, se identificará al mejor candidato de acuerdo al perfil creado en la Figura N° 13. Juntamente también se tendrá en cuenta las siguientes capacidades: De liderazgo, comunicación, conocimiento y toma de decisiones.

FIGURA N° 13

PERFIL DEL SUCESOR SEGÚN GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTOS	REQUISITOS INTELLECTUALES	Escolaridad indispensable	■ Superior
		Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profesional titulado en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, etc. ■ Conocimiento en el rubro de finanzas. ■ Profesional hábil en el campo de la planificación, la organización, la dirección y el control. Especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales.
		Experiencia previa indispensable	■ Tener una experiencia de 3-5 en la organización, conocimiento sobre las normas y funciones de ésta.
		Aptitudes requeridas	■ Poseer conocimiento para tomar decisiones acertadas, lo que implica buena capacidad de análisis y síntesis, buena memoria para recordar datos, cifras, nombres de personas y creatividad para innovar.
CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS FÍSICOS	concentración	■ Tener la capacidad de poder retener los principales productos y su explicación numérica para un profundo detalle del mismo.
		Destrezas ó habilidades	■ Poseer la capacidad de generar convenios empresariales con otras instituciones.
HABILIDADES	RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Supervisión del personal	■ Tener la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos.
		Trabajo en equipo	■ Desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
		Relaciones internas y externas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poseer sensibilidad y empatía ante los demás ■ Tener la habilidad para motivar al personal y capacidad de ejercer el liderazgo.
		Información confidencial	■ Se requiere extremadamente discreción en asuntos confidenciales.
MOTIVACIONALES	CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente de trabajo	■ Agradable.
		Riesgos de trabajo	■ Contar con rutas de evacuación bien definidas y equipo de primeros auxilios.
AUTOCONCEPTO	VALORES	valores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Honesto, responsable, incentivar el trabajo en equipo, proactivo(a), emprendedor(a) ■ Ser una persona de confianza por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable.

3.3 Revisión/Descripción de los perfiles de los puestos

A continuación, en el área de Dirección de Administración y Finanzas (DAF), se muestran las funciones y los perfiles de los puestos en un sistema de gestión por competencias que estructuran dicha área.

Cabe denotar, que los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo son valorados de acuerdo a los siguientes niveles:

BÁSICO	Posee un nivel general de los principios básicos de los conocimientos específicos necesarios para desempeñar el trabajo diario.
MEDIO	Posee un nivel aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada.
AVANZADO	Posee un nivel comprensivo de los conocimientos específicos, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.
MAESTRÍA	Posee un nivel experto en la aplicación de los conocimientos en la organización y en el campo de su especialización.

Y las cualidades/capacidades de cada puesto son valoradas de acuerdo a los siguientes niveles de importancia:

CONVENIENTE	Cualidad/capacidad favorable que permite el buen desempeño del cargo.
NECESARIA	Cualidad/capacidad imprescindible para el desarrollo eficiente y efectiva de las diferentes funciones asignadas.
IMPORTANTE	Cualidad/capacidad primordial para el logro de objetivos y metas planificadas.

▪ **DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (DAF).**

Funciones Esenciales:

1. Controlar el uso de los recursos financieros para que estén alineados a las estrategias de Visión Mundial.
2. Administrar los activos de Visión Mundial, para crear condiciones óptimas de trabajo.
3. Supervisar las adquisiciones de bienes y servicios desde la oficina nacional para contribuir al cumplimiento de la programación operativa.
4. Reportar el desempeño financiero de la oficina nacional con el fin de tomar decisiones respecto a posible reorientación de inversión.
5. Lograr un clima organizacional estable dentro de la dirección de administración y finanzas.

▪ **GERENTE FINANCIERO (GF).**

Funciones Esenciales:

1. Coordinar los cierres contables mensuales y anuales de la organización y del país, para la elaboración de informes y estados financieros oportunos y de calidad.
2. Revisar el informe financiero mensual y los estados financieros anuales para asegurar que la información contable y financiera que se presente sea completa y razonable.
3. Coordinar la auditoría fiscal de los estados financieros para lograr una opinión limpia del dictamen de la auditoría en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
4. Coordinar la auditoría externa de los estados financieros para lograr una opinión limpia del dictamen de la auditoría en la presentación razonable de los estados financieros y el control interno.
5. Coordinar la auditoría interna de los informes financieros para lograr una opinión aceptable de la auditoría de los informes financieros.
6. Diseñar el control interno en el departamento, con el propósito de lograr un aseguramiento razonable de los recursos financieros.
7. Organizar al personal del departamento con el propósito de fomentar un clima agradable y la motivación del personal.

8. Elaborar el plan operativo del departamento, con el fin de enfocar los esfuerzos en los principales objetivos organizacionales y dar dirección al personal del departamento en el logro de objetivos.

▪ **CONTADOR GENERAL (CG).**

Funciones Esenciales:

1. Administrar el reporte financiero mensual para el rendimiento de cuentas a la confraternidad.
2. Asegurar los resultados de la auditoría interna, con el fin de obtener una opinión de riesgo limitado.
3. Revisar los registros contables para la elaboración de informes y estados financieros.
4. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con el propósito de obtener una opinión limpia en el dictamen fiscal.
5. Controlar los presupuestos, con el fin de monitorear la ejecución.

▪ **ANALISTA FINANCIERO (AF).**

Funciones Esenciales:

1. Asegurar los resultados de la auditoría financiera, con el fin de obtener una opinión limpia en el dictamen.
2. Asegurar los resultados de la auditoría fiscal, con el fin de obtener una opinión limpia en el dictamen.
3. Controlar las disponibilidades financieras para apoyar la ejecución presupuestaria de los proyectos.
4. Registrar las operaciones y transacciones en el sistema de contabilidad para la elaboración de informes y estados financieros.
5. Controlar la asignación de las cuentas de balance para dar seguimiento a saldos pendientes.

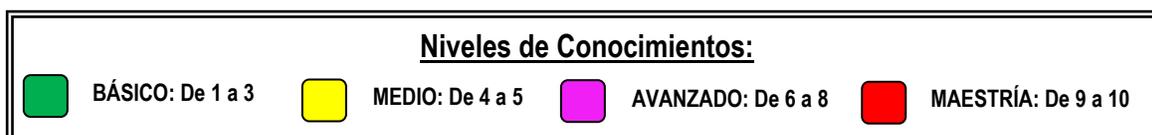
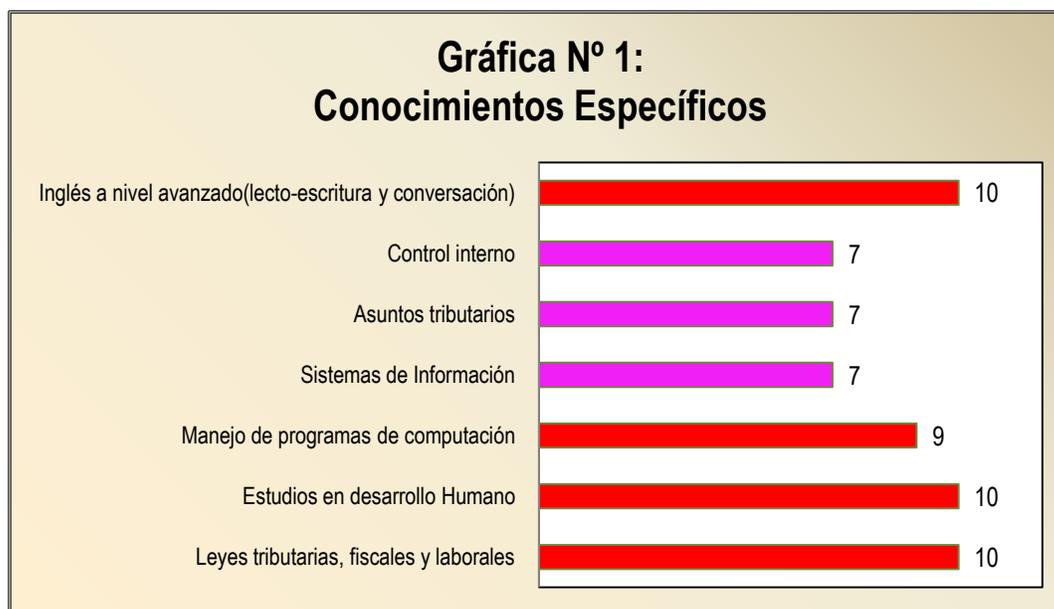
▪ **AUXILIAR CONTABLE DE PLANILLAS (ACP).**

Funciones Esenciales:

1. Elaborar la planilla de salarios para el pago de empleados.
2. Elaborar la planilla de AFP, para el pago de beneficios de pensión de empleados.
3. Elaborar la planilla de seguro social, para el pago del seguro social de empleados.

4. Revisar gastos generales para el pago de beneficios organizacionales a empleados.
5. Administrar fondos de viajes internacionales para entregar anticipos de efectivo a empleados.

• **Director de Administración y Finanzas (DAF)**

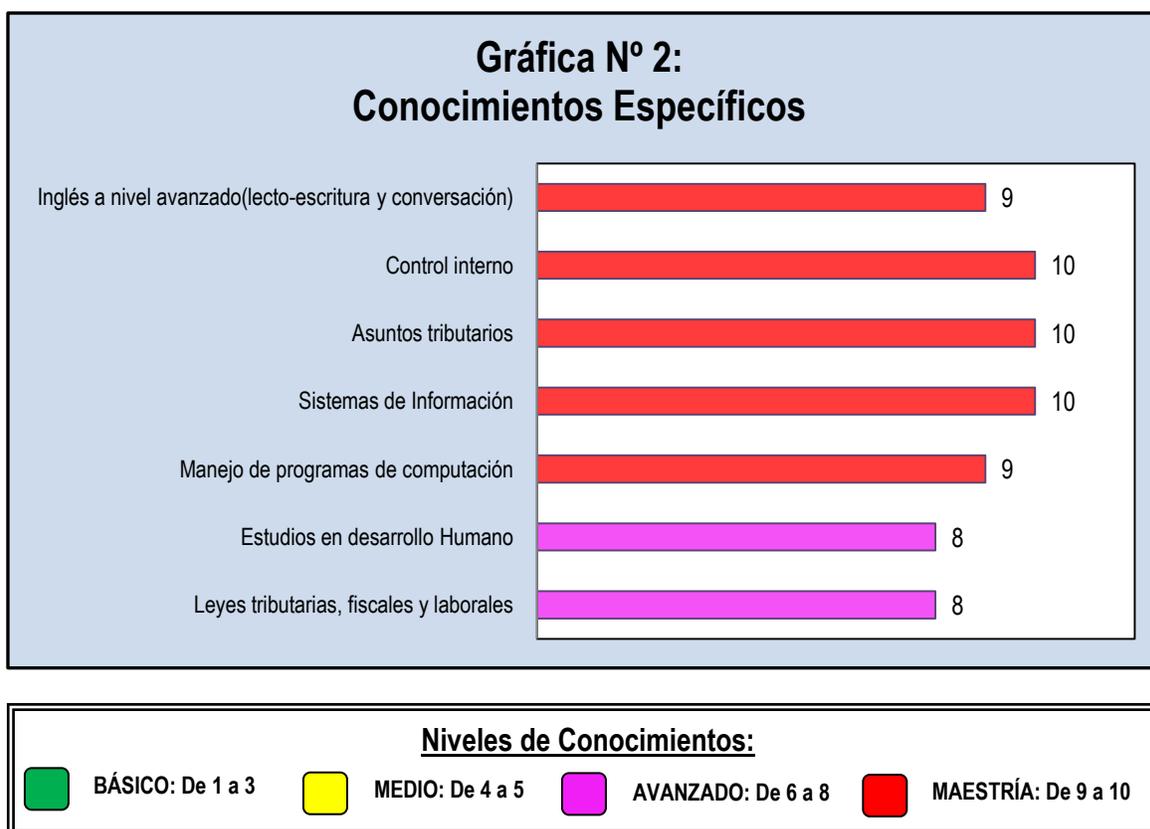


En la gráfica anterior, se presentan los requerimientos en materia de conocimientos específicos de las diferentes áreas que el ocupante de este puesto debe poseer. El candidato a éste puesto debe poseer un nivel avanzado, es decir, capacidad de desarrollar, técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente con respecto a: control interno, asuntos tributarios y sistemas de información. Por otro lado, debe poseer un nivel de maestría, es decir, un nivel experto en la aplicación de los conocimientos en la organización y en el campo de su especialización. Dentro de éste nivel se encuentran los siguientes conocimientos: inglés a nivel avanzado, manejo de programas de computación, estudios en desarrollo humano y leyes tributarias, fiscales y laborales.

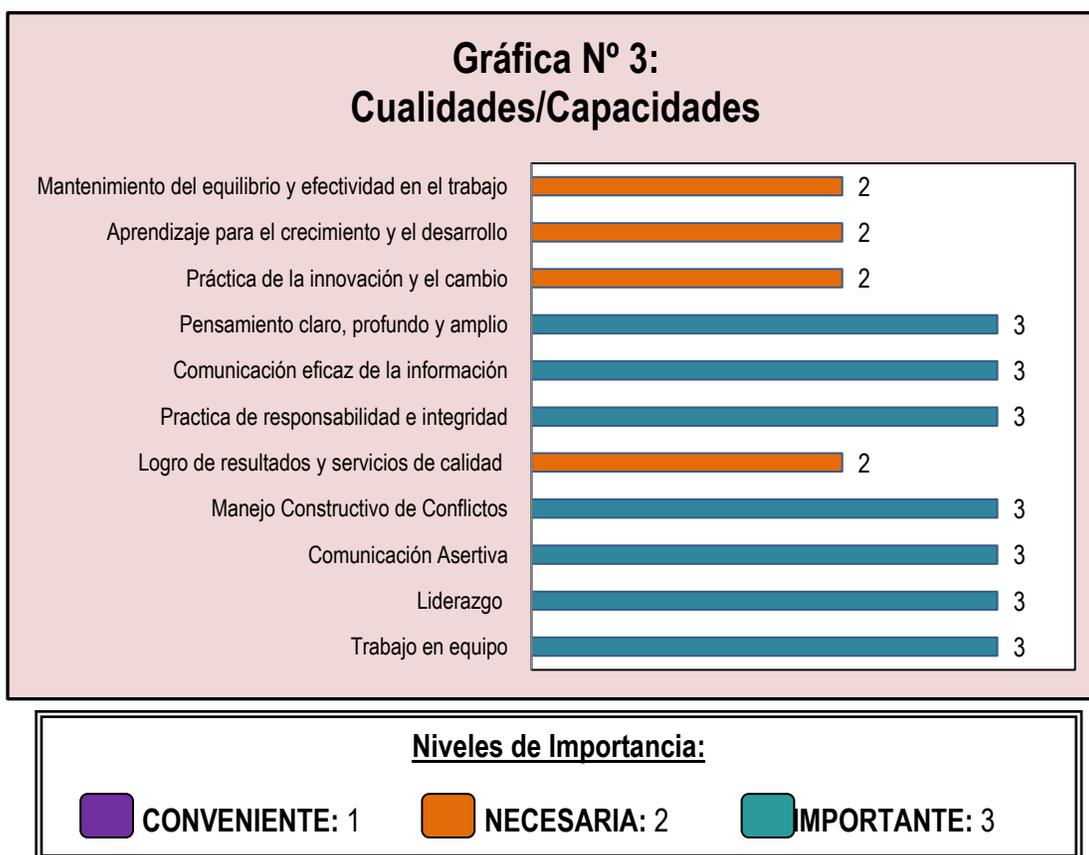
Con relación a las cualidades/capacidades que debe tener el ocupante de éste puesto, éstas deben cumplirse en su totalidad de acuerdo al perfil del puesto, debido que se consideran importantes, lo cual

significa que son primordiales para el logro de objetivos y metas planificadas dentro de la unidad organizacional.

- Gerente Financiero de Oficina Nacional (GFON)

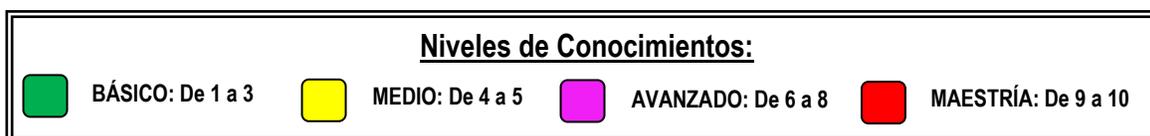
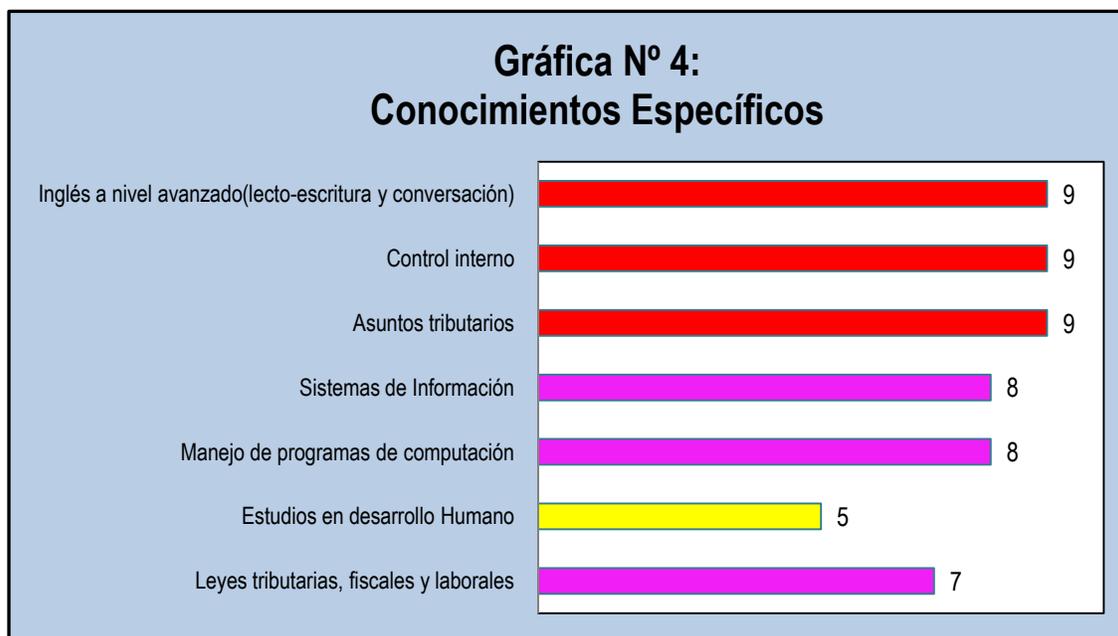


El perfil del Gerente Financiero, muestra que los conocimientos específicos en estudios en desarrollo humano y leyes tributarias, fiscales y laborales se encuentran en el nivel avanzado, es decir, en el nivel comprensivo que requiere el puesto. Y un nivel de maestría (nivel experto) en conocimientos de inglés avanzado, control interno, asuntos tributarios, sistemas de información y manejo de programas de computación, por lo que el ocupante debe de cumplir de rigor con éstos conocimientos.

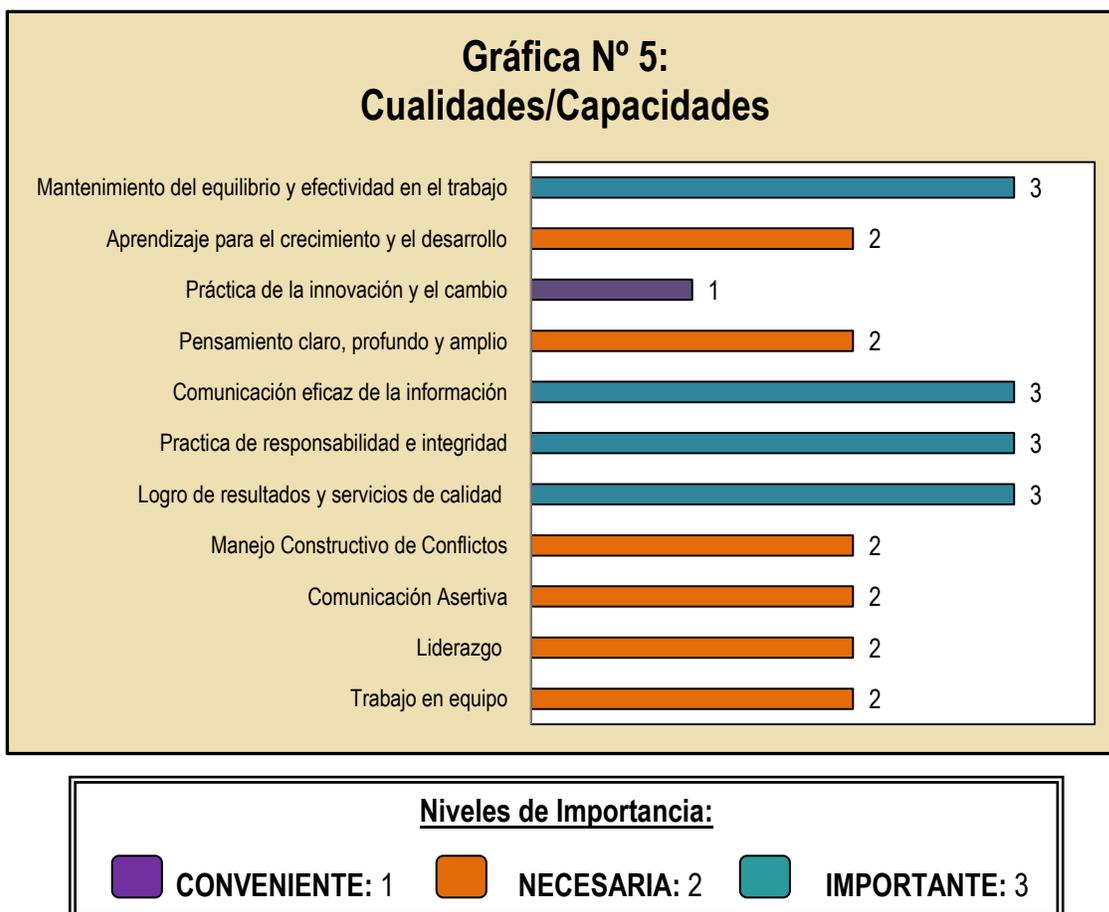


Según los requerimientos en materia de cualidades/capacidades que el ocupante del puesto debe poseer ó desarrollar con respecto al mantenimiento del equilibrio y efectividad en el trabajo, aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo, práctica de la innovación y el cambio y el logro de los resultados y servicios de calidad son considerados necesarios, debido a que son imprescindibles para el desarrollo eficiente y efectivo de las diferentes funciones asignadas. Por otra parte, el pensamiento claro, profundo y amplio, comunicación eficaz de la información, práctica de responsabilidad e integridad y la comunicación asertiva son considerados a nivel importante, ya que la persona debe de estar en la capacidad de coordinar el proceso contable y financiero de la Oficina Nacional, sobre la base de las políticas del manual financiero internacional y las obligaciones legales del país para el rendimiento de cuentas a nivel local e internacional.

- **Contador General de Oficina Nacional (CGON)**

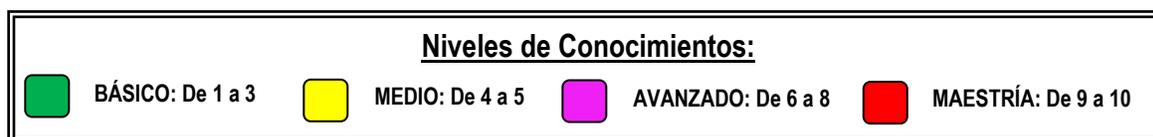
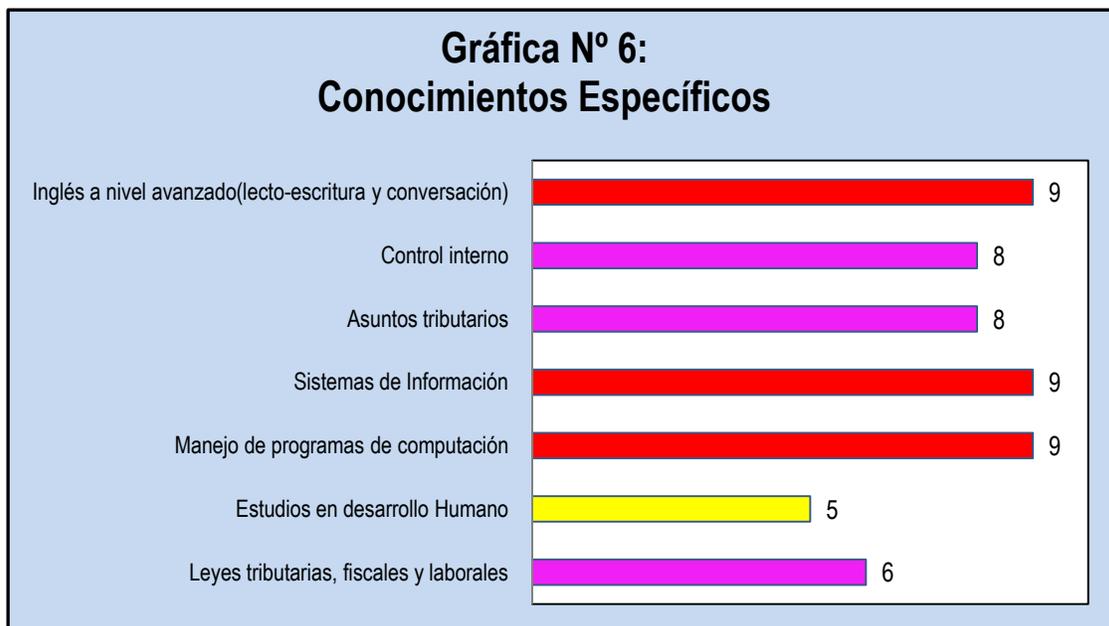


La gráfica anterior, muestra los requerimientos en materia de conocimientos específicos que el Contador General de la Oficina Nacional debe poseer. El candidato a éste puesto debe tener en un nivel de maestría, es decir, un nivel experto que le permita poner en práctica los conocimientos en el área de su especialización, en asuntos tributarios, control interno e inglés avanzado. En relación a los estudios en desarrollo humano se considera como un conocimiento a nivel medio, pues debe poseer un nivel aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. Y en el nivel avanzado se encuentran los conocimientos en sistemas de información, leyes tributarias, fiscales y laborales, lo cual significa que la persona tiene que estar en la capacidad de desarrollar, técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente y a la organización.

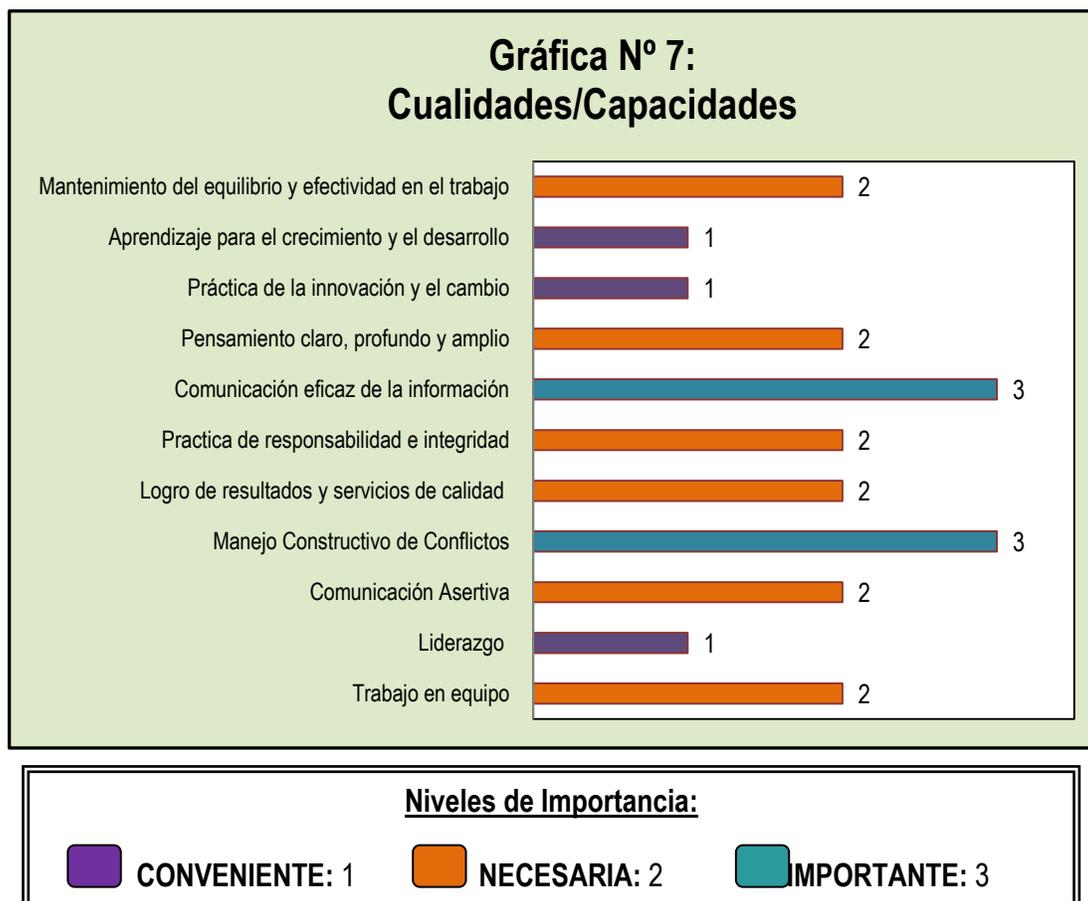


Con relación a la grafica anterior, se presentan los requerimientos en materia de cualidades/capacidades que el ocupante del puesto de Contador General de la Oficina Nacional debe desarrollar. Se considera conveniente que el candidato posea la práctica de la innovación y el cambio, lo cual significa que es favorable para el buen desempeño del cargo. Con respecto a las cualidades/capacidades en el manejo constructivo de conflictos, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo son necesarios para este puesto, porque son imprescindibles para el desarrollo eficiente de las funciones. Y a nivel importante se encuentran el logro de resultados y servicios de calidad, comunicación eficaz de la información, mantenimiento del equilibrio y efectividad en el trabajo, ya que éstos le permitirán al ocupante del cargo asegurar los registros contables, obligaciones tributarias y resultados de auditoría interna para el rendimiento de cuentas a nivel local e internacional.

- **Analista Financiero de Oficina Nacional (AFON)**

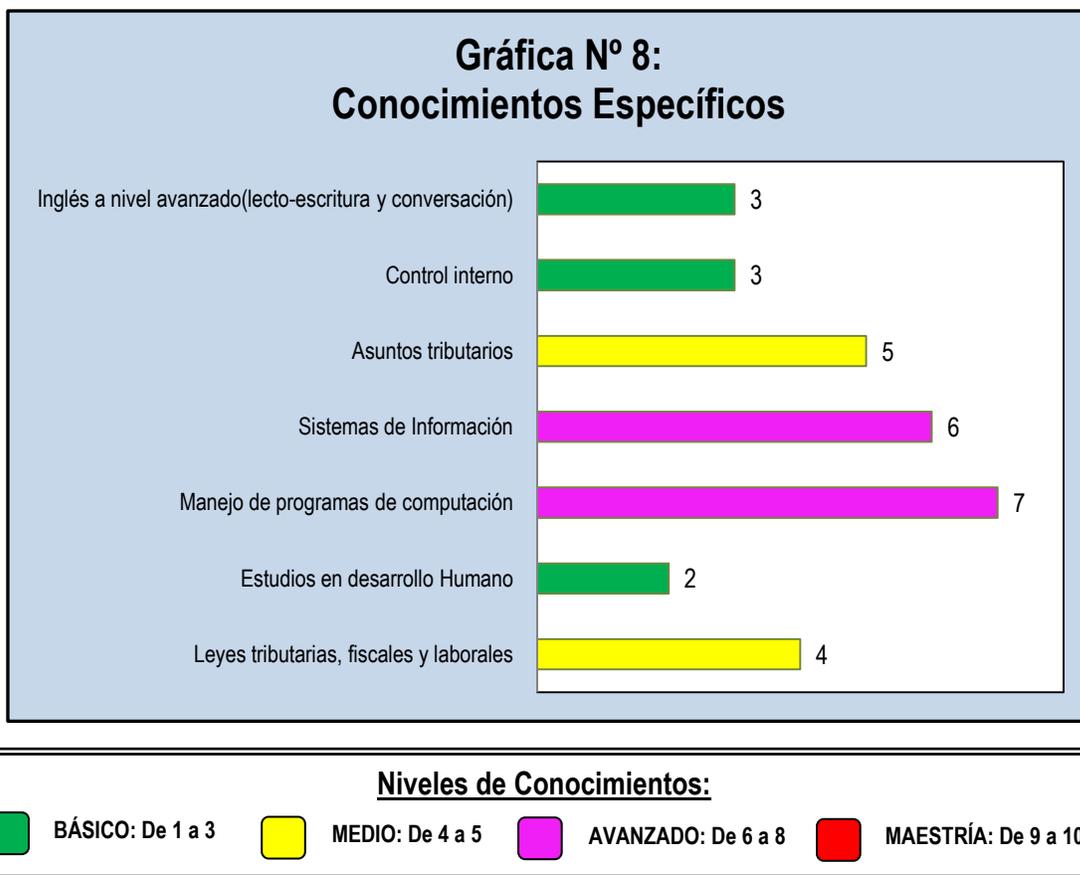


A continuación, se detallan los requerimientos en materia de conocimientos específicos de las diferentes áreas que el ocupante del cargo de Analista Financiero debe poseer. El candidato a este puesto de trabajo, debe contar con un nivel medio en estudios en desarrollo humano, lo cual significa que debe poseer un nivel aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada. En el nivel avanzado se encuentran los conocimientos en leyes tributarias, fiscales y laborales, asuntos tributarios y control interno. Y a nivel de maestría se consideran que deben tener conocimientos en manejo de programas de computación, sistemas de información e inglés avanzado, esto debido a que las funciones de este puesto se rigen por Manuales Financieros y documentos conexos en inglés. Se recibe documentación en inglés constantemente, se desarrollan talleres en inglés, se reciben visitas de personal de otras oficinas y donantes de los distintos programas con quienes se hace necesario sostener conversaciones en inglés.

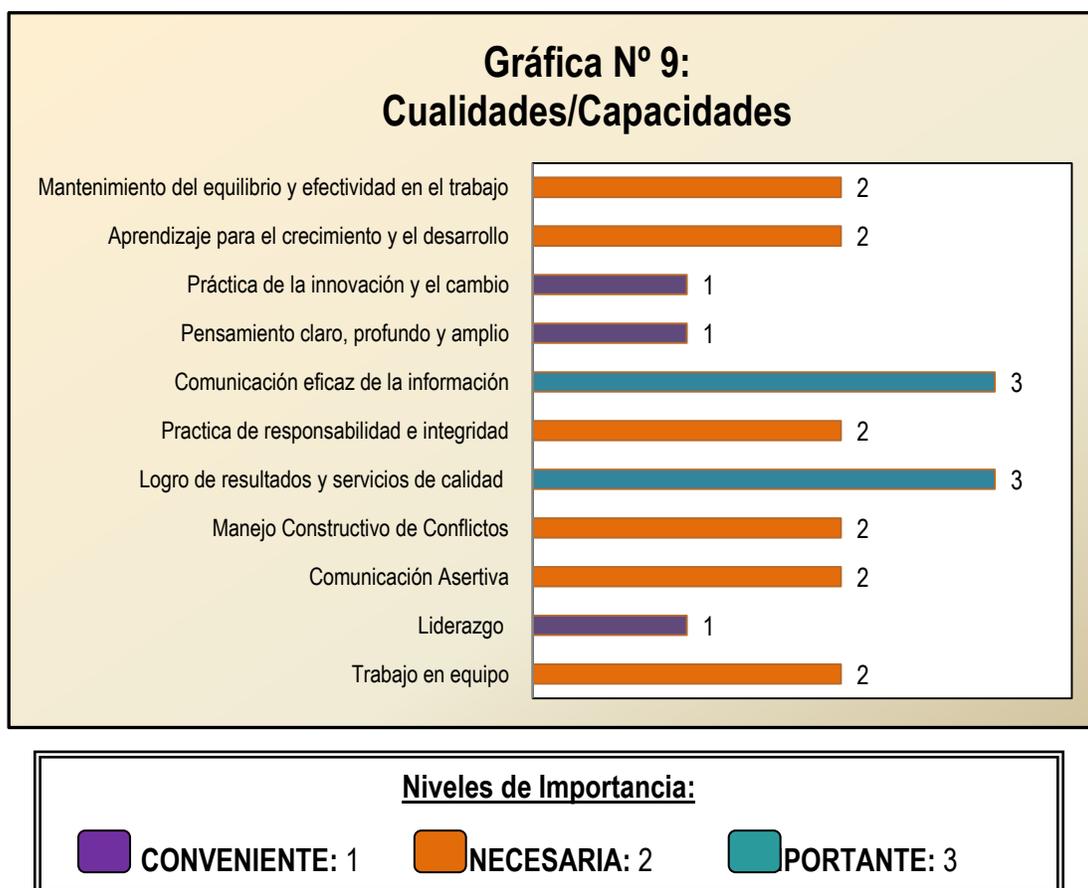


Las cualidades/capacidades que el ocupante del puesto de Analista Financiero debe desarrollar son las siguientes: a nivel conveniente se encuentran el aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo, el liderazgo y práctica de la innovación y el cambio porque son favorables para el buen desempeño del cargo, a nivel necesario son consideradas el pensamiento claro, profundo y amplio, el trabajo en equipo, el logro de resultados y servicios de calidad y comunicación asertiva, pues contribuyen en gran medida a ejecutar acciones que permitan el cumplimiento de los planes de trabajo proyectados dentro de la unidad organizacional. Por último, a nivel importante se encuentra la comunicación eficaz de la información y el manejo constructivo de conflictos, debido a que en éste puesto se debe realizar el análisis financiero y presupuestario para proveer información que sirva para la toma de decisiones.

- Auxiliar Contable de Planillas (ACP)



En la gráfica anterior, se reflejan los requerimientos con respecto a los conocimientos específicos que el puesto de Auxiliar Contable de Planillas requiere, por lo cual se categoriza a nivel básico, pues debe poseer un nivel general de principios básicos necesarios para desempeñar el trabajo diario, entre ellos están: Control interno, inglés avanzado y estudios en desarrollo humano. En el nivel medio (nivel aplicado) se encuentra los conocimientos en asuntos tributarios, leyes tributarias, fiscales y laborales. Y dentro del nivel avanzado (nivel comprensivo) se puntualizan los conocimientos en sistemas de información y manejo de programas de computación.

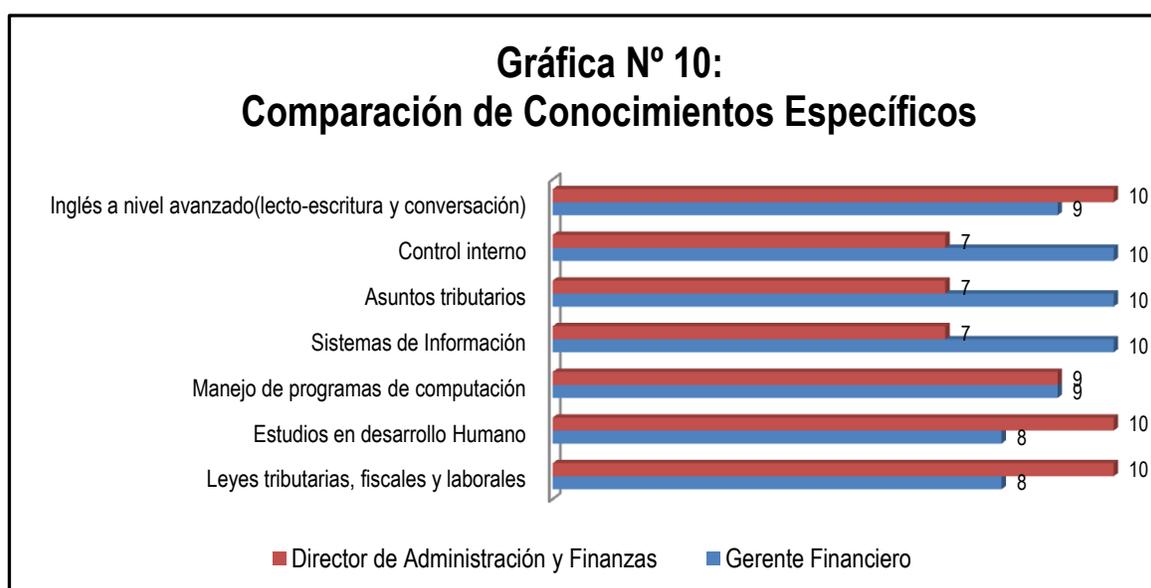


Las cualidades/capacidades que el ocupante del puesto de Auxiliar Contable de Planillas debe desarrollar son las siguientes: La práctica de la innovación y el cambio, pensamiento claro, profundo y amplio y el liderazgo son considerados convenientes, debido a que son favorables para el buen desempeño del cargo. Son necesarios los conocimientos en mantenimiento del equilibrio y efectividad en el trabajo, práctica de responsabilidad e integridad, comunicación asertiva y el trabajo en equipo ya que son imprescindibles para el desarrollo eficiente y efectivo de las diferentes funciones asignadas. Y se consideran importantes la comunicación eficaz de la información y el logro de resultados y servicios de calidad con el objetivo de administrar las planillas de salarios y beneficios legales de los empleados.

3.4 Evolución de perfiles y Análisis de Brechas

Conocidos y definido los perfiles de los puestos de trabajo de la organización, el siguiente paso es, comparar las diferencias entre ellos. Es importante destacar, que cuando se habla de evolución de perfiles no se trata sólo de un incremento de alguna cualidad ó conocimiento, sino también de su disminución. A continuación se comparan los gráficos de conocimientos específicos entre los puestos antes mencionados con el nivel jerárquico superior: Director de Administración y Finanzas.

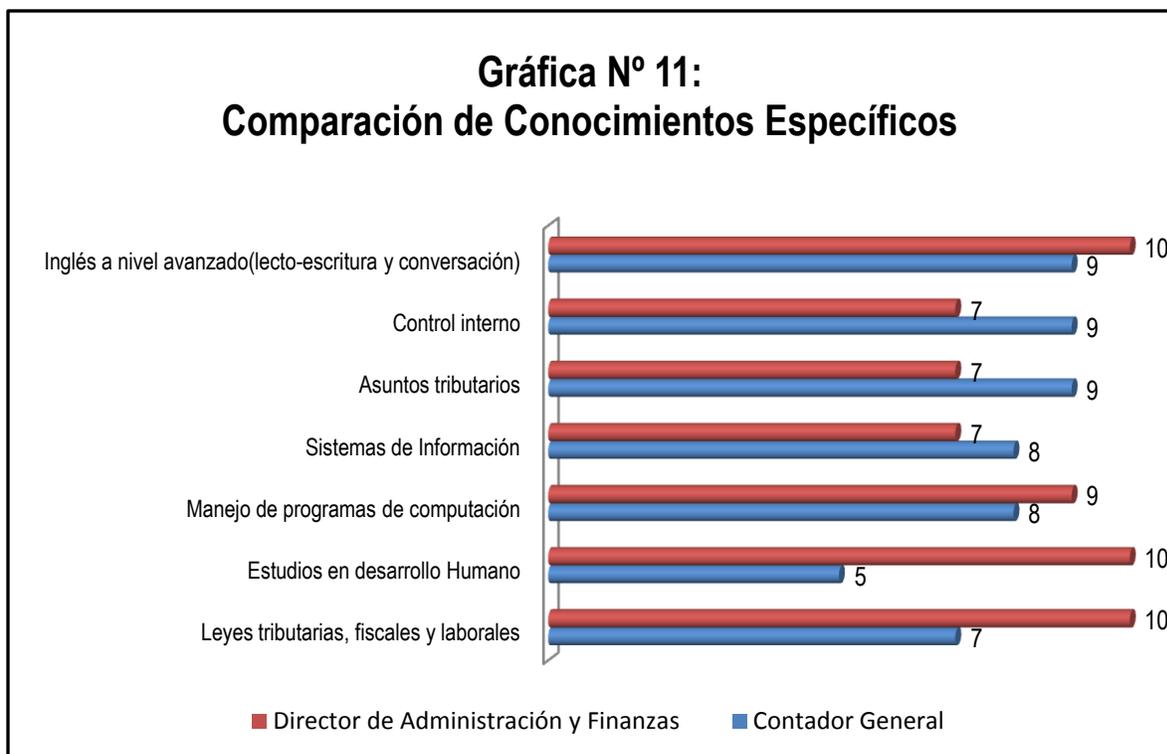
- **Evolución Gerente Financiero - Director de Administración y Finanzas.**



Niveles de Conocimientos:			
BÁSICO: De 1 a 3	MEDIO: De 4 a 5	AVANZADO: De 6 a 8	MAESTRÍA: De 9 a 10

ANÁLISIS: Como se puede observar en la gráfica anterior, se comparan los perfiles de los puestos en mención en materia de conocimientos específicos. El ocupante del puesto de Gerente Financiero presenta brechas en las áreas antes mencionadas, por el que, en su caso se centrará exclusivamente en buscar superar las brechas de conocimientos específicos en el corto plazo y requiere formación en: Inglés a nivel avanzado, estudios en desarrollo humano y en leyes tributarias, fiscales y laborales.

- Evolución Contador General - Director de Administración y Finanzas.

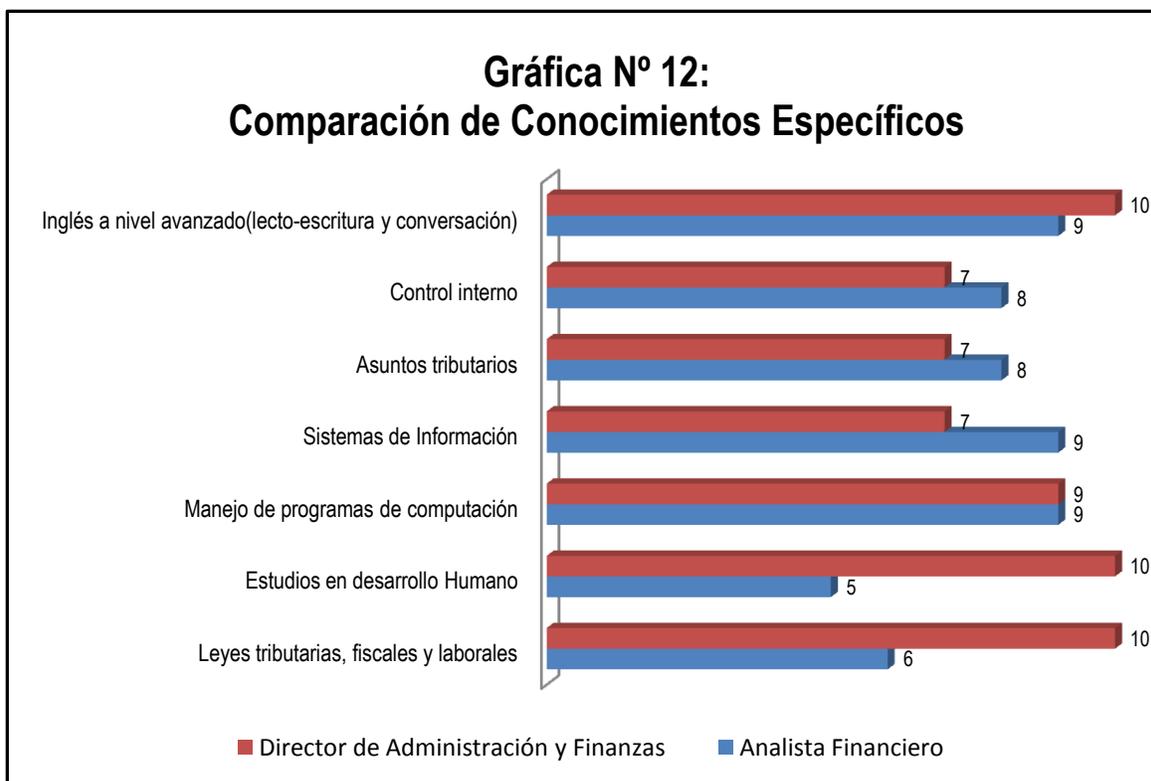


Niveles de Conocimientos:

BÁSICO: De 1 a 3
 MEDIO: De 4 a 5
 AVANZADO: De 6 a 8
 MAESTRÍA: De 9 a 10

ANÁLISIS: En el análisis realizado, se determinó que en el área de conocimientos específicos requiere formación en: Manejo de programas de computación, estudios en desarrollo humano y en leyes tributarias, fiscales y laborales.

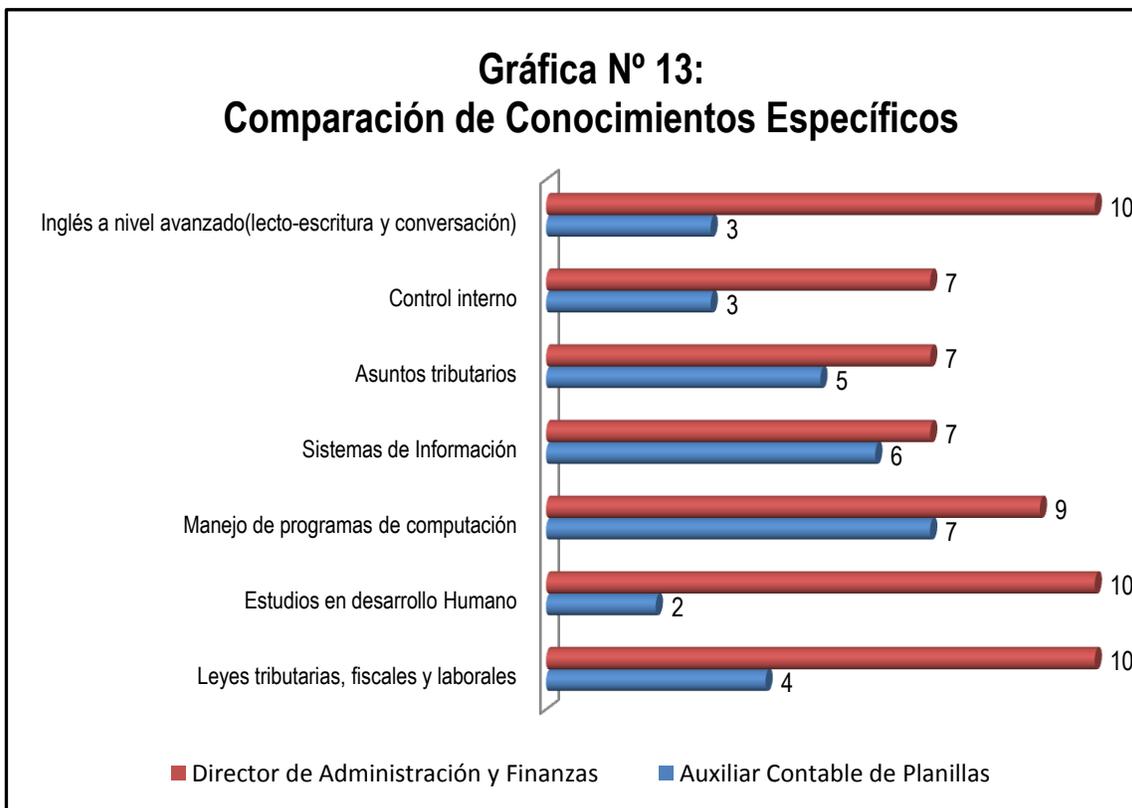
- Evolución Analista Financiero - Director de Administración y Finanzas.



Niveles de Conocimientos:
BÁSICO: De 1 a 3 **MEDIO:** De 4 a 5 **AVANZADO:** De 6 a 8 **MAESTRÍA:** De 9 a 10

ANÁLISIS: En la gráfica anterior, se comparan los perfiles de los puestos en mención en materia de conocimientos específicos. El ocupante del puesto de Analista Financiero presenta brechas en las áreas antes mencionadas, por el que, en su caso se centrará exclusivamente en buscar superar las brechas de conocimientos específicos en el corto plazo. En el análisis realizado, se determinó que en el área de conocimientos específicos requiere formación en: Inglés a nivel avanzado, estudios en desarrollo humano, leyes tributarias, fiscales y laborales.

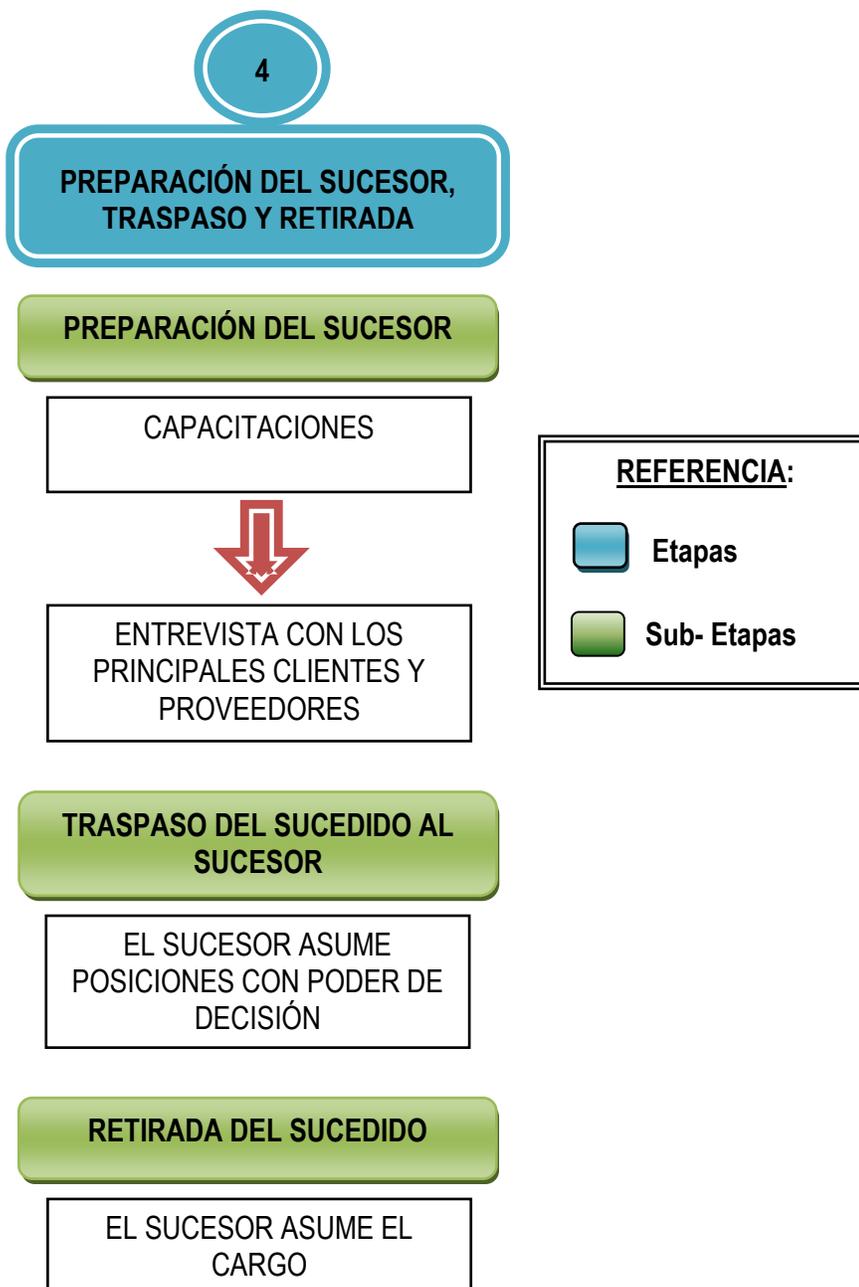
- Evolución Auxiliar Contable de Planillas - Director de Administración y Finanzas



Niveles de Conocimientos:			
BÁSICO: De 1 a 3	MEDIO: De 4 a 5	AVANZADO: De 6 a 8	MAESTRÍA: De 9 a 10

ANÁLISIS: En el análisis realizado, se determinó que en el área de conocimientos específicos requiere formación en Control interno, Asuntos tributarios, Sistemas de información, Manejo de programas de computación, estudios en desarrollo humano.

4. CUARTA ETAPA: PREPARACIÓN DEL SUCESOR, TRASPASO Y RETIRADA



Responsables:	Director de Administración y Finanzas, Gerente de Recursos Humanos y Coordinadora de Desarrollo Organizacional.
Tiempo:	3 meses.
Recursos:	Capacitaciones, inducción específica, entrevistas y reuniones.

4.1 Preparación del Sucesor

➤ Capacitaciones

Para preparar al sucesor del puesto de Director de Administración y Finanzas es necesario contar con un plan de formación tal como se muestra a continuación:

Nº	Acción de capacitación	Objetivo
1	Aumento de productividad, mediante orientación hacia metas y procedimientos de trabajo.	Mejorar la productividad a través de la orientación de metas y procedimientos.
2	Liderazgo	Conocer la forma de ejercer un liderazgo efectivo.
3	Trabajo en equipo	Orientar al trabajo en equipo para un mejor desarrollo.
4	Higiene y seguridad ocupacional	Mejorar la seguridad en el trabajo, concientizar sobre las acciones inseguras.
5	Técnicas administrativas	Adquirir los conocimientos sobre técnicas innovadoras de administración.

➤ Entrevista con los principales clientes y proveedores

En este paso, presentar al sucesor los principales clientes y proveedores con los que trabaja la organización, de tal manera que éstos conozcan al nuevo postulante al cargo de Director de Administración y Finanzas.

4.2 Traspaso del Sucedido al Sucesor

La Dirección nacional junto con Recursos Humanos tendrán la obligación de informar y reunir a cada uno de los colaboradores(as) de la organización para poder hacer de su conocimiento el traspaso de las funciones ya sea eventual ó permanentemente del Director de Administración y Finanzas al sucesor; sin

embargo, el Director deberá servir como apoyo a las gestiones del sucesor, de tal manera que pueda brindar aportes que le sirvan de guía al sucesor.

4.3 Retirada del sucedido

Al igual que en el paso anterior, la Dirección nacional junto con Recursos Humanos, tendrán la obligación de informar y reunir a cada uno de los colaboradores(as) de la organización, para poder hacer de su conocimiento que debido a las competencias mostradas por el Director de Administración y Finanzas puede asumir las responsabilidades ya sea eventual ó permanentemente de otros Directores de las diferentes unidades en cualquiera de las circunstancias que se presenten en la organización.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La propuesta del Plan de Sucesión en la Organización No Gubernamental “Visión Mundial El Salvador”, presenta una serie de actividades a realizar; con el fin de proporcionar una herramienta administrativa que les permita gestionar el talento humano del personal que labora en las diferentes unidades organizacionales.

1. OBJETIVOS

A) General

Proveer a la organización no Gubernamental Visión Mundial El Salvador, un Plan de Sucesión que les ayude a potenciar y desarrollar a su personal.

B) Específicos

- Determinar las actividades a ejecutar para la implementación del plan.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del plan.
- Desarrollar las vías de comunicación más adecuadas para dar a conocer el plan.
- Establecer la secuencia cronológica para la ejecución de las actividades.

2. ACTIVIDADES

Para que el Plan de Sucesión propuesto pueda implementarse, es necesario realizar las siguientes actividades:

- a. El grupo de trabajo presentará la propuesta del plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano a la Dirección Nacional de la organización.
- b. Obtener la aprobación por parte de la Dirección Nacional.
- c. Capacitar al personal que conforma la ONG Visión Mundial El Salvador, con el fin de implementar el plan.
- d. Poner en marcha el plan de sucesión en forma gradual.
- e. Evaluar periódicamente el funcionamiento del plan.

3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

- a) Conformar un equipo implementador del plan, el cual deberá estar conformado por el director de la oficina nacional, Gerente de Recursos Humanos, Consultor externo.
- b) Participación activa de todos los niveles gerenciales en la implementación.
- c) Involucrar a todo el personal en el cambio, permitiéndoles que hagan aportes a la implementación.
- d) La alta dirección deberá proporcionar todas las facilidades necesarias para que lo planificado con el plan se cumpla.

4. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

- Presentar a la Dirección Nacional el Plan de Sucesión como herramienta clave para la Gestión del Talento Humano para su aprobación.
- Dar a conocer los objetivos que se persiguen, y los beneficios que se lograrán con la implementación del plan.

5. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

a) Recursos Humanos.

La capacitación para la puesta en marcha de la propuesta estará a cargo de una institución capacitadora a través de un consultor externo designado por Visión Mundial El Salvador, por lo que el grupo de trabajo se encargará de llevar un orden cronológico de todas las actividades de la realización de la propuesta, también estarán involucrados el Director Nacional, la Gerente de Recursos Humanos y Directores de las diferentes unidades organizacionales, además del Equipo implementador Propuesto, y de ellos dependerá el desarrollo del proceso.

b) Recursos Materiales.

Los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo del plan de sucesión serán: Una sala de reuniones, pizarrón acrílico, plumones, material impreso, computadoras, Pantallas, retroproyector, fólдер, papel bond, fastener, fotocopias, lapiceros, lápiz, borrador, perforador, escritorios, los cuales deberán utilizarse de forma racional para la optimización de éstos.

c) Recursos Financieros.

En cuanto al recurso financiero necesario para la implementación del plan, se incluyen los costos de la capacitación técnica que se les proporcionará a los empleados, y otros gastos imprevistos; con el objeto de hacer del conocimiento de la Dirección Nacional, los costos y gastos en los cuales se incurrirá con la implementación del plan.

6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE SUCESIÓN

DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
CAPACITACIÓN		\$ 1,500.00
RECURSOS HUMANOS		
Consultor Externo en Gestión de Recursos Humanos.	\$ 1,500.00	
RECURSOS MATERIALES		\$ 1,130.00
Papelería y útiles	\$ 200.00	
Mobiliario y Equipo	\$ 700.00	
Material didáctico de información	\$ 80.00	
Gastos de refrigerio	\$ 150.00	
SUBTOTAL		\$ 2,630.00
IMPREVISTOS (10%)		\$ 263.00
TOTAL		\$ 2,893.00

F. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos dentro de la organización que la misma lleva a cabo, tomando en cuenta que un Plan se convierte en una tarea continua y permanente. Se vuelve imprescindible, apoyarse en un proceso de evaluación mensual que permita discutir e intercambiar opiniones entre los responsables directos, lo que ayudará a saber si el Plan se está desarrollando adecuadamente; además, permitirá conocer el nivel de avance y efectividad con base a la satisfacción de las necesidades de la organización.

G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN

El Cronograma de Actividades se presenta en meses y semanas, iniciando la puesta en marcha de la propuesta del plan de sucesión la Primera Semana del mes de enero del año 2012.

		1er Mes				2do Mes				3er Mes				RESPONSABLE
Nº	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Exposición del Plan de sucesión a todo el personal de la ONG Visión Mundial El Salvador.													Grupo de Tesis
2	Revisión y aprobación del plan.													Dirección Nacional
3	Creación del equipo implementador.													Dirección Nacional y Gerente de Recursos Humanos
4	Coordinación de las diferentes áreas de trabajo para introducir el plan.													Gerente de Recursos Humanos
5	Adquisición de los recursos a utilizar para la puesta en marcha del plan de sucesión.													Gerente de Recursos Humanos
6	Puesta en marcha del plan de sucesión.													Equipo Implementador

H. CONCLUSIONES AL CAPÍTULO III

1. El análisis y la planificación de la sucesión, permite conocer la situación actual de la empresa, los objetivos y alcances que se pretenden alcanzar con dicho plan.
2. Mediante la identificación y evaluación del personal se puede detectar las competencias y experiencias profesionales de los empleados(as) que son candidatos al cargo de Director de Administración y Finanzas.
3. Con la aplicación del modelo de gestión por competencias, se puede diseñar y preparar el perfil del sucesor, así como también indagar en que áreas presentan brechas.
4. Es importante tener asignadas a las personas responsables, el tiempo y los recursos necesarios para cada una de las etapas que conforman el plan de sucesión.

I. RECOMENDACIONES AL CAPÍTULO III

1. Es necesario que la organización cuente con la documentación necesaria para poder realizar un diagnóstico más preciso.
2. Se recomienda que Recursos Humanos utilice herramientas idóneas que permitan identificar y evaluar al personal constantemente, con el fin de poder documentar cada una de las evaluaciones realizadas y así facilitar la detección de los futuros sucesores.
3. Estar a la vanguardia sobre los diferentes temas de capacitaciones que se brindan en la actualidad, y a su vez, verificar que los sucesores asistan, con el propósito de que poco a poco se vayan superando las brechas con las que se cuentan.
4. Se recomienda que se mantenga un control constante de cada una de las etapas, con la finalidad de evitar dificultades al momento de la ejecución del plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- 📖 Alles, Martha Alicia. "Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones", Capitulo 4, 1º Edición, Ediciones Granica S.A, Argentina, 2009.
- 📖 Alles, Martha Alicia. "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias". 1ª edición. Editorial Granica. Argentina 2007.
- 📖 Alles, Martha Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias". 2ª edición. Editorial Granica. Argentina 2006.
- 📖 Anderson, Sweeney, Williams. "Estadística para Administración y Economía", 7ª Edición, Thomson Editores Internacional.
- 📖 Chiavenato, Idalberto. "Administración, Proceso Administrativo, Teoría- Proceso-Practica", Capítulo 6: "Planeación Estratégica", 3º Edición, Mc Graw Hill, Bogotá 2001.
- 📖 Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano" 1º Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- 📖 Fernández López, Javier, "Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos", Ejemplar 4, Prentice Hall, España, 2005.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill, 4º Edición, México, 2006.
- 📖 Mintzberg, Henry, "El proceso estratégico, conceptos y casos", Prentice Hall, México, 1993.
- 📖 Rodríguez Valencia, Joaquín. "Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa", 1º Edición, Ediciones contables, Administrativas y Fiscales, México, 1997.
- 📖 Serrano, Alexis. "Administración de Personas", 1º Edición, El Salvador, 2007.
- 📖 Stoner, James A. F., "Administración", 2º Edición, Prentice Hall, México, 1992.

- 📖 Stoner, James A.F. y Freeman R. Edward "Administración", 5a. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V., México, Englewood Clife, 1994.
- 📖 Thompson-Strickland, "Dirección y Administración Estratégica", conceptos, casos y lecturas, 1º Edición, Mc Graw Hill, México, 1998.
- 📖 Wayne Mondy r., Noé Robert., "Administración de Recursos Humanos;" Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.

TESIS:

- ✓ Barrera Recinos, Aura Evelyn; Molina Calderón, Marlene Mariluz, "El coaching como herramienta de desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales del área metropolitana de San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2003.
- ✓ Guzmán Alma, Montifar Harold y Díaz Rossana. "Diagnostico de la función de personal en las organizaciones no gubernamentales del Departamento de San Salvador. Propuesta de un modelo de administración de Recursos Humanos". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (UES), Febrero de 1996.
- ✓ Silver, Edwin, Herrera Roberto, Jovel Judith, Mejía Héctor. "Diseño de un plan promocional para la comercialización de productos elaborados por personas no videntes". Caso específico: colchonería Santa Lucía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Octubre 2004.
- ✓ Estudio sobre la auditoría interna de talentos para la definición de estrategias en la gestión del talento humano a nivel de gerencias y jefaturas de una empresa metal mecánica, ubicada en el departamento de La Libertad, realizado durante el período 2006-2007".

- ✓ “Estudio sobre la auditoría interna de talentos para la definición de estrategias en la gestión del talento humano a nivel de gerencias y jefaturas de una empresa metal mecánica, ubicada en el departamento de La Libertad, realizado durante el período 2006-2007, Universidad de El Salvador.

DOCUMENTOS ON-LINE:

- @ Marco Jurídico que regula a las organizaciones sin fines de lucro en C.A.
- @ Lic. Yoany Rodríguez Cruz, Documento: “La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica”. Cuba.
- @ Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo 2010.
- @ Rodolfo Caldera Mejía, “Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías”.

SITIOS WEB:

-  www.ufg.edu.sv
-  [www. San Salvador. gob](http://www.SanSalvador.gob)
-  www.mercado.com.ar/nota
-  <http://ong.tupatrocinio.com/el-salvador>
-  www.slideshare.net
-  www.slidesboom.com

GLOSARIO

A

- **Acción:** Efecto de hacer. Hecho en que se materializa una iniciativa, un proyecto o las actividades de la administración.
- **Actitud:** Estado de la mente reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias o acontecimientos. Convicciones y creencias que determinan en gran medida la forma en que se percibe el ambiente.
- **Administración:** Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas, y prácticas orientado al logro de resultados.
- **Análisis:** Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.
- **Análisis de Brecha:** Es la comparación entre el perfil de la posición y el del ocupante, que busca medir el nivel de ajuste de la persona con la posición que desempeña.
- **Análisis de datos:** Es la actividad de transformar un conjunto de datos, con el objetivo de poder verificarlos muy bien, dándole al mismo tiempo una razón de ser ó un análisis racional.
- **Área funcional:** Conjunto de actividades realizadas por las personas que tienen asignado un objetivo de la producción y explicitan una función del sistema organizativo.
- **Asociación:** Unión de varias personas o cosas para lograr un objetivo en común.
- **Autodesarrollo:** Hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Eso implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales.

- **Auto motivación:** Es darse a uno mismo las razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica ó un determinado comportamiento.

B

- ▮ **Brecha:** Es la diferencia entre lo que el perfil ideal demanda, y el nivel real de demostración de competencias del evaluado.

C

- **Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas ó explícitas. La calidad de un producto ó servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto ó servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Capacidad:** Es la cualidad, el talento o la aptitud que permite completar el buen ejercicio de algo.
- **Capacitación:** Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- **Clima Laboral:** Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas ó experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- ▮ **Clima organizacional:** Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva ó negativamente en la percepción de su ambiente laboral.

- **Coaching:** Apoyo basado en el dialogo, con el objetivo de ayudar a otro, ser mas efectivo y alcanzar todo su potencial en el trabajo.
- **Coalición:** Alianza, unión, liga, confederación o acuerdo entre varias partes. Esta alianza puede hacerse tanto entre varios partidos políticos, como países o empresas capitalistas teniendo como objetivo el realizar una acción conjunta.
- **Comunidad:** Es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles.
- **Competencia:** Conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado.
- **Comportamiento:** Es la manera de comportarse. Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.
- **Convivencia Intercultural:** Capacidad para participar de manera eficaz y constructiva en la vida social y establecer vínculos saludables y sostenibles que permitan vivir bien y pacíficamente en sociedades multiculturales, respetando derechos y ejerciendo deberes como ciudadanos.
- **Conocimiento:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.
- **Corporación:** Es una entidad jurídica que consiste en un grupo de personas que han formado una asociación con propósitos comerciales o sin fines de lucro.

- **Cualidades Profesionales:** Conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo, que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

D

- **Decisión:** Proceso de análisis y selección entre diversas opciones.
- **Descripción de puestos:** Es la narración detallada de lo que se hace en el puesto. Se preocupa por describir el contenido del puesto. Cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace.
- **Desempeño:** Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- **Descentralización:** Proceso de transferir y asignar autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores de una jerarquía organizacional.
- **Destreza:** Habilidad para realizar una actividad.
- **Diseño:** Es un plan ó estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación científica.
- **Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).

- **Diseño organizacional:** Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

E

- **Efectividad:** Es la capacidad de ser eficiente y eficaz, para lograr las metas u objetivos propuestos.
- **Efectividad organizacional:** Grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella.
- **Empresa:** Organización de una actividad económica que reúne elementos de capital y trabajo, con el fin de producir bienes o servicios para el mercado.
- **Encuesta:** Método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.
- **Estatus:** Posición, escala social y económica al que pertenece una persona.
- **Estatuto:** Ley especial básica para el régimen autónomo de una región, dictada por el Estado de que forma parte.
- **Estrategia:** Ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se sigue para alcanzar los mejores resultados organizacionales.
- **Entrenamiento:** Clase de enseñanza, que se da a aquellas personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirlas en capacidades productivas en un puesto de trabajo.
- **Entrevista:** Es una técnica que consiste en recoger información, mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Estructura Organizativa:** Esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.
- **Evaluación del desempeño:** Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.
- **Éxito organizacional:** Es el nivel de éxito sostenido de la empresa como resultado del alineamiento de sus objetivos, tratando de lograr que los factores causales de "liderazgo" produzcan "resultados" consecuentes de orientación hacia el personal y gestión de procesos.
- **Experiencia:** Práctica prolongada que proporciona la habilidad para hacer algo, al acontecimiento vivido por una persona y al conocimiento general adquirido por las situaciones vividas.

F

- **Formación profesional:** Comprende aquellos estudios y aprendizajes, que tienen como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral.
- **Fuentes primarias:** Fuente documental que se considera material de primera mano, relativo a un fenómeno que se desea investigar.
- **Fuentes secundarias:** Es la información escrita, que se ha recopilado, y ha sido transcrita por personas que la han recibido a través de otras fuentes ó por un participante en un suceso ó acontecimiento.
- **Frecuencia:** Es el número de veces que ocurre un valor.
- **Frecuencia relativa:** Es el cociente entre la frecuencia con que se presenta dicho valor, y el total de observaciones.

G

- **Gerencia:** Cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Gerente:** Persona responsable de administrar todos los recursos, personas y actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos.
- **Gestión del talento humano:** Enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.
- **Globalización:** Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
- **Gobierno:** Se entiende por gobierno al órgano al que la Constitución le ha atribuido el poder ejecutivo sobre una sociedad y que generalmente está formado por un Presidente o Primer Ministro y una cierta cantidad de Ministros, Secretarios y otros funcionarios.

H

- **Habilidad:** Es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.
- **Ideología:** Conjunto de ideas sobre la realidad sistema general o los sistemas existentes en una práctica de la sociedad (económico, ciencia, social, político, cultural, moral, religioso), y que pretenden su conservación (ideologías conservadoras), su transformación (que puede ser radical, súbita, revolucionaria ó paulatina y pacífica –ideologías reformistas–) o la restauración de un sistema previamente existente.

I

- **Imparcialidad:** Es un criterio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse en base a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas.
- **Investigación descriptiva:** Describe los datos y características de la población ó fenómeno en estudio.

L

- **Legislación:** Conjunto de leyes a través del cual se ordena la vida en un país, es decir, ordenamiento jurídico y que establece aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de un individuo, institución, empresa entre otras.
- **Líder:** Persona que actúa como guía o jefe de un grupo.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.

M

- **Marco Legal:** Bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el marco legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.
- **Método:** Es el conjunto de procedimientos lógicos, a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.
- **Método científico:** Es el conjunto de pasos, seguidos por una ciencia para alcanzar conocimientos válidos que puedan ser verificados por instrumentos confiables. El método científico es el conjunto de pasos que permite que el investigador deje a un costado su propia subjetividad.
- **Método deductivo:** Es aquel que parte de datos generales aceptados como validos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

- **Misión:** Es una declaración de la razón de ser de la organización.
- **Modernización:** Proceso socio-económico de industrialización y tecnificación.
- **Motivación:** Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.
- **Muestra:** Conjunto de elementos que forman parte de población.
- **Muestreo probabilístico:** Tipo de muestreo, en que todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra.
- **Municipio:** Entidad administrativa que agrupa a una sola localidad o varias de una región.

N

- **Nivel jerárquico:** Posición en una estructura en la que se ubican todas las unidades que tienen rango, autoridad, y responsabilidad similares, independientemente de las funciones que cumplen.

O

- **Objetivo:** Propósito o fin que se pretende alcanzar, al llevar a cabo una operación, actividad, función, o proceso.
- **Observación directa:** Es aquella donde se tiene un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.
- **Organigrama:** Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución ó de una de sus áreas, y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

- **Organización:** Unidad compuesta por dos o más personas, que funcionan coordinada y conscientemente para lograr un objetivo común.
- **Organización no Gubernamental:** Es una entidad de carácter civil (entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción auto regulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público.") o social, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales o nacionales y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.
- **Organización Mundial de la Salud (OMS):** Autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas, responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales, configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales.
- **Organización Internacional del Trabajo (OIT):** Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

P

- **Perfil del puesto:** Contiene requerimientos personales, requerimientos técnicos y requerimientos administrativos. Este describe una combinación entre los requisitos del puesto de trabajo y el perfil, características y cualidades que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.
- **Perfil por competencia:** Conjunto de características personales que el ocupante debe demostrar y utilizar en el desempeño de sus actividades laborales para obtener un máximo nivel de rendimiento.
- **Personalidad Jurídica:** Es aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.

- **Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.
- **Plan de formación:** Es un instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas, encaminadas a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización empresarial.
- **Plan de sucesión:** Proceso mediante el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes.
- **Planeación:** Consiste en la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro, y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.
- **Población:** Se refiere al conjunto de personas que vive en un área geográfica determinada, y cuyo número se calcula a instancias de una evaluación estadística.
- **Política:** Guía básica de carácter general, que orienta las actividades del personal de una organización. Norma general que constituye una declaración que guía o encauza la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
- **Política Salarial:** Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos, conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.
- **Posición clave:** Es aquel cargo que tiene como responsabilidad la ejecución de actividades primarias identificadas en la cadena de valor de la organización y que, a través de sus funciones, aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- **Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.
- **Probabilidad:** La probabilidad mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado (o conjunto de resultados) al llevar a cabo un experimento aleatorio, del que se conocen todos los resultados posibles, bajo condiciones suficientemente estables.
- **Presupuesto:** es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresadas éstas en términos cuantitativos, que pueden ser dinero, horas-hombre, toneladas, kilovatios-hora, unidades a producir, unidades a vender, etc. Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.
- **Primacía:** Superioridad o ventaja de una persona o una cosa sobre otras de su misma clase.
- **Procedimiento:** Es un plan que señala una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- **Programa:** Unidad financiera o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad, respecto de un producto o resultado final, a la que se asignan recursos con el fin de que produzca bienes o servicios.
- **Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):** Es la principal agencia de cooperación del sistema de Naciones Unidas y coordina la mayor parte de la asistencia técnica multilateral para el desarrollo.
- **Programa Mundial de Alimentos (PMA):** Es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que distribuye alimentos para apoyar proyectos de desarrollo, refugiados de larga duración y personas desplazadas. También proporciona comida de emergencia en caso de desastres naturales o provocados por el hombre.

R

- **Relaciones estratégicas:** Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas, con el objeto de generar con los aportes de cada una de ellas, proyectos de distinto tipo.
- **Rendimiento:** Se refiere al resultado que se obtiene por cada unidad que realiza una actividad, ya sea un departamento, una oficina o un único individuo.
- **Rotación de puestos:** Transferencia sistemática de empleados entre trabajos, tareas, asignaciones ó proyectos dentro de una organización, para alcanzar diferentes objetivos.

S

- **Sistemas de información:** Componentes interrelacionados, para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de la organización.
- **Socio:** Es la persona que se asocia con otra u otras para cumplir con algún objetivo. En este sentido, se conoce como socio al integrante de una sociedad ó agrupación de individuos.
- **Subordinado:** Persona que se encuentra bajo las órdenes de otra.
- **Sucesión:** Sustitución de una persona en su lugar ó función.
- **Sucesor:** Que sucede a otro, ocupa su lugar y funciones como continuador.

T

- **Talento:** Es el potencial que puede tener una persona en el desarrollo de un conjunto de habilidades/competencias
- **Talento directivo:** Toma de decisiones, don de mando, habilidad para gestionar y dirigir.

- **Talento comercial:** Habilidad para comunicar sus ideas, persuasión y negociación.
- **Talento técnico:** Habilidades y destrezas en un área específica.
- **Talento operativo:** Habilidades y destrezas en un área específica.
- **Talento innovador y emprendedor:** Cualquier profesional desde su rol directivo, comercial, técnico u operativo puede innovar.
- **Técnica:** Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

U

- **UNICEF:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Su objetivo es promover la protección de los derechos de los niños, ayudando a satisfacer las necesidades más importantes e intentando darles la oportunidad de mejores condiciones para el desarrollo de su potencial.
- **Universo:** Es el conjunto de individuos ó elementos en los cuales se consideran una o más características que son sometidas a un estudio estadístico.

V

- **Visión:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que se quiere y espera ver en el futuro.

ANEXOS

ÍNDICE

	PÁG.
ANEXO N° 1: Listado de ONG's en El Salvador.....	1
ANEXO N° 2: Encuesta dirigida a los empleados que laboran en la Oficina Nacional de la ONG "Visión Mundial El Salvador".....	10
ANEXO N° 3: Entrevista dirigida a Gerentes que laboran en la Oficina Nacional de la ONG "Visión Mundial El Salvador".....	18
ANEXO N° 4: Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los Empleados que laboran en la Oficina Nacional de la ONG "Visión Mundial El Salvador".....	20
ANEXO N° 5: Estructura Organizativa de las distintas Divisiones Organizacionales de la ONG "Visión Mundial El Salvador".....	60
ANEXO N° 6: Siglas Utilizadas.....	65
ANEXO N° 7: Manual de Descripción de Puestos y Perfiles de la Unidad Organizacional Dirección de Administración y Finanzas, de la ONG "Visión Mundial El Salvador".....	66

ANEXO N° 1

Listado de ONG's en El Salvador.

- **AJESA**

ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en Sonsonate (El Salvador)

Asociación de Jóvenes Emprendedores Salvadoreños AJESA. Es una ONG joven Responsable; de transparencia intachable, con una visión y misión amplia para una actuación efectiva dentro y en pro de la sociedad salvadoreña. Por su amplitud es también educativa, sensibilizadora, voluntaria; promotora de los derechos humanos y ejecutora de proyectos. Posee gente de gran experiencia y cuenta con un buen contingente.

- **ASOCIACIÓN DEMOCRACIA Y DESARROLLO**

ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en San Salvador (El Salvador)

La Asociación Democracia y Desarrollo es una organización no gubernamental debidamente registrada, establecida, sin afiliación política alguna y recientemente activa. Es fruto de la motivación de un grupo de jóvenes que tomando como base ideológica compartida la verdadera Democracia, decide que es tiempo de fomentar la participación de la población en el proceso de toma de decisiones.

- **ASOCIACIÓN DE BENEFICIO COMUNITARIO PARA EL SALVADOR .(ABCOSAL)**

ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en San Salvador (El Salvador)

Los fines de la Asociación son: Promoción y conservación del medio ambiente, mediante la puesta en práctica de proyectos de reforestación, saneamiento ambiental, protección de los suelos y desarrollo de proyectos ecológicos y de prevención de desastres naturales; Conservación de la Salud Integral, mediante actividades que propendan a la prevención, curación, recuperación y rehabilitación de las enfermedades.

- **ASOCIACIÓN SALVADOREÑA PARA LA PROTECCIÓN DE DATOS E INTERNET. (INDATA)**

ONG de Nuevas tecnologías y comunicación en San Salvador (El Salvador)

Asociación dedicada a la protección de datos en El Salvador y las libertades de Internet, protegiendo el derecho a la autodeterminación informativa y la garantía del habeas data. Los fines se encaminan a realizar foros, talleres y conferencias sobre el mal uso de las tecnologías de la información y su repercusión en la sociedad, especialmente en los niños y jóvenes, así como en las entidades públicas y privadas.

- **FUNDACIÓN SALVADOREÑA PRO EDUCACIÓN Y DESARROLLO**

ONG de Apadrinamiento en San Salvador (El Salvador)

Es una entidad sin fines de lucro destinada a satisfacer la formación académica y educativa de la población de escasos recursos. Construcciones de obras civiles como escuelas, clínicas comunales, canchas deportivas, vivienda mínima para personas de escasos recursos, con más de 22 años de experiencia en el manejo de recursos para la realización de obras, además se cuenta con la formalización legal que nos permite gestionar y administrar fondos.

- **ASOCIACIÓN PROYECTO COLOMBO SALVADOREÑO. (COSAL)**

ONG de Apadrinamiento en Sonsonate (El Salvador)

Se dedica a la educación no formal de niños, jóvenes y adultos, nos especializamos en la enseñanza del idioma inglés, francés y cursos de formación profesional. Desde el año 2003, comenzó sus labores educativas en la ciudad de Sonsonate y poco a poco se han ido posicionando en este departamento.

- **CIRCULO ESPERANZA DE VIDA**

ONG de Asistencia a colectivos marginados en Santa Ana (El Salvador)

Esperanza de Vida es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) independiente, aconfesional y apartidista que tiene como objetivo principal mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y las comunidades de los departamentos más desfavorecidos de El Salvador. Se

lleva a cabo una labor social y humanitaria en la que la filosofía imperante es contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas.

► **ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LA FAMILIA. (ASCRIDIFAM)**

ONG de Ayuda Humanitaria en Santa Ana (El Salvador)

Asociación Cristiana de Desarrollo Integral para la Familia (ASCRIDIFAM) es una Institución sin fines de lucro fundada primeramente como CASA DE AYUDA FAMILIAR “SHALOM”, en Abril del 2006. Nace con el objetivo de ayudar a familias y volverlas integrales, orientándoles en las áreas de salud, nutrición, psicología, asesoría legal, fisioterapia, odontología, consejería espiritual, y otras más.

• **UN TECHO PARA MI PAÍS (UTPMP)**

ONG de Ayuda humanitaria en San Salvador (El Salvador)

Un Techo para mi País (UTPMP), es una organización Latinoamericana que nace en Chile en 1997. Después de concluir unas misiones construyendo una capilla en el pueblo de Curanilahue, un grupo de jóvenes universitarios apoyados por Felipe Berríos S.J., sintió la necesidad de denunciar la situación de extrema pobreza en que viven millones de personas en asentamientos precarios, a partir de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución.

• **FUNDACIÓN VIROLEÑA MISCELÁNEA DE EL SALVADOR. (FUNDAVIMIES)**

ONG de Ayuda humanitaria en La Paz (El Salvador)

Es una identidad que nace legalmente en el año 2009, y busca padrinos para poder sostener los diferentes programas que se tienen a la fecha como: ayuda humanitaria: alimentación a indigentes; alimentación a personas de extremos recursos económicos, niños de la calle, como la atención a programa de salud y becas de estudio a niños de 6 a 18 años, Salud y medio ambiente, entre otros.

- **COMUNIDAD CRISTIANA INTERNACIONAL. (CCI)**

ONG de Ayuda humanitaria en San Salvador (El Salvador)

Los fines u objetivos de la Comunidad Cristiana Internacional son: a) Promover, impulsar, desarrollar e implementar planes, programas, proyectos y acciones que contribuyan a la vida espiritual, la salud, la educación y el desarrollo sostenible e integral de la familia. b) Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo, trabajando en forma coordinada con organizaciones no gubernamentales, religiosas, de los sectores públicos y privados.

- **TALLER INESTABLE DE EXPERIMENTACIÓN TEATRAL.(TIET)**

ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)

El TIET es un colectivo teatral dedicado a la producción, investigación, formación, difusión y promoción de las artes escénicas en El Salvador, dirigido sobre todo a las comunidades rurales y urbanas de escasos recursos económicos y socialmente excluidas, con poco o ningún acceso a las artes escénicas. A través de las artes escénicas, se busca la prevención de violencia y la integración ciudadana.

- **ASOCIACIÓN DE CAPACITACIÓN, ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DEL MALTRATO INFANTOJUVENIL. (ACAP)**

ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)

ACAP tiene diez años de experiencia en trabajo comunitario a nivel nacional y local en la prevención, atención y formación del maltrato infanto-juvenil, iniciativas socio-económicas auto-sostenibles en poblaciones vulnerables, programas de mejoramiento de las condiciones de salud mental en la población infanto-juvenil y su núcleo familiar, así como el fomento y apoyo de la participación ciudadana.

- **FUNDACION EDIFICANDO SOBRE LA ROCA. (FESR)**

ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)

Impulsar programas que contribuyan a la prevención, rehabilitación y recuperación integral de personal adictas al consumo de drogas, alcohol, delincuencia y pérdida de valores, desarrollo de proyectos productivos y de capacitación dirigidos al personal en proceso de rehabilitación y prevención, inserción laboral, académica, social y familiar de las personas adictas a drogas, alcohol, etc., formación laboral o vocacional con enfoque integral.

- **FUNDACIÓN LA NIÑEZ PRIMERO. (FUNIPRI)**

ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)

Fundación La Niñez Primero es una entidad que desde el 2002 promueve en El Salvador la recreación como un derecho de todos los niños y niñas, a través del Programa de Ludotecas NAVES, con el cual se busca una alternativa al adecuado uso del tiempo libre, de esta forma apoyar su desarrollo integral y a la vez puedan prevenir bajo su autonomía evitar el uso de drogas y la participación en la pandillas.

- **ASOCIACIÓN NUEVA VIDA PRO-NIÑEZ Y JUVENTUD**

ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)

La Asociación Nueva Vida, es una organización privada sin fines de lucro, comprometida a impulsar, apoyar y acompañar el desarrollo y formación integral de niños, niñas y jóvenes desde 5 a 25 años de edad, que viven en situación de calle, riesgo y vulnerabilidad social, promoviendo oportunidades reales de superación, que les permita ser protagonistas de su propio desarrollo.

- **INCODEP**

ONG de Infancia y juventud en La Libertad (El Salvador)

¿QUE SIGNIFICA INCODEP? Instituto de Investigación Intervención y Consultoría del Desarrollo Psicosocial. Es una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro, especialista en el desarrollo del

comportamiento humano y la dinámica de las relaciones interpersonales. INCODEP ha desarrollado un amplio proceso, preciso y detallado para la evaluación del funcionamiento de la persona en su medio.

- **ORGANIZACION MUNDIAL DE EMPRESARIOS. (OME)**

ONG de Asuntos sociales en San Salvador (El Salvador)

Esta organización trata sobre los problemas que tienen las personas para crear empresas, y lo que aquejan a las ya creadas en países en vías de desarrollo, así como la ayuda a empresas para crear políticas que mejoren el trato a los trabajadores, de los diversos sectores así el desarrollo de los mismos. La organización busca crear empresarios del futuro y nuevo mercados así como la cultura de calidad, la abolición de la esclavitud.

- **ASOCIACIÓN MIGUELEÑA PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN, LA SALUD, LA CULTURA Y EL MEDIO AMBIENTE DE LA ZONA ORIENTAL DE EL SALVADOR. (AMDEZO)**

ONG de Medio Ambiente en San Miguel (El Salvador)

MISIÓN La Asociación es una entidad de servicio, de carácter humanitario creada con la finalidad de planificar y ejecutar proyectos destinados a la salud, la cultura, la educación y el medio ambiente en la Zona Oriental de El Salvador, que promuevan el desarrollo social y económico de la población para el mejoramiento de su calidad de vida, financiados con recursos de organismos nacionales e internacionales.

- **FUNDACION LATINVEST**

ONG de Medio Ambiente en San Salvador (El Salvador)

La Fundación "LATIN AMERICAN INVESTMENT", se constituye con la finalidad de ser un ente intermediario entre los donantes o dueños de proyectos y los ejecutores directos. Esto se hace con la finalidad de garantizar y asegurar a los donantes que los proyectos serán ejecutados siguiendo los lineamientos que ellos requieran a la vez garantizando la supervisión de dichos proyectos, buscando alcanzar altos estándares de calidad en el producto.

- **FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA LA SALUD Y EDUCACIÓN RURAL. (FUSER)**

ONG de Educación en San Salvador (El Salvador)

La Fundación Salvadoreña para la Salud y Educación Rural (FUSER), trabaja con cuatro componentes: La Educación, La Salud, Proyectos Productivos y Medio Ambiente. En Educación, se plantean proyectos de innovación educativa, sobre todo en el aprendizaje temprano, especialmente en las escuelas del área rural, donde existe una diferencia abismal en la parte de calidad educativa.

- **ASOCIACION MUSEO DE LOS NIÑOS (AMUNI)**

ONG de Educación en San Salvador (El Salvador)

Por muchos años, la población infantil de El Salvador careció de una verdadera exposición cultural, de actividades educativas y recreativas que enriquecieran su intelecto, sus conocimientos y su formación. Doce años de conflicto armado indujeron a los niños a una cultura de violencia, rodeada de inestabilidad familiar y pérdida de valores.

- **FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA MUJER, ADOLESCENTE, NIÑEZ Y ADULTO MAYOR. (FUNDAMANA)**

ONG de Tercera Edad en San Salvador (El Salvador)

Se dedica a atender adultos mayores en situación de vulnerabilidad dándoles, asistencia medica, recreación, educación en salud, bolsa de alimentos, dotación de ropa y se les enseña a ser productivos. Se desarrollan talleres de piñatería y floristería para que puedan darse auto sostenibilidad, además se les enseña a controlar su salud a través del buen comer y el correcto aseo personal.

- **VOLUNTARIADO JUVENIL DE EL SALVADOR .(VOLUNTADES)**

ONG de Voluntariado en La Libertad (El Salvador)

Somos una asociación de jóvenes entre los 14 y 30 años de edad que trabajamos como voluntarios dando tiempo y conocimiento al servicio de otros grupos infantiles, juveniles o comunidades pobres.

- **MÉDICOS POR EL DERECHO A LA SALUD (MDS)**

ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)

Con el objetivo de minimizar los impactos negativos que provoca la falta de salud en las comunidades del interior del país, especialmente en el departamento de Morazán, Medicinas Du Monde (MDM Francia), ante su eventual salida de El Salvador, después de varios años de cooperación y para dar continuidad al trabajo iniciado, tomó la iniciativa de promover la formación de una asociación salvadoreña.

- **FUNDACIÓN SOLIDARIA PARA LA SALUD VISUAL SALVADOREÑA. (FUSSVIS)**

ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)

FUSSVIS preocupado por el impacto social que las enfermedades visuales generan en el país, pretende dar su aporte social a estas personas, pues en El Salvador 8 de cada 10 personas padecen de enfermedades visuales en diferentes escalas. Por lo cual ellos, con la ayuda de Dios y la colaboración de fundaciones hermanas y personas de buena fe pueden desarrollar este proyecto.

- **ASOCIACIÓN DE MÉDICOS Y OTROS PROFESIONALES. (ASOMEDYO)**

ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)

ASOMEDYO, es una institución especializada, que tiene entre sus miembros profesionales de la medicina, arquitectura, ingeniería, medioambientalista, abogados, administración de empresas, etc. Tiene como visión ser una institución especializada y competitiva en la atención primaria de Salud con énfasis en prevención, educación en salud, investigación social.

- **FUNDACIÓN EL FOLKLOREDTICUCO**

ONG de Cultura en Santa Ana (El Salvador)

Es una asociación dedicada al impulso de la música folklórica y la danza folklórica de El Salvador, el propósito es rescatar los valores y fomentar la práctica de éstos en la población escolar del departamento de Santa Ana, es una asociación nueva sin apoyo del actual gobierno, aunque se tiene el

apoyo de ANDES 21 DE JUNIO, se busca que otras organizaciones mayores como la Secretaria de Cultura brinden su apoyo para concretizar el proyecto.

- **MUSEO DE LA PALABRA Y LA IMAGEN. (MUPI)**

ONG de Cultura en San Salvador (El Salvador)

El Museo de la Palabra y la Imagen (MUPI), es una iniciativa ciudadana, establecida legalmente como una Fundación sin fines de lucro, se dedica investigar, rescatar, preservar y mostrar al público elementos de la cultura y la historia de El Salvador.

- **RED DE PASTORES EVANGÉLICOS.(RED)**

ONG de Asuntos sociales en San Salvador (El Salvador)

Red de pastores evangélicos, nació de hecho en el año 2004 y legalmente en el año 2005, no tienen ayuda de nadie, pero manejan sin recursos a más de 600 capellanes evangélicos, han logrado sacar de las pandillas a más de 600 jóvenes que hoy predicán la palabra de Dios y que siempre son perseguidos y maltratados por las autoridades.

- **ASOCIACIÓN COMUNITARIA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL. (ACOIDES)**

ONG de Discapacitados en San Salvador (El Salvador)

Es una ONG que nace en el año 2005, con el propósito fundamental de disminuir la pobreza extrema en El Salvador, para ello un grupo integrado por profesionales comprometidos con el desarrollo económico de los más necesitados a formado una asociación sin fines de lucro denominada “acoides” a través de la investigación, inversión social y la integración de esfuerzos orientados a promover el desarrollo local; con un equipo humano innovador.

3. Nivel de Estudio:
- | | |
|---------------|--------------------------|
| Plan Básico | <input type="checkbox"/> |
| Bachillerato | <input type="checkbox"/> |
| Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Universitario | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique: _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Organización?

De 1 a 4 años De 5 a 8 años De 9 a 12 años
 De 13 a 16 años De 17 a 20 años 21 años ó más

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Menos de 1 año Hasta 9 años 16 años ó más
 Hasta 3 años Hasta 12 años
 Hasta 6 años Hasta 15 años

7. ¿Cuál es el nombre de la Unidad, área ó departamento a la que pertenece?

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿De que manera le han dado a conocer la Misión, Visión y Políticas de la organización?

Verbalmente Verbal y escrito Todavía no las conoce
 Por escrito Las conoció por casualidad

2. Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente ó por escrito?

Los objetivos de la organización

Los Objetivos de su área

Los Objetivos de su puesto de trabajo

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

3. ¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización?

Si

No

¿Por qué?

4. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?

5. ¿Posee políticas la organización?

Si

No

¿Cuáles?

6. ¿Cómo ha ido evolucionando la organización a través del tiempo?

7. ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la organización?

8. ¿Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente?

Si

No

¿Por qué?

9. Cuando usted ingresó a la organización ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

En el proceso de selección

Al realizar la contratación

En el puesto de trabajo

Otros

Menciónelos:

10. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área ó departamento al que pertenece?

Mensualmente

Trimestralmente

Anualmente

Otros

Menciónelos:

11. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

Mensualmente

Trimestralmente

Anualmente

Otros

Menciónelos: _____

12. ¿Qué mecanismos utilizan en la organización para motivarlo a usted como empleado?

13. ¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización?

Excelente Buena Regular Deficiente

¿Por qué _____

14. ¿De qué forma se supervisan las actividades que desarrolla usted en su puesto de trabajo?

15. ¿Qué entiende por capacitación?

- Preparación y enseñanza.
- Habilidades y Destrezas.
- Adquirir los conocimientos necesarios
Para el desarrollo de las funciones.
- Serie de conocimientos transmitidos a
un grupo de personas.
- Métodos para adquirir nuevos conocimientos.

16. Cuando ingresó a trabajar a la organización ó cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

- Lo capacitaron
- Se lo explicó el jefe
- Se lo explicó un compañero de trabajo
- Lo aprendió en el puesto
- Otros

17. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización?

Sí No

18. ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

- Administración
- Trabajo en equipo
- Computación
- Liderazgo
- Otros

Especifique: _____

19. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Sí No

¿Por qué? _____

20. ¿Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área ó departamento al que pertenece?

Sí No

21. Si su respuesta anterior es afirmativa, especifique la periodicidad del plan de trabajo.

Semanal Mensual Semestral
Quincenal Trimestral Anual

22. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

23. ¿Recibe una supervisión constante de parte de su jefe inmediato?

Sí No

24. Si su respuesta es negativa ¿De que manera controlan los resultados de su trabajo?

25. ¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

Sí

No

26. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué entiende por planes de sucesión?

III. DATOS DEL INVESTIGADOR:

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

ANEXO N° 3

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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES QUE LABORAN EN LA OFICINA NACIONAL DE LA ONG “VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR”

Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder la siguiente guía de preguntas, el cual tiene como objetivo realizar un estudio para elaborar el **DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

1. ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo? ¿De qué manera?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifican a la organización?
3. ¿Cuáles son principales debilidades que identifican a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que identifican a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales amenazas que identifican a la organización?
6. ¿Existen planes de trabajo dentro del área que usted tiene a su cargo?

7. ¿Han diseñado estrategias de acuerdo con las exigencias previsibles del entorno y la evolución interna de la propia organización?
8. ¿Qué estilo de liderazgo es implementado en el área de trabajo que tiene a su cargo?
9. ¿Cuáles son los proyectos que se están desarrollando?
10. ¿Cómo califica el trabajo que realiza VMES?
11. ¿De que manera VMES fomenta el liderazgo?
12. ¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área ó departamento que usted dirige?
13. ¿Considera usted necesario que sus colaboradores reciban capacitación para que desarrollen las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para que puedan suceder otros puestos de trabajo que sean claves dentro de la organización?
14. ¿Cuáles son los puestos que usted considera como claves ó estratégicos en la organización?
15. En su opinión. ¿Por qué es importante preparar un plan de sucesión?

ANEXO N° 4

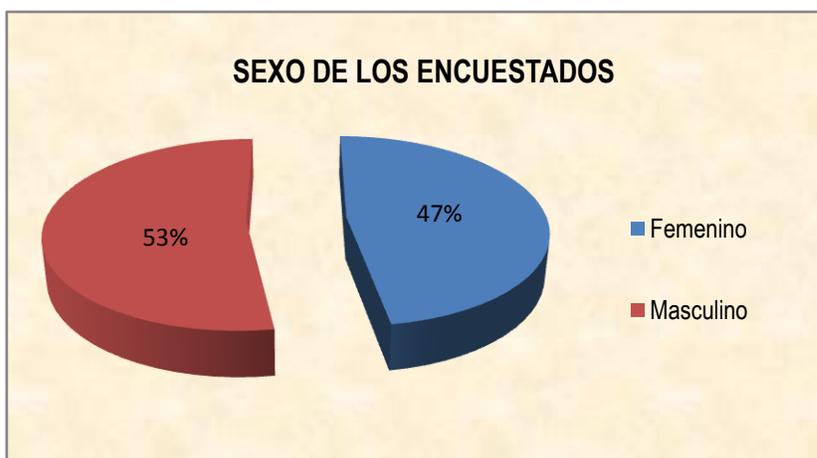
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA OFICINA NACIONAL DE LA ONG VISIÓN MUNDIAL EL SALVADOR.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo:

Objetivo: Conocer el sexo del encuestado(a) como dato general para la realización de la investigación.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Femenino	38	47%
Masculino	42	53%
TOTAL	80	100%

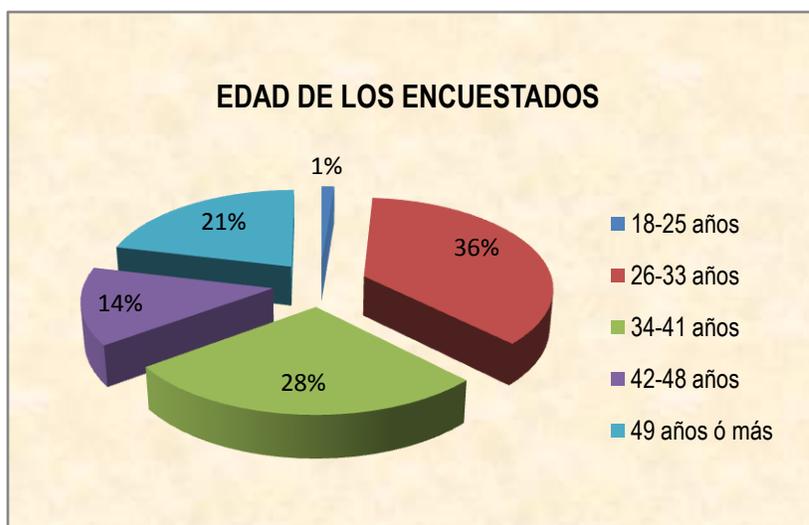


Comentario: Del 100% de los encuestados, el 47% son mujeres, y un 53% son hombres. Esto indica, que dentro de la organización laboran más personas del sexo masculino que del sexo femenino, todos ellos distribuidos en las diferentes áreas de trabajo que la conforman.

2. Edad:

Objetivo: Conocer la edad del encuestado(a) como dato general para la realización de la investigación.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
18-25 años	1	1%
26-33 años	29	36%
34-41 años	22	28%
42-48 años	11	14%
49 años ó más	17	21%
TOTAL	80	100%

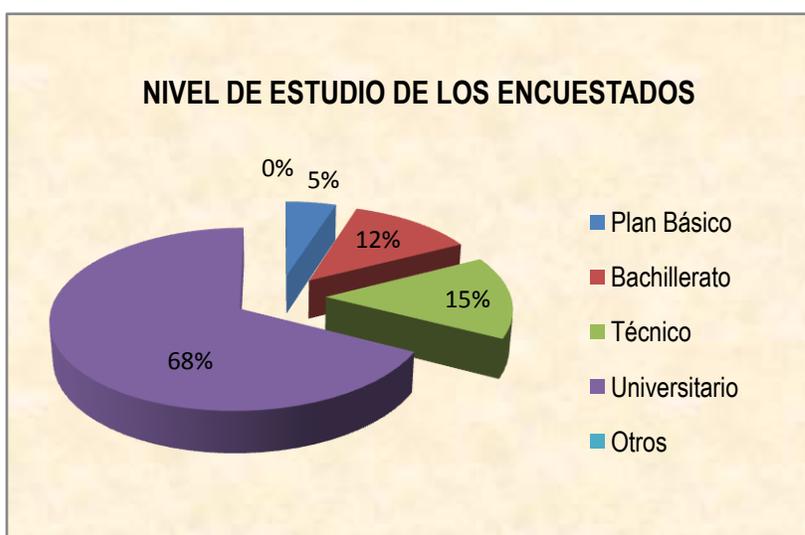


Comentario: Del 100% de los empleados encuestados, el 1% de ellos se encuentran dentro del intervalo de 18-25 años, el 36% se encuentra entre 26-33 años, el 28% dentro del rango de 34-41 años, el 14% entre 42-48 años y un 21% oscila dentro del intervalo de 49 años ó más. Esto refleja que una parte significativa de los empleados/as que laboran en la ONG son jóvenes, por lo que permite que existan más apoyo a la generación de ideas y nuevo formas de trabajo.

3. Nivel de Estudio:

Objetivo: Conocer el nivel de educación que tienen los empleados(as) que laboran en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Plan Básico	4	5%
Bachillerato	10	12%
Técnico	12	15%
Universitario	54	68%
Otros	0	0%
TOTAL	80	100%



Comentario: Dentro de los empleados que fueron encuestados, se tiene que un 5% tiene una formación académica básica, un 12% se encuentra a nivel de bachillerato, el 15% a nivel técnico, el 68% cuenta con un nivel de estudios universitarios. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que la mayoría de empleados tuvieron el acceso a terminar una carrera universitaria, lo cual los posiciona dentro de la organización en áreas estratégicas para el buen funcionamiento de la misma.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Organización?

Objetivo: Investigar la antigüedad de los empleados(as) encuestados(as) en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
De 1 a 4 años	27	34%
De 5 a 8 años	25	31%
De 9 a 12 años	13	16%
De 13 a 16 años	2	2%
De 17 a 20 años	6	8%
21 años ó más	7	9%
TOTAL	80	100%



Comentario: Del total de empleados/as encuestados/as, un 34% tiene entre 1 a 4 años de trabajar en la organización, un 31% de 5 a 8 años, el 16% de 9 a 12 años, un 2% de 13 a 16 años, un 8% de 17 a 20, el 9% de 21 años ó más. Esto indica, que la mayor parte de los empleados tienen un tiempo de trabajo en la organización bastante corto.

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?

Objetivo: Identificar en que puestos se ubican actualmente los empleados(as) de las distintas áreas que componen la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Cargos /Gerencia de HEA y DEE	4	5%
Cargos/ Mantenimiento y seguridad organizacional	8	10%
Cargos/ Manejo de riesgos	1	1%
Cargos/ Gerencia de Comunicaciones	4	5%
Cargos/ Gerencia de cadenas de suministros y logística	5	6%
Cargos/ Educación, niñez y género	3	4%
Cargos/ Gerencia de promoción y protección a la niñez	2	3%
Cargos/ Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación	5	6%
Cargos/ División de finanzas y administración	1	1%
Cargos/ FUNSALDE	3	4%
Cargos/ División de Estrategia y calidad técnica	1	1%
Cargos/ Finanzas	6	7%
Cargos/ Recursos humanos	4	5%
Cargos/ Auditoria interna	2	3%
Cargos/ Gerencia de tecnología y comunicación	3	4%
Cargos/ Dirección ejecutiva	3	4%
Cargos/ Contabilidad de programas	2	3%
Cargos/ Coordinación nacional de patrocinio	5	6%
Cargos/ Hábitat, agua y saneamiento	4	5%
Cargos/Salud Integral	1	1%
Cargos/Dirección de programas	4	5%
Cargos/ Gerencia de Gestión y Optimización de Recursos	2	3%
No contestaron	7	8%
TOTAL	80	100%

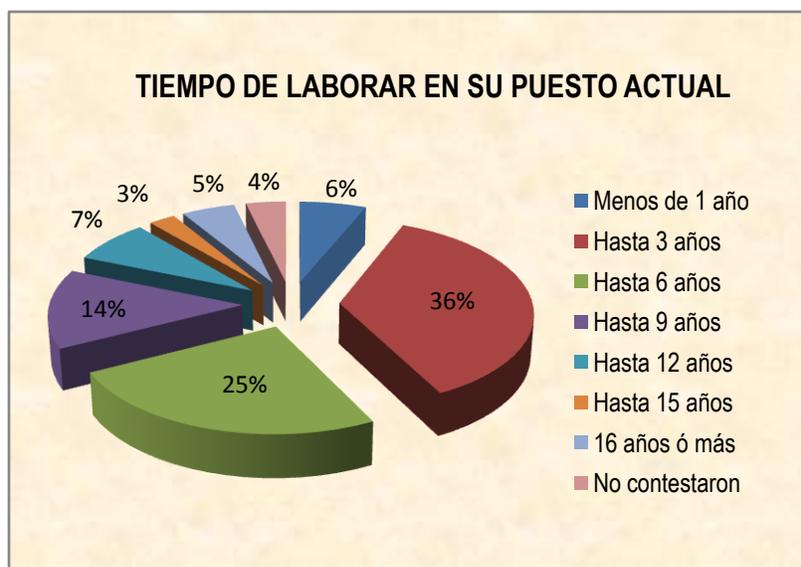


Comentario: Al indagar con respecto a los cargos que se desempeñan dentro de la organización, un 5% de los empleados/as desempeñan cargos /Gerencia de HEA y DEE, el 10% Cargos/ Mantenimiento y seguridad organizacional, un 1% cargos/ Manejo de riesgos, así como un 5% son cargos/ Gerencia de Comunicaciones, un 6% son cargos/ Gerencia de cadenas de suministros y logística, el 4% son cargos/ Educación, niñez y género, un 3% son cargos/ Gerencia de promoción y protección a la niñez, el 6% cargos/ Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación, por otro lado, el 1% son cargos/ División de finanzas y administración, el 4% cargos/ FUNSALDE, otro 1% son Cargos/ División de Estrategia y calidad técnica, el 7% corresponde a los cargos/ Finanzas, el 5% son cargos/ Recursos humanos, un 3% Cargos/ Auditoria interna, un 4% cargos/ Gerencia de tecnología y comunicación, otro 4% son cargos/ Dirección ejecutiva, el 3% cargos/ Contabilidad de programas, el 6% son cargos/ Coordinación nacional de patrocinio, por otro parte, un 5% son cargos/ Hábitat, agua y saneamiento, el 1% cargos/ Salud Integral, otro 5% son cargos/ Dirección de programas, el 3% Cargos/ Gerencia de Gestión y Optimización de Recursos, el 8% no contestaron.

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

Objetivo: Saber el período en que los empleados(as) han estado en sus puestos de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Menos de 1 año	5	6%
Hasta 3 años	29	36%
Hasta 6 años	20	25%
Hasta 9 años	11	14%
Hasta 12 años	6	7%
Hasta 15 años	2	3%
16 años ó más	4	5%
No contestaron	3	4%
TOTAL	80	100%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 36% respondió que el tiempo que tienen de laborar en su puesto actual, está dentro de un periodo de 3 años, el 25% hasta 6 años, el 14% hasta 9 años y un 7% hasta 12 años. Es de señalar, que se reflejan porcentajes pocos significativos en relación a ésta interrogante como del 3%,4% y 5%. Con respecto al período en que los empleados(as) han estado en sus puestos de trabajo, se puede observar que es bastante corto, debido a que los empleados han sido removidos de otros puestos de trabajo.

7. ¿Cuál es el nombre de la Unidad, área ó departamento a la que pertenece?

Objetivo: Conocer el nombre del área de trabajo al que pertenece cada uno de los empleados(as) que trabajan en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Gerencia de HEA y DEE	4	5%
Mantenimiento y seguridad organizacional	8	10%
Manejo de riesgos	1	1%
Gerencia de cadenas de suministros y logística	5	6%
Gerencia de comunicaciones	4	5%
Educación, niñez y género	3	4%
Gerencia de promoción y protección a la niñez.	2	3%
Gerencia de diseño, monitoreo y evaluación	5	6%
División de finanzas y administración	1	1%
FUNSALDE	3	4%
División de Estrategia y calidad técnica	1	1%
Finanzas	6	7%
Recursos humanos	4	5%
Auditoría interna	2	3%
Gerencia de tecnología y comunicación	3	4%
Dirección ejecutiva	3	4%
Contabilidad de programas	2	3%
Coordinación nacional de patrocinio	5	6%
Hábitat, agua y saneamiento	4	5%
Salud integral	1	1%
Dirección de programas	4	5%
Gerencia de Gestión y Optimización de Recursos	2	3%
No contestaron	7	8%
TOTAL	80	100%



Comentario: Con relación a esta pregunta, el 10% de los encuestados/as respondieron que el área de trabajo a la que pertenecen es mantenimiento y seguridad organizacional, el 7% pertenece al área de Finanzas, y un 9% que no respondieron a la interrogante. Es de señalar, que se expresa un porcentaje del 5% en diversas áreas a las cuales pertenecen los empleados de Visión Mundial El Salvador, entre ellas se encuentran: Gerencia de HEA y DEE, Recursos Humanos, Hábitat, agua y saneamiento y Dirección de programas. Se puede concluir que en la ONG Visión Mundial El Salvador existen muchas unidades organizacionales que cumplen distintas funciones, esto con el objetivo de cumplir la misión de la empresa que es brindarle plenitud de vida a niños/as, a sus familias y comunidades

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿De que manera le han dado a conocer la Misión, Visión y Políticas de la organización?

Objetivo: Conocer si a los empleados(as) les han proporcionado información propia de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Verbalmente	1	2%
Por escrito	33	41%
Verbal y escrito	45	56%
La conoció por casualidad	0	0%
Todavía no las conoce	0	0%
No contestaron	1	1%
TOTAL	80	100%

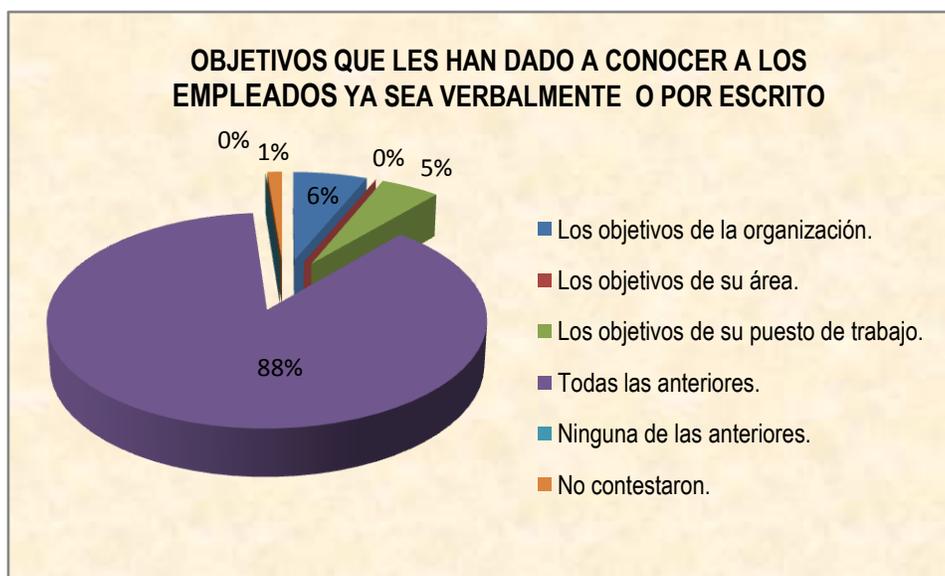


Comentario: Del total de empleados/as encuestados/as, a un 56% se le ha dado a conocer la misión, visión y políticas de manera verbal y escrito, un 41% se le han dado a conocer por escrito y una minoría del 2% manifestó que solo se les dio a conocer verbalmente. Esto refleja que a la mayoría del personal se encuentra muy identificado con el deber ser de la organización, la visión que persigue y también de las guías generales de acción a seguir.

2. Indique: ¿Cuáles objetivos le han dado a conocer ya sea verbalmente ó por escrito?

Objetivo: Indagar de que manera ó forma les han dado a conocer a los empleados (as) los objetivos de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Los objetivos de la organización.	5	6%
Los objetivos de su área.	0	0%
Los objetivos de su puesto de trabajo.	4	5%
Todas las anteriores.	70	88%
Ninguna de las anteriores.	0	0%
No contestaron.	1	1%
TOTAL	80	100%



Comentario: Al indagar respecto a cuales objetivos conocen los empleados/as, un 88% manifestó que los objetivos que les han dado a conocer ya sea verbalmente ó por escrito son los siguientes: los objetivos de la organización, los objetivos de su área y los objetivos de su puesto de trabajo. Mientras, que el 6% dijo que solamente les habían dado a conocer los objetivos de la organización, y una minoría del 5% los objetivos del puesto de trabajo. Por lo tanto, se puede concluir que la mayor parte de los empleados/as realiza sus funciones en base a objetivos establecidos en su área de trabajo.

3. ¿Considera que la misión, visión y valores establecidos se cumplen en su totalidad dentro de la organización?

Objetivo: Investigar en que medida se cumplen la misión, visión y valores organizacionales.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	42	53%
NO	37	46%
No contestaron	1	1%
TOTAL	80	100%

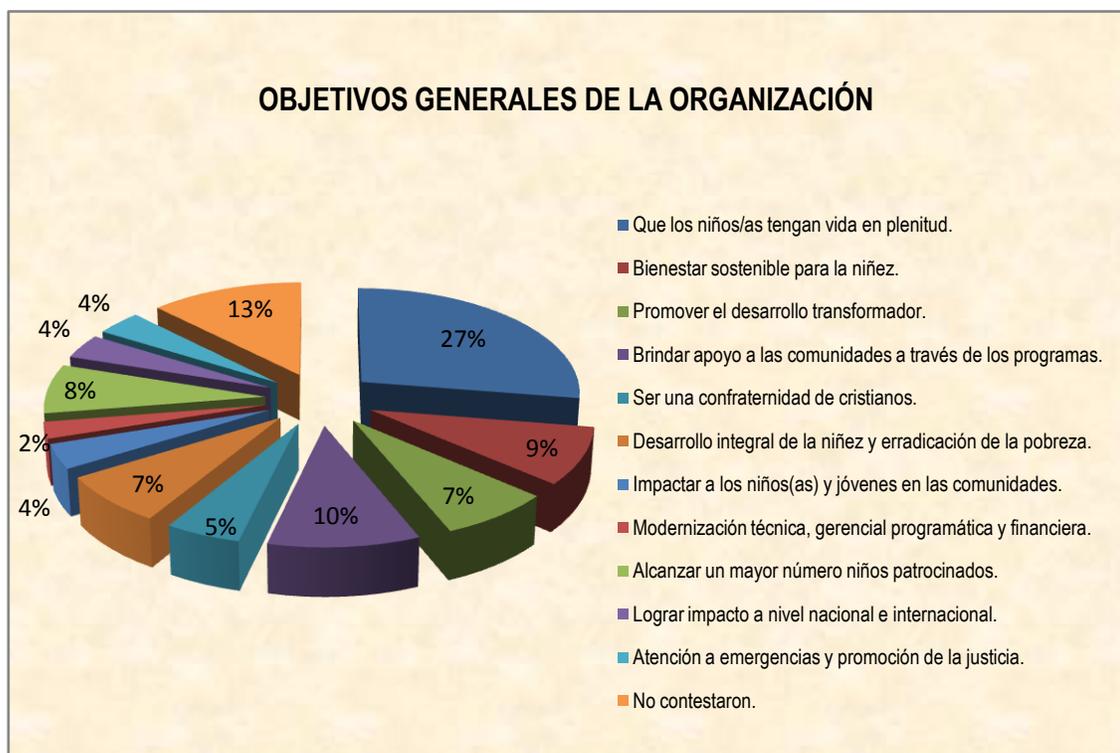


Comentario: Del total de los empleados/as encuestados/as, el 53% opinó que la misión, visión y valores establecidos dentro de la organización se cumplen a totalidad, seguido de un 46% que respondió que no se cumplen en su totalidad, mientras que un 1% se reservó de contestar la interrogante. Esto indica que en Visión Mundial se cumple su filosofía empresarial, pues, todas las unidades organizacionales trabajan en conjunto para el logro la misma.

4. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?

Objetivo: Determinar los objetivos generales de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Que los niños/as tengan vida en plenitud.	22	27%
Bienestar sostenible para la niñez.	7	9%
Promover el desarrollo transformador.	6	7%
Brindar apoyo a las comunidades a través de los programas.	8	10%
Ser una confraternidad de cristianos.	4	5%
Desarrollo integral de la niñez y erradicación de la pobreza.	6	7%
Impactar a los niños(as) y jóvenes en las comunidades.	3	4%
Modernización técnica, gerencial programática y financiera.	2	2%
Alcanzar un mayor número niños patrocinados.	6	8%
Lograr impacto a nivel nacional e internacional.	3	4%
Atención a emergencias y promoción de la justicia.	3	4%
No contestaron.	10	13%
TOTAL	80	100%



Comentario: En relación a los datos obtenidos, un 27% respondió que uno de los objetivos generales de la entidad es que los niño/as tengan vida en plenitud, el 10% dice que es brindar apoyo a las comunidades a través de los programas, un 9% considera que el objetivo general es el bienestar sostenible para la niñez, mientras que un 7% se refleja en diversas opiniones manifestadas por los empleados/as tales como: promover el desarrollo transformador, desarrollo integral de la niñez y erradicación de la pobreza. Es de recalcar, que un 13% se abstuvo de dar su opinión a la interrogante. Esto refleja que los empleados tienen bastante claro los resultados que se esperan obtener en un período previamente determinado.

5. ¿Posee políticas la organización?

Objetivo: Identificar las guías generales de acción implementada en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	80	100%
NO	0	0%
TOTAL	80	100%



Comentario: El 100% de los encuestados/as, afirman que la organización posee políticas establecidas, mientras que no hubieron personas que opinaran que no. En términos generales la totalidad del personal encuestado conocen las guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de áreas que conforman la organización.

6. ¿Cómo ha ido evolucionando la organización a través del tiempo?

Objetivo: Saber de qué manera se ha desarrollado la organización en el ambiente competitivo a través del tiempo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Existe un enfoque de sostenibilidad con recurso local e internacional.	4	5%
Evoluciona al ritmo de la sociedad según sus demandas y contextos.	4	5%
Tiene mayor protagonismo en su razón de ser.	1	1%
A través del mejoramiento sistémico y revisión de estrategias.	4	5%
Ha crecido y evolucionado a través de la tecnología e infraestructura.	13	16%
La organización cuenta con más niños patrocinados.	2	3%
La organización es dinámica y se mantiene a la vanguardia.	11	14%
La organización ha dejado el asistencialismo.	3	3%
A través del manejo de donaciones del exterior.	5	6%
Cada vez la visión es más amplia con alcance a nivel mundial.	2	3%
Se ha crecido y alimentado aquellos puntos que se necesitan mejorar.	1	1%
Crecimiento estructural y departamental.	6	7%
Ha evolucionado a través de la experiencia del país.	2	3%
Se trabaja con la estrategia de crear habilidades y competencias.	4	5%
A través de la adjudicación de proyectos nuevos.	2	3%
Ha evolucionado en la seguridad.	1	1%
No contestaron.	15	19%
TOTAL	80	100%

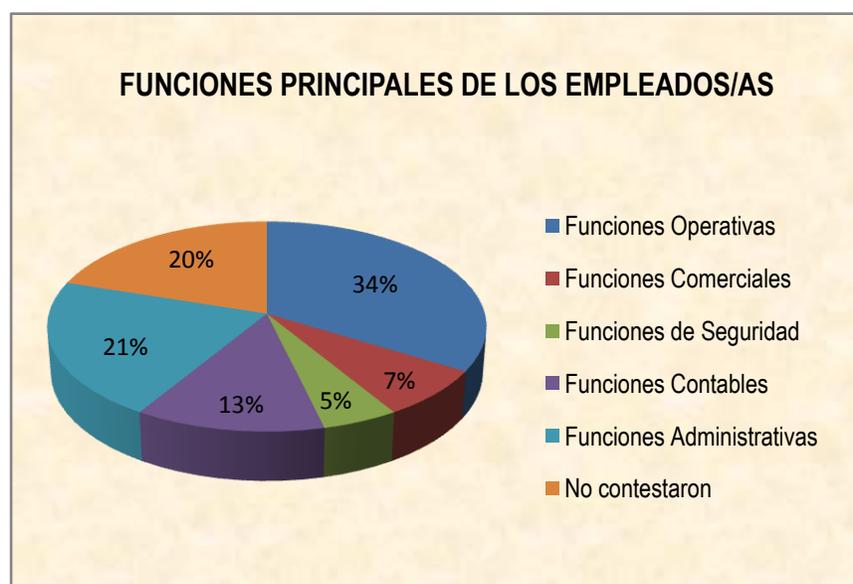


Comentario: Con los resultados obtenidos, se pudo comprobar que las opiniones de los encuestados/as acerca de la evolución de la entidad a través del tiempo eran diversas. Por ello, se tiene que un 16% manifestó que la organización ha crecido y evolucionado a través de la implementación de nueva tecnología y renovación de la infraestructura, el 14% contestó que la organización es dinámica y se mantiene a la vanguardia, así mismo, un 7% expresa que ha evolucionado con relación al crecimiento estructural y departamental. De igual forma, se observan porcentajes pocos significativos con respecto a esta pregunta. Es de mencionar, que se refleja un 19% que no respondieron. Como en toda organización existen cambios trascendentales que son muy importantes para un mayor desarrollo y competitividad dentro de un entorno cambiante.

7. ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la organización?

Objetivo: Conocer si los empleados(as) saben a cabalidad cuáles son sus funciones dentro de la organización y la forma en cómo las realizan.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Funciones Operativas	27	34%
Funciones Comerciales	6	7%
Funciones de Seguridad	4	5%
Funciones Contables	10	13%
Funciones Administrativas	17	21%
No contestaron	16	20%
TOTAL	80	100%



Comentario: En cuanto a ésta interrogante, el 34% de los empleados/as desempeñan funciones operativas dentro de la organización, el 21% desempeña funciones administrativas, el 20% no respondió, el 13% funciones contables. Así como, se denotan porcentajes pocos significativos del 5% y 7% que son las funciones de seguridad y comerciales. Se puede observar, que en la organización existen muchas funciones operativas que son aquellas que de rigor, deben realizarse dentro de una organización, pero que no tienen un impacto directo ante los ojos de los usuarios ó clientes externos a la misma.

8. ¿Considera que las funciones que se usted realiza en la organización son desarrolladas de una manera eficiente?

Objetivo: Establecer en qué medida son desarrolladas de manera eficiente las funciones que realizan los empleados(as).

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	73	91%
NO	4	5%
No Contestaron	3	4%
TOTAL	80	100%

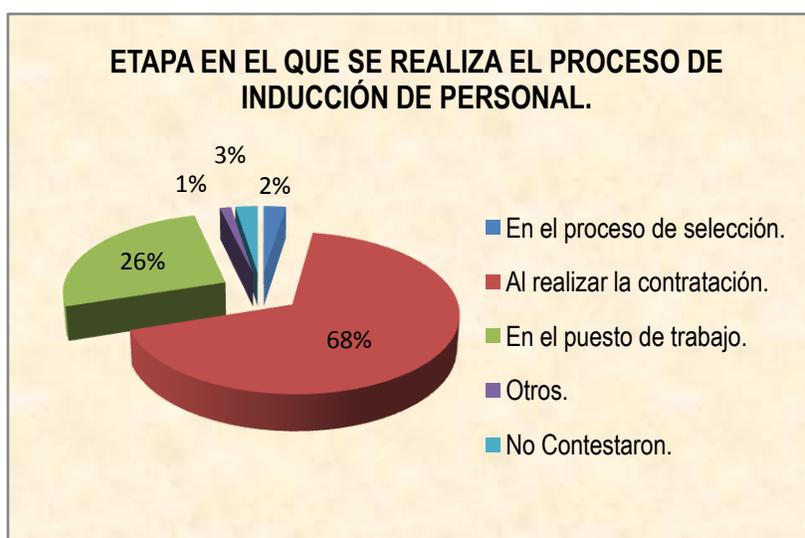


Comentario: Del personal encuestado, el 91% manifestó que las funciones dentro de la entidad se ejecutan eficientemente, mientras que un porcentaje poco significativo del 5% dice que no se desarrollan las funciones de manera eficiente. Se puede observar, que los empleados/as tienen bien definido que la eficiencia es muy importante dentro de las funciones que realicen, dado a que, es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posible.

9. Cuando usted ingresó a la organización ¿En qué momento se llevó a cabo el proceso de inducción?

Objetivo: Identificar en qué momento se realiza el proceso de inducción dentro de la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
En el proceso de selección.	2	2%
Al realizar la contratación.	54	68%
En el puesto de trabajo.	21	26%
Otros.	1	1%
No Contestaron.	2	3%
TOTAL	80	100%

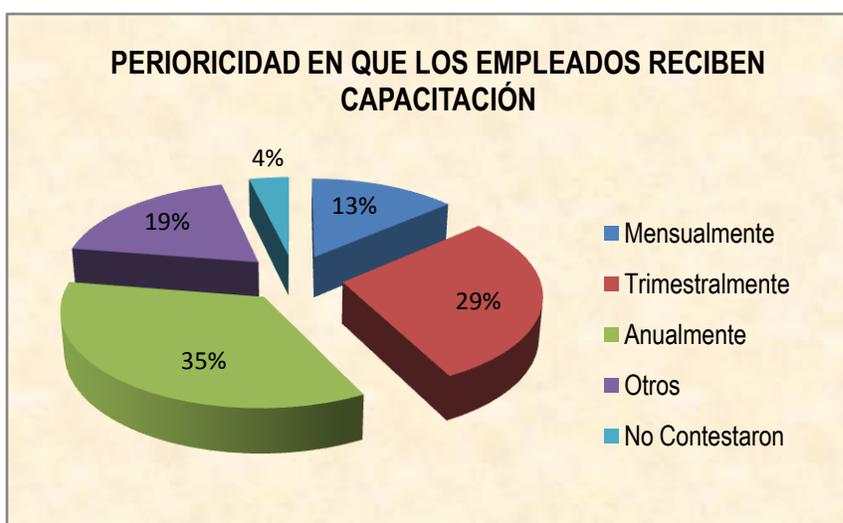


Comentario: Con la realización de esta pregunta, se obtuvieron los siguientes datos: el 68% de los encuestados/as contestaron que la etapa en la que recibieron el proceso de inducción fue al realizar la contratación, un 26% recibió la inducción en el puesto de trabajo, el 2% respondió que fue en el proceso de selección de personal. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los empleados/as reciben el programa diseñado para ayudarlos a acoplarse fácilmente dentro de la organización al realizar la contratación, esto con el fin de facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.

10. ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación en la unidad, área ó departamento al que pertenece?

Objetivo: Saber si los empleados reciben algún tipo de formación ó preparación para mejorar el desempeño de sus actividades.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Mensualmente	11	13%
Trimestralmente	23	29%
Anualmente	28	35%
Otros	15	19%
No Contestaron	3	4%
TOTAL	80	100%

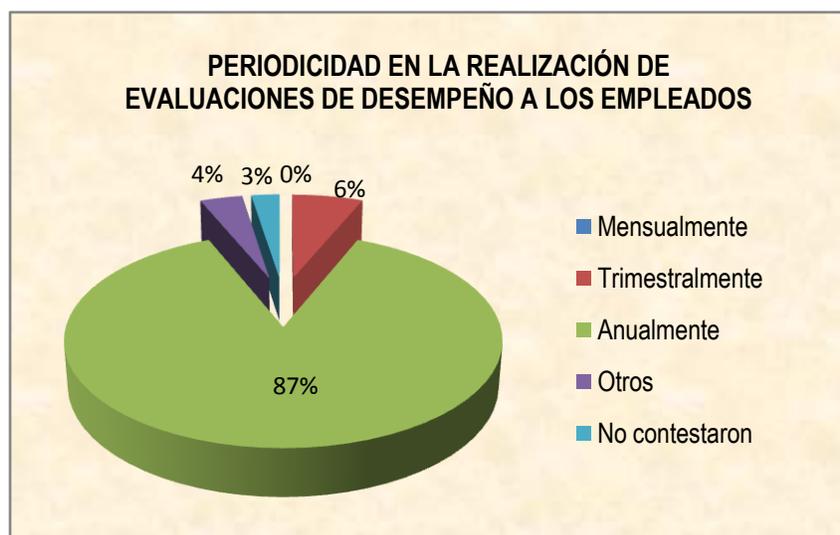


Comentario: El 35% de los empleados/as manifestaron que reciben capacitación en su área de trabajo anualmente, un 29% que reciben capacitación trimestralmente, mientras que el 19% opinó que reciben capacitación en un periodo de tiempo diferente a los planteados en la interrogante realizada, y un 13% recibe capacitación mensualmente. Esto refleja que en la organización, los empleados/as reciben tipo de formación ó preparación para definir mejor los indicadores de desempeño.

11. ¿Con que frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer la periodicidad en que realizan las evaluaciones del desempeño a los empleados(as) que trabajan en la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	5	6%
Anualmente	70	87%
Otros	3	4%
No contestaron	2	3%
TOTAL	80	100%



Comentario: Dado los datos obtenidos en la investigación de campo, el 87% que corresponde a la mayoría de los encuestados/as, respondió que las evaluaciones de desempeño dentro de la organización se llevan a cabo anualmente, un porcentaje poco significativo del 6% dice que se realizan trimestralmente, un 4% opinó que se realizan en periodos diferentes a los planteados en la interrogante y un 3% se reservó de contestar. Por lo tanto, la mayoría del personal que labora en la ONG es sometido a evaluaciones desempeño, por lo menos una vez al año.

12. ¿Qué mecanismos utilizan en la organización para motivarlo a usted como empleado?

Objetivo: Investigar las distintas formas que utiliza la organización para incentivar a sus empleados(as) en su lugar de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Capacitaciones.	13	16%
Bonificaciones.	3	4%
Beneficios adicionales a la ley, reconocimientos, buen ambiente de trabajo, convivios, espacios de aprendizaje.	38	47%
Ninguno.	6	8%
No contestaron.	20	25%
TOTAL	80	100%



Comentario: Entre los mecanismos que utiliza la organización para motivar a sus empleados se encuentran los siguientes: el 47% manifestó que para ser motivados la entidad le proporciona beneficios adicionales a la ley, reconocimientos, un buen ambiente de trabajo, convivios y espacios de aprendizaje, el 25% se abstuvo de contestar la pregunta. Así mismo, un 16% respondió que son motivados por medio de capacitaciones y un porcentaje poco significativo del 8%, dijo que no se implementa ningún mecanismo de motivación. Esto refleja, que Visión Mundial les proporciona a los empleados/as distintas formas motivación que les permite desarrollar sus funciones de manera efectiva.

13. ¿Cómo evalúa usted el sistema de comunicación que se desarrolla en la organización?

Objetivo: Saber hasta que punto son eficientes y eficaces las redes de comunicación dentro de la organización para un mejor desempeño de las labores.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Excelente	12	15%
Buena	46	57%
Regular	16	20%
Deficiente	4	5%
No Contestaron	2	3%
TOTAL	80	100%



Comentario: Esta interrogante fue de suma importancia realizarla dentro del cuestionario, dado a que se obtuvieron los siguientes resultados: el 57% del personal encuestado puso de manifiesto que el sistema de comunicación dentro de la entidad es bueno, un 20% dice que es regular, el 15% respondió que el sistema de comunicación es excelente, mientras que un porcentaje poco significativo del 5% opina que es deficiente. Por lo tanto, en términos generales, el sistema de comunicación es bastante bueno, aunque hay aspectos que se tienen que mejorar.

14. ¿De qué forma se supervisa las actividades que desarrolla usted en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer cuáles son los mecanismos que se utilizan en las distintas áreas de trabajo para monitorear el trabajo que realizan los empleados(as).

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Por medio de hoja de bitácora de visitas a programas.	2	2%
Mediante el seguimiento de un plan anual, trimestral y mensual de parte del supervisor directo.	3	4%
Mediante reportes mensuales.	16	20%
Mediante evaluaciones de desempeño.	2	2%
A través de reuniones y seguimiento de metas.	10	12%
Mediante la cultura de la auto – supervisión.	2	3%
En el momento.	3	4%
Mediante el proceso de revisión y retroalimentación.	8	10%
Mediante auditorias.	1	1%
Por medio del monitoreo por parte de la gerencia y resultados de ejecución del plan anual.	6	8%
Mediante informes, visitas de campo y resultados observados.	4	5%
No existe mecanismo adecuado de supervisión.	2	3%
Mediante el tiempo de entrega de las requisiciones controladas.	1	1%
No contestaron.	20	25%
TOTAL	80	100%



Comentario: De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que un porcentaje bastante significativo que es del 25% no respondió, y a nuestro criterio, es una pregunta fundamental, dada la investigación que se está realizando sobre los planes de sucesión. Dicho lo anterior, se manifiesta que el 20% de los empleados/as opinaron que la forma en que se supervisan las actividades que realizan en su puesto de trabajo es mediante reportes mensuales, un 12% a través de reuniones y seguimiento de metas, seguido de un 10% que respondió que es por medio de un proceso de revisión y retroalimentación., mientras que un 8% es mediante el monitoreo por parte de la gerencia y resultados de ejecución del plan anual implementado. Cabe destacar, que se muestran porcentajes pocos significativos en relación a la pregunta formulada.

15. ¿Qué entiende por capacitación?

Objetivo: Investigar los distintas opiniones de los empleados(as) acerca del significado de la palabra de capacitación.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Preparación y enseñanza.	18	22%
Habilidades y Destrezas.	11	14%
Adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.	13	16%
Serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas.	2	3%
Métodos para adquirir nuevos conocimientos.	33	41%
No contestaron.	3	4%
TOTAL	80	100%



Comentario: Con respecto a lo que el empleado/a entiende por el término capacitación, un 41% considera que es un método para adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en su respectiva área de trabajo, el 22% de ellos, respondió que la capacitación es una preparación y enseñanza, el 16% dice que es para adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones, un 14% manifiesta que se refiere a las habilidades y destrezas y un porcentaje poco significativo del 3%, considera que es una serie de conocimientos transmitidos a un grupo de personas. Por lo tanto, la mayoría de empleados/as comprende el significado de la palabra capacitación.

16. Cuando ingresó a trabajar a la organización ó cuando pasó a tomar un nuevo puesto, ¿De qué manera se le preparó para desarrollar las funciones del puesto?

Objetivo: Saber de que forma se prepara a los empleados(as) cuando se le son asignadas nuevas funciones.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Lo capacitaron.	11	14%
Se lo explicó el jefe.	20	25%
Se lo explicó un compañero de trabajo.	3	4%
Lo aprendió en el puesto.	13	16%
Otros.	1	1%
Se lo explico el jefe, un compañero de trabajo y lo aprendió en el puesto.	4	5%
Se lo explicó el jefe y un compañero de trabajo.	3	4%
Lo capacitaron y se lo explicó el jefe.	3	4%
Lo capacitaron, se lo explicó el jefe, un compañero de trabajo y lo aprendió en el puesto.	1	1%
Lo capacitaron, se lo explicó el jefe y un compañero de trabajo.	2	2%
Lo capacitaron, se lo explicó el jefe y lo aprendió en el puesto.	2	2%
Se lo explicó un compañero de trabajo y lo aprendió en el puesto.	2	3%
Se lo explicó el jefe y lo aprendió en el puesto de trabajo.	12	15%
No contestaron.	3	4%
TOTAL	80	100%

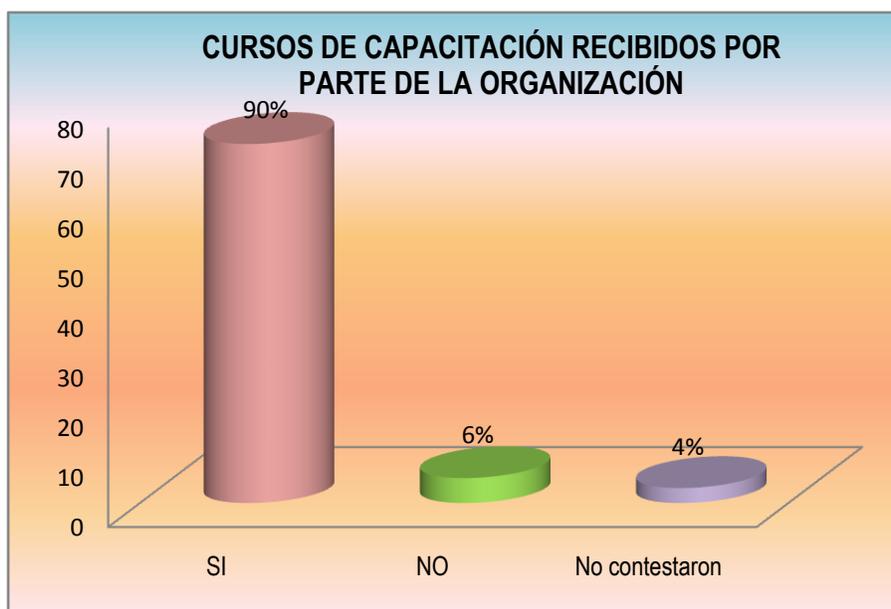


Comentario: El 25% del personal encuestado, considera que las formas de preparación para la ejecución de nuevas funciones dentro de un nuevo puesto de trabajo, se las explicó el jefe, el 16% lo aprendió en el puesto de trabajo, un 15% manifestó que se lo explico el jefe y lo aprendió en el puesto, el 14% respondió que lo capacitaron para fungir nuevas funciones. Por otra parte, se observan porcentajes pocos significativos, los cuales oscilan entre el 1% y 5%. Esto indica, que en la organización existe un proceso de entrenamiento en donde se considera toda clase de enseñanza que se da a aquellas personas que poseen ciertas aptitudes innatas, a fin de orientarlas y convertirla en capacidades productivas en su puesto de trabajo.

17. Durante su tiempo de trabajo. ¿Ha recibido cursos de capacitación de parte de la organización?

Objetivo: Conocer si los empleados son preparados para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades que se le asignan.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	72	90%
NO	5	6%
No contestaron	3	4%
TOTAL	80	100%

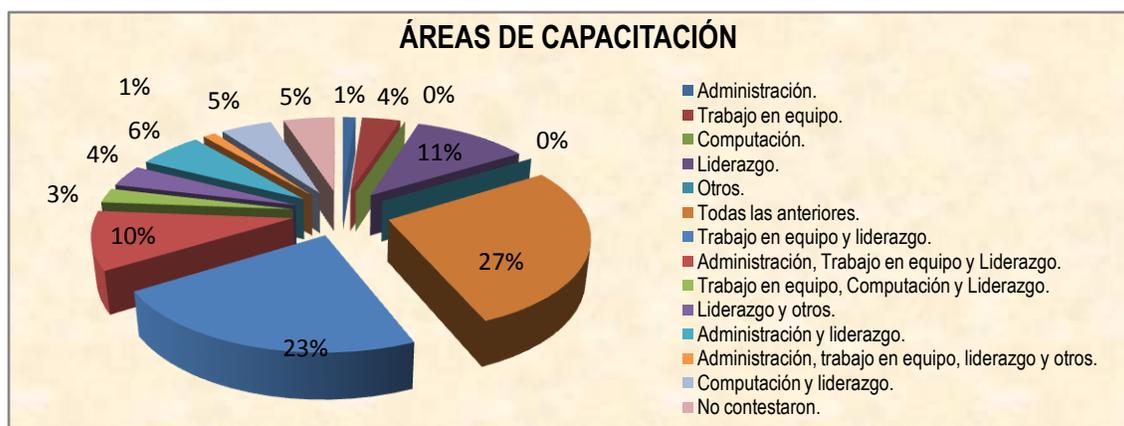


Comentario: Según los datos obtenidos en la investigación de campo, el 90% contestó que si ha recibido capacitación por parte de la organización, esto quiere decir, que la mayoría de los empleados/as encuestados, ponen de manifiesto el interés de la entidad por capacitarlos constantemente, con el objetivo de crear ó potenciar las competencias que un puesto de trabajo requiere. Mientras, que un 6% dice no haber recibido capacitación por parte de la organización y un porcentaje significativo del 4% se reservó de responder a la interrogante. Por lo tanto, se puede concluir que la organización se preocupa por el desarrollo profesional de su personal.

18. ¿En cuáles de las siguientes áreas ha recibido usted capacitación?

Objetivo: Investigar cuáles son las capacitaciones que la organización brinda a los empleados(as).

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Administración.	1	1%
Trabajo en equipo.	3	4%
Computación.	0	0%
Liderazgo.	9	11%
Otros.	0	0%
Todas las anteriores.	22	27%
Trabajo en equipo y liderazgo.	18	23%
Administración, Trabajo en equipo y Liderazgo.	8	10%
Trabajo en equipo, Computación y Liderazgo.	2	3%
Liderazgo y otros.	3	4%
Administración y liderazgo.	5	6%
Administración, trabajo en equipo, liderazgo y otros.	1	1%
Computación y liderazgo.	4	5%
No contestaron.	4	5%
TOTAL	80	100%

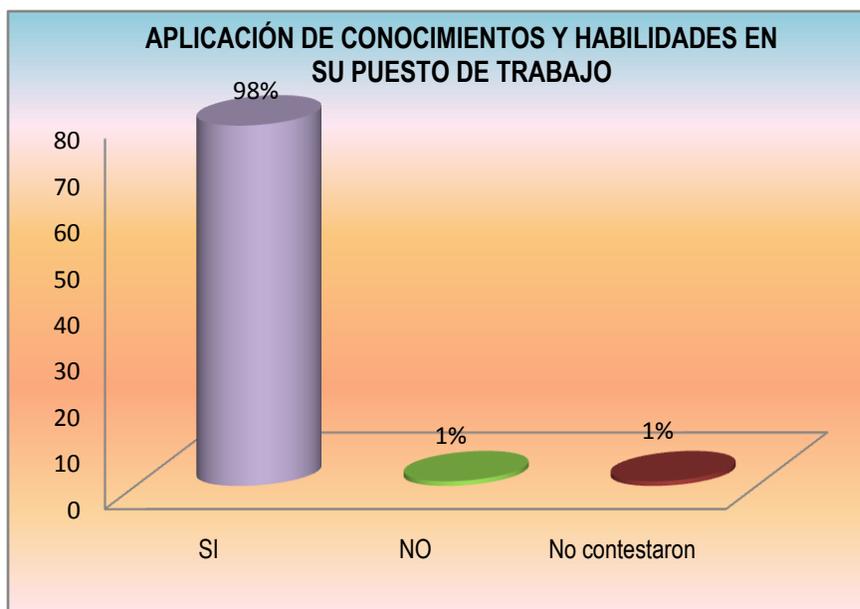


Comentario: Del total de los encuestados/as, el 27% de ellos, dijo haber recibido capacitación en las siguientes áreas: administración, trabajo en equipo, computación y liderazgo, a un 23% les han sido impartidos cursos sobre trabajo en equipo y liderazgo, el resto de porcentajes son poco significativos. De acuerdo con los datos obtenidos, la ONG brinda capacitaciones en diversas áreas que son claves y estratégicas para el buen funcionamiento de la misma.

19. ¿El desarrollo de su trabajo le hace sentir que usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Objetivo: Identificar si el trabajo que se les ha sido asignado a los empleados(as) va de acuerdo a sus competencias.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	78	98%
NO	1	1%
No contestaron	1	1%
TOTAL	80	100%

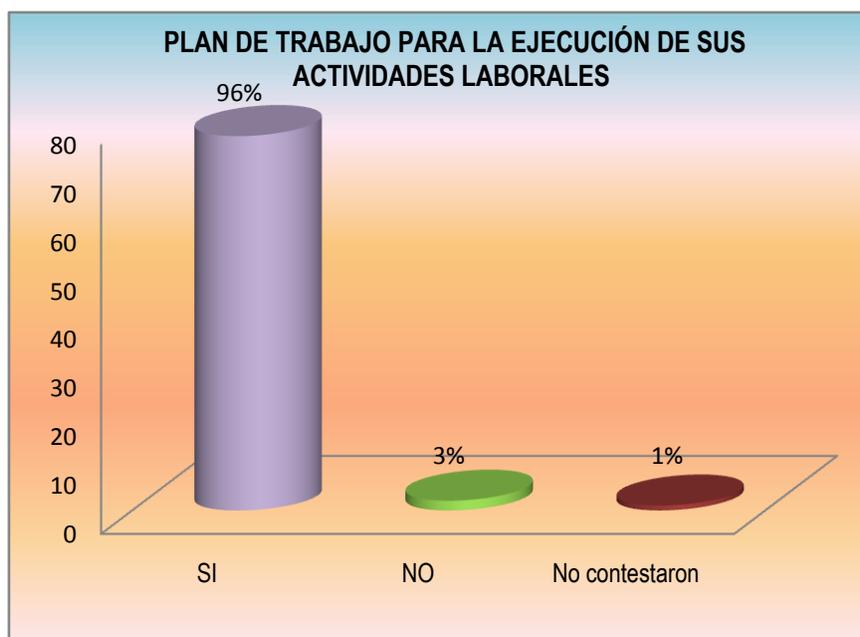


Comentario: El 98% de los empleados/as encuestados/as, comentaron que si aplican sus conocimientos y habilidades al momento de realizar sus funciones dentro del puesto de trabajo, un porcentaje poco significativo del 1% opinó lo contrario, así mismo, otro 1% no contestó a la interrogante.

20. ¿Desarrolla sus actividades laborales en base a un plan de trabajo de la unidad, área ó departamento al que pertenece?

Objetivo: Conocer si cada área de trabajo sigue una serie de procedimientos para el desarrollo de las actividades laborales.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	77	96%
NO	2	3%
No contestaron	1	1%
TOTAL	80	100%

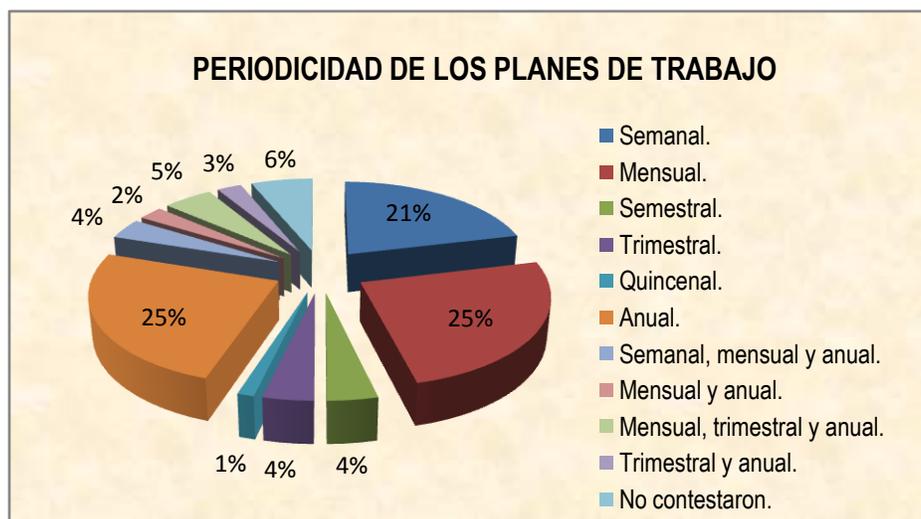


Comentario: Del personal encuestado, el 96% expresó que si efectúan sus actividades en base a un plan de trabajo dentro de la unidad a la que pertenecen, y un porcentaje poco significativo del 3% opinó que no cuentan con planes de trabajo establecidos. Lo cual implica, que la mayoría del personal cuenta con planes de trabajo establecidos por su unidad organizacional para el cumplimiento de metas.

21. Si su respuesta anterior es afirmativa, especifique la periodicidad de cada plan de trabajo.

Objetivo: Investigar con que frecuencia se realizan los planes en cada área de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Semanal.	17	21%
Mensual.	20	25%
Semestral.	3	4%
Trimestral.	3	4%
Quincenal.	1	1%
Anual.	20	25%
Semanal, mensual y anual.	3	4%
Mensual y anual.	2	2%
Mensual, trimestral y anual.	4	5%
Trimestral y anual.	2	3%
No contestaron.	5	6%
TOTAL	80	100%

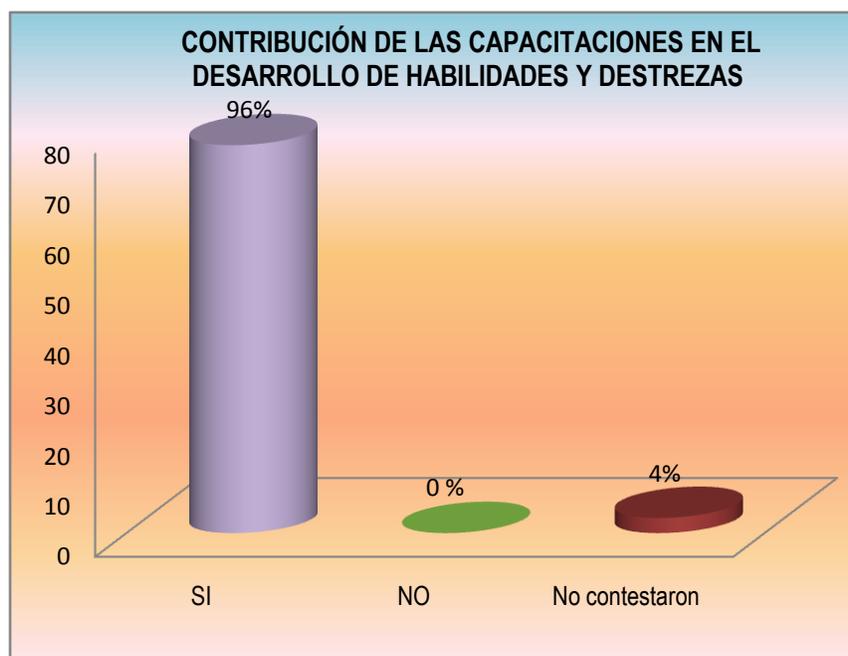


Comentario: Del total de empleados/as que respondió que sí cuentan con planes de trabajo para llevar a cabo sus actividades, el 25% lo realiza anualmente, así mismo, otro 25% opinó que la periodicidad de los planes de trabajo se lleva a cabo mensualmente, mientras, que un 21% manifestó que lo realizan semanalmente. A partir de lo anterior, se observan diversos períodos en que se realizan los planes de trabajo, ya que se adecuan a las necesidades de cada área funcional.

22. ¿Considera usted que el recibir capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para un mejor desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar en que medida contribuyen las capacitaciones en el desarrollo de las competencias de los empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	77	96%
NO	0	0%
No contestaron	3	4%
TOTAL	80	100%

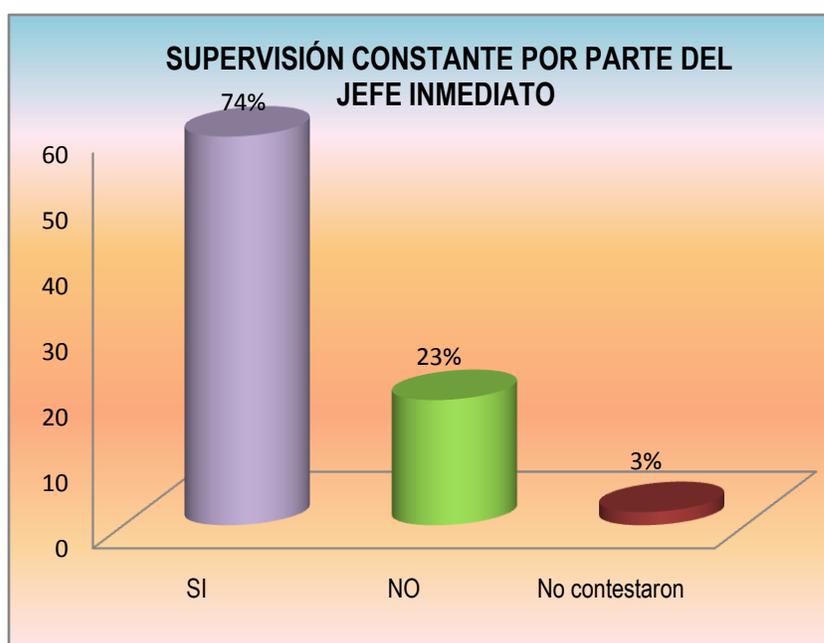


Comentario: El 96% de los encuestados/as afirmó que la capacitación contribuirá a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para lograr un desempeño eficiente y eficaz de las labores diarias, mientras que no hubieron empleados/as que opinaran lo contrario, y un porcentaje poco significativo del 4% no respondió a la interrogante. Esto indica, que a los empleados/as les beneficia recibir capacitaciones, ya que les permite desarrollar mejor sus competencias.

23. ¿Recibe una supervisión constante de parte de su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer si existe un control periódico de las actividades por parte de los jefes inmediatos.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	59	74%
NO	19	23%
No contestaron	2	3%
TOTAL	80	100%

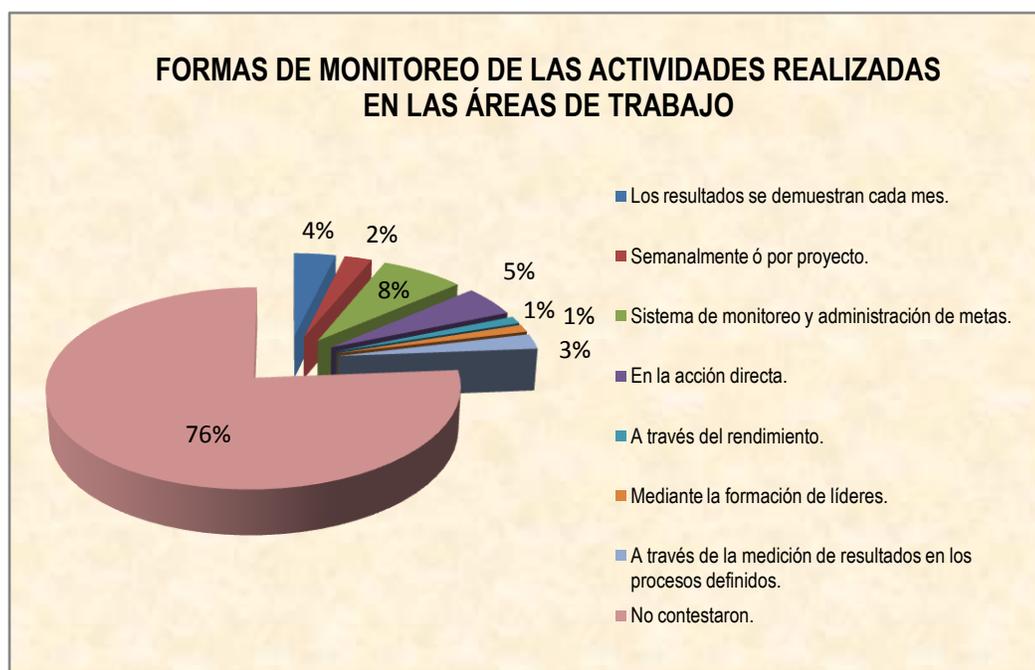


Comentario: Según los datos obtenidos, el 74% afirmó recibir supervisión constante por parte de su jefe inmediato, mientras que un 23% negó recibirla, y un 3% no contestó ninguna de las opciones proporcionadas en la pregunta. Esto refleja, que en la organización existe un control periódico por parte de los jefes inmediatos, para evitar futuros inconvenientes en el desarrollo de las diferentes actividades establecidas.

24. Si su respuesta es negativa ¿De que manera controlan los resultados de su trabajo?

Objetivo: Conocer otras formas de monitorear las actividades que ejecutan los empleados(as).

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Los resultados se demuestran cada mes.	3	4%
Semanalmente ó por proyecto.	2	2%
Sistema de monitoreo y administración de metas.	6	8%
En la acción directa.	4	5%
A través del rendimiento.	1	1%
Mediante la formación de líderes.	1	1%
A través de la medición de resultados en los procesos definidos.	2	3%
No contestaron.	61	76%
TOTAL	80	100%

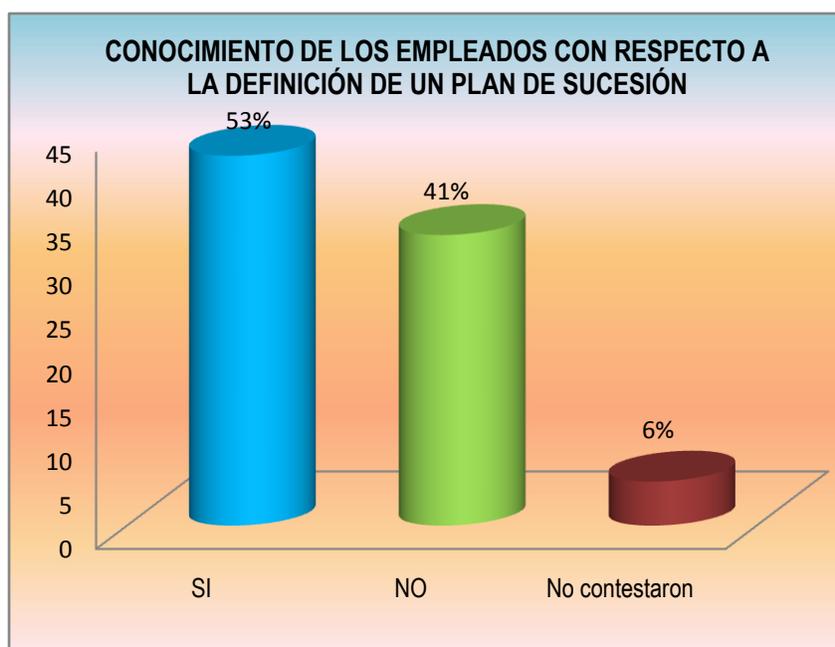


Comentario: En Primer lugar, es de denotar que un 76% del personal encuestado no respondió a la interrogante ya que reciben una supervisión constante de parte de su jefe inmediato, lo cual indica, que es un porcentaje bastante significativo, un 8% manifestó ser controlado mediante un sistema de monitoreo y administración de metas, y un 5% respondió que son controlados en la acción directa. Por lo tanto, se observó que los controles efectuados por parte de los jefes no son aplicados de igual manera al personal.

25. ¿Sabe usted que es un plan de sucesión?

Objetivo: Investigar si los empleados(as) tiene conocimiento sobre ésta herramienta administrativa de planificación.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	42	53%
NO	33	41%
No contestaron	5	6%
TOTAL	80	100%

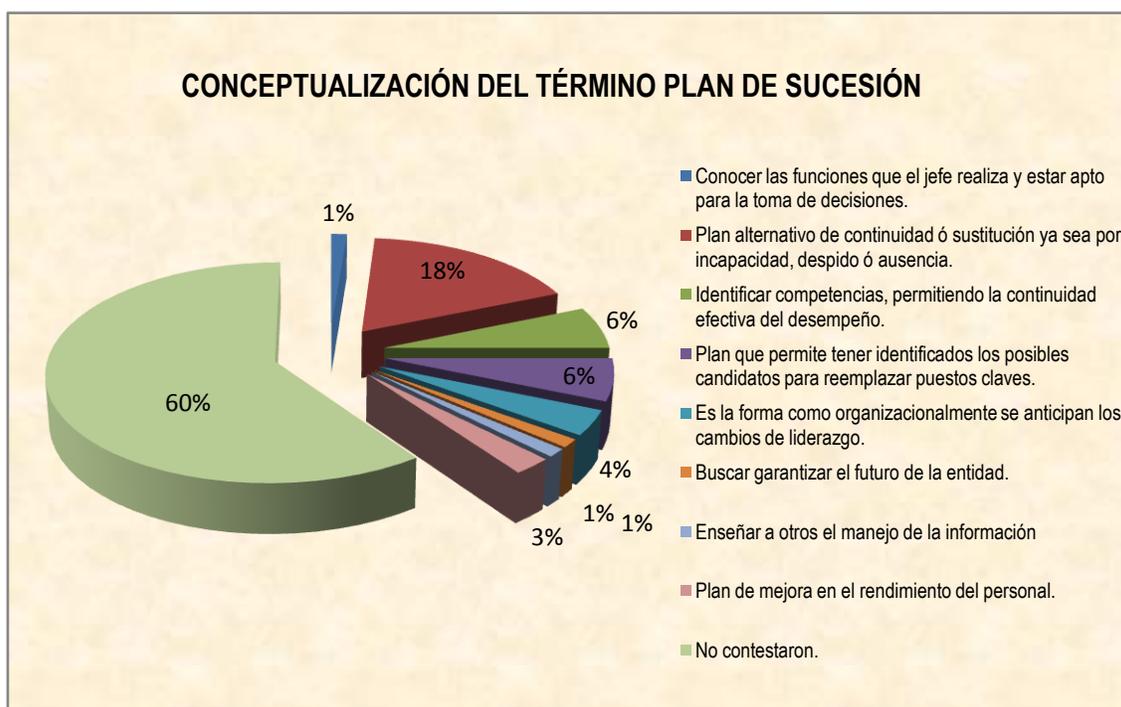


Comentario: Un 53% de los encuestados/as, respondió que si tenía conocimiento respecto al plan de sucesión, mientras que un 41% opinó lo contrario. Así mismo, un 6% se abstuvo de contestar a la interrogante formulada. Es decir, que la mayoría del personal conoce sobre esta herramienta administrativa de planificación y su importancia de implementarla dentro de cada área de trabajo.

26. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué entiende por planes de sucesión?

Objetivo: Conocer cómo conceptualizan los empleados(as) lo que es el plan de sucesión.

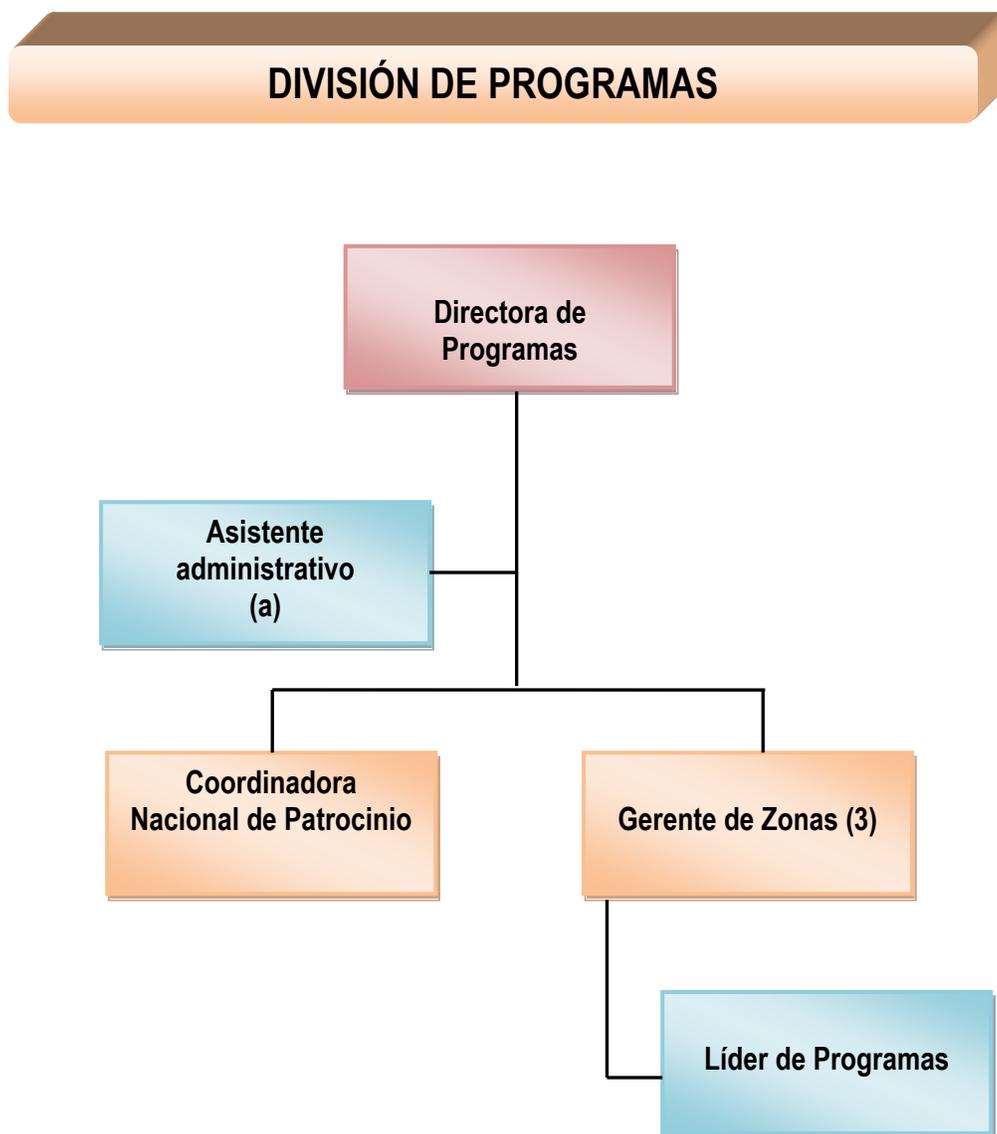
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Conocer las funciones que el jefe realiza y estar apto para la toma de decisiones.	1	1%
Plan alternativo de continuidad ó sustitución ya sea por incapacidad, despido ó ausencia.	14	18%
Identificar competencias, permitiendo la continuidad efectiva del desempeño.	5	6%
Plan que permite tener identificados los posibles candidatos para reemplazar puestos claves.	5	6%
Es la forma como organizacionalmente se anticipan los cambios de liderazgo.	3	4%
Buscar garantizar el futuro de la entidad.	1	1%
Enseñar a otros el manejo de la información	1	1%
Plan de mejora en el rendimiento del personal.	2	3%
No contestaron.	48	60%
TOTAL	80	100%



Comentario: De los empleados/as encuestados/as que respondieron que si tenían conocimiento acerca de la conceptualización de plan de sucesión, el 18% dijo que el plan de sucesión es un plan alternativo de continuidad ó sustitución, ya sea por incapacidad, despido ó ausencia. Se observó que un 6% respondió que consiste en identificar competencias, permitiendo la continuidad efectiva del desempeño, igualmente, otro 6% indica que es un plan que permite tener identificados los posibles candidatos para reemplazar puestos claves. Es de señalar, que un porcentaje bastante significativo del 60% no contestó a la interrogante. Por lo tanto, existen diversos puntos de vista de parte del personal acerca del concepto de plan de sucesión.

ANEXO N° 5

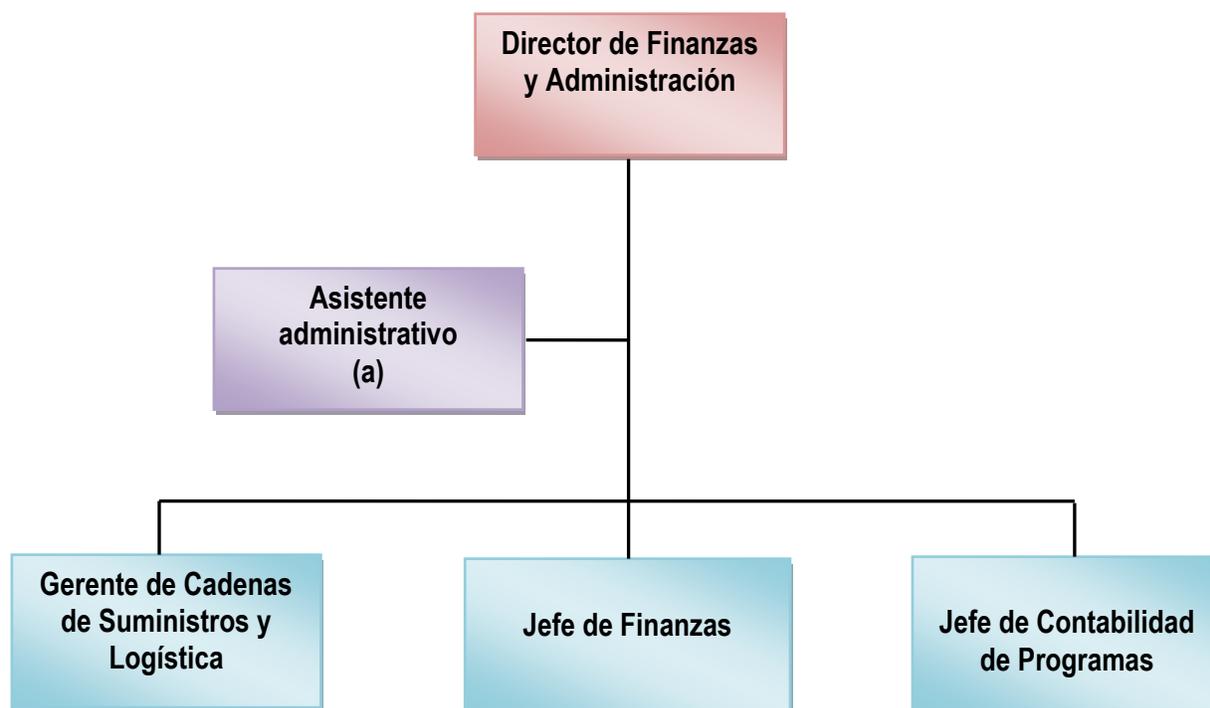
**Estructura Organizativa de las diferentes Divisiones Organizacionales que conforman la ONG
“Visión Mundial El Salvador”.**



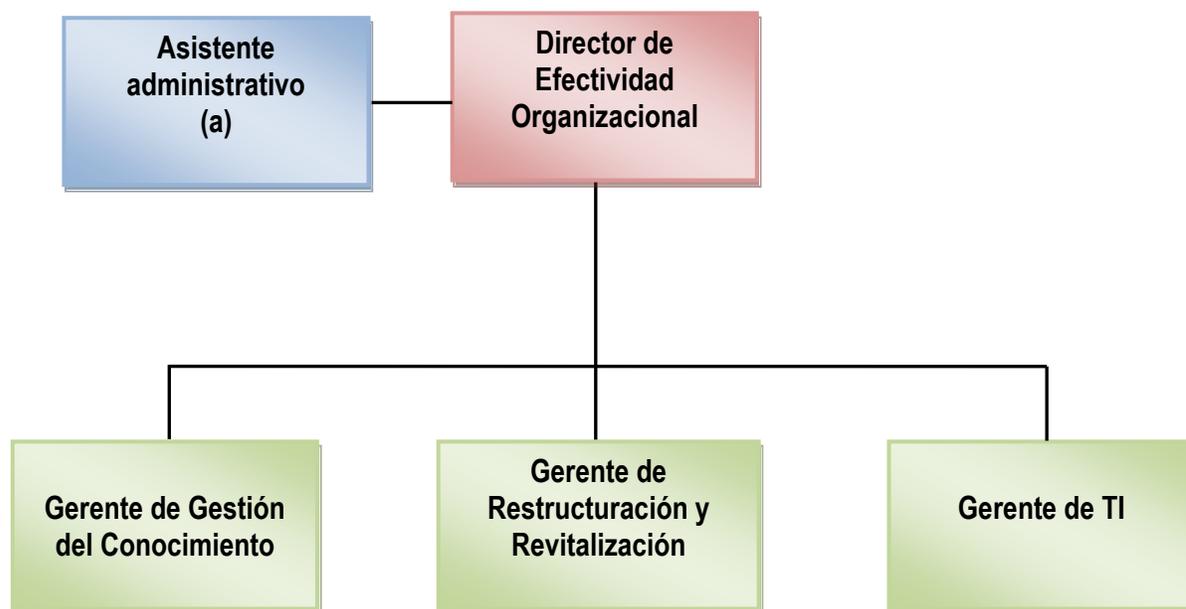
DIVISIÓN DE RELACIONES ESTRATÉGICAS

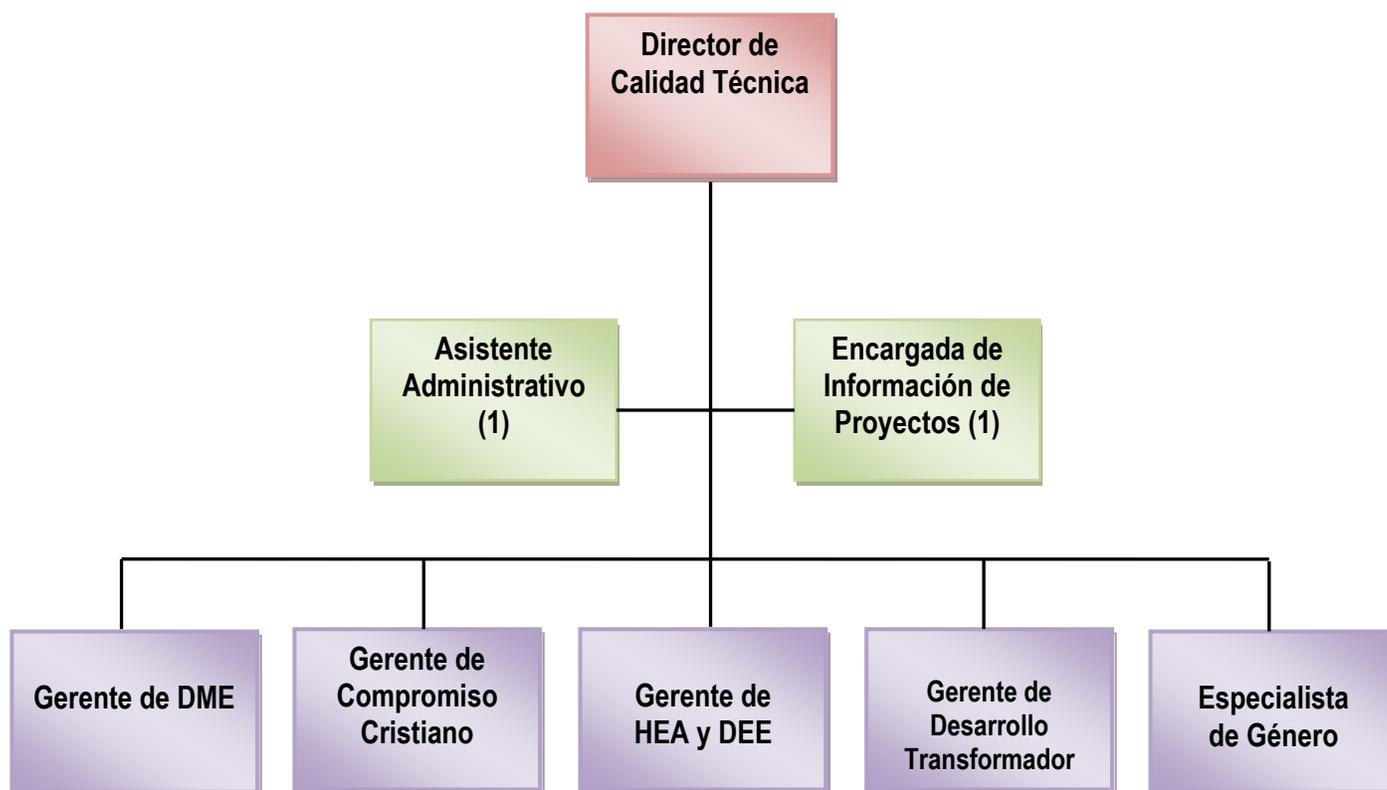


DIVISIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN



DIVISIÓN DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL



DIVISIÓN DE ESTRATEGIA Y CALIDAD TÉCNICA

ANEXO N° 6

Siglas Utilizadas

• ACP:	Auxiliar Contable de Planillas.
• AFON:	Analista Financiero de Oficina Nacional.
• CGON:	Contador General de Oficina Nacional.
• DAF:	Dirección de Administración y Finanzas.
• DEE:	Donaciones en Especies.
• ELE:	Equipo de Liderazgo Ejecutivo.
• FUNSALDE:	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo.
• GFON:	Gerente Financiero de Oficina Nacional.
• HAS:	Hábitat, Agua y Saneamiento.
• HEA:	Asuntos Humanitarios y de Emergencia.
• LACRO:	Oficina Regional de América Latina y el Caribe.
• ONG:	Organización No Gubernamental.
• PMIS:	Sistema de Gerenciamiento de Información de Programas.

ANEXO N° 7

**Manual de Descripción de Puestos y Perfiles
de la Unidad Organizacional Dirección de
Administración y Finanzas (DAF), de la
ONG “Visión Mundial El Salvador”**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		CODIGO DEL PUESTO
PROPOSITO/OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: COORDINAR LOS EQUIPOS DE PROVEEDURIA, LOGISTICA Y FINANZAS PARA ALCANZAR LAS METAS ORGANIZACIONALES Y PERMITAN A LA VEZ EL BUEN SERVICIO, LA MAYORDOMIA Y LA TRANSFORMACION HUMANA EN TODAS LAS UNIDADES DE VISION MUNDIAL EN BENEFICIO DE LO POBRES Y ENFOCADOS EN LA NIÑES.		
DIRECCION A LA QUE PERTENECE:	NACIONAL <input type="checkbox"/> ADMINISTRACION Y FINANZAS <input checked="" type="checkbox"/>	MINISTERIO INTEGRADO <input type="checkbox"/> CAPACIDAD ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO/AREA A QUE PERTENECE: DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECCION NACIONAL		
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • GERENTE DE PROVEEDURIA • GERENTE DE LOGISTICA • GERENTE DE FINANZAS ON • GERENTE DE FINANZAS DE PROYECTOS • ASESOR LEGAL • ASISTENTE A LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS • ESPECIALISTA EN SUNSYSTEM 	
TOTAL DE PLAZAS		7
PUESTOS QUE SUPERVISA INDIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • GESTOR DE COMPRAS • COORDINADOR DE EVENTOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS • COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD • AUXILIAR DE MANTENIMIENTO • ENCARGADO DE CENTRO DE REPRODUCCION DE DOCUMENTOS • ENCARGADO DE INVENTARIO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS • RECEPCIONISTA • ENCARGADA DE ATENCION DE EVENTOS Y REUNIONES • MENSAJERO • OFICIAL DE SEGURIDAD • CONTADOR DE ZONA • CONTADOR ON • ANALISTA FINANCIERO • AUXILIAR CONTABLE 	5 4 1 2 4 3 3
TOTAL DE PLAZAS		29

2. FUNCIONES/FINALIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

Redacte las diversas finalidades dirigidas a producir o lograr determinados resultados, de acuerdo a la metodología HAY

ACCION ¿Qué hace? Verbos en infinitivo	OBJETO ¿Qué hace? Función principal	RESULTADO ¿Para qué lo hace? Resultado principal
CONTROLAR	EL USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	PARA QUE ESTEN ALINEADOS A LAS ESTRATEGIAS DE VISION MUNDIAL
ADMINISTRAR	LOS ACTIVOS DE VISION MUNDIAL	PARA CREAR CONDICIONES OPTIMAS DE TRABAJO
SUPERVISAR	LAS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS DESDE LA OFICINA NACIONAL	PARA CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACION OPERATIVA.
REPORTAR	EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA OFICINA NACIONAL	CON EL FIN DE TOMAR DESICIONES RESPECTO A POSIBLE REORIENTACION DE INVERSION
LOGRAR	UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE DENTRO DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

(Redacte las funciones específicas dirigidas a producir o lograr los resultados del puesto)

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	1. CONTROLAR EL USO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PARA QUE ESTEN ALINEADOS A LAS ESTRATEGIAS DE VISION MUNDIAL
------------------------------------	--

Funciones específicas

1. PREPARAR INFORMES FINANCIEROS PARA LA DN
2. COORDINAR Y ENVIAR LA INFORMACION FINANCIERA PARA EL RWG
3. CANALIZAR LA INFORMACION FINANCIERA PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO ANUAL
4. PREPARAR EN CONJUNTO CON LA DN LA ESTRATEGIA ANUAL DE DAF
5. REVISAR LOS CIERRES CONTABLES MENSUALES Y ANUALES
6. ASEGURAR LA PRESENTACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS A TIEMPO A LA CONFRATERNIDAD
7. DAR SEGUIMIENTO A LAS OBSERVACIONES DE AUDITORIA LIGADAS A ASPECTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS.
8. LOGRAR EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LOS CONTROLES INTERNOS.
9. SUPERVISAR EL PLAN OPERATIVO DE FINANZAS.
10. AUTORIZAR ORDENES DE PAGO
11. AUTORIZAR TRANSFERENCIAS Y PAGOS ELECTRONICOS
12. AUTORIZAR CHEQUES.

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	2. ADMINISTRAR LOS ACTIVOS DE VISION MUNDIAL PARA CREAR CONDICIONES ÓPTIMAS DE TRABAJO.
------------------------------------	---

Funciones Específicas

1. PROPORCIONAR REPORTES A LA DN DEL USO DE LOS DIFERENTES ACTIVOS DE LA ON
2. PROPORCIONAR AL PERSONAL LAS CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA ADECUADAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES
3. SUPERVISAR LOS PROCESOS DE SEGURIDAD DE LA OFICINA.

4. REVISAR EL ADECUADO MANTENIMIENTO DE LOS VEHICULOS
5. SUPERVISAR EL ADECUADO ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ON
6. AUTORIZAR EL USO DE VEHICULOS EN HORARIOS FUERA DE OFICINA
7. GARANTIZAR EL ADECUADO CONTROL DE LOS ACTIVOS MAYORES DE \$1,000. DOLARES

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	3. SUPERVISAR LAS ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS DESDE LA OFICINA NACIONAL PARA CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACION OPERATIVA.
------------------------------------	---

Funciones Especificas

1. GARANTIZAR ADECUADOS PROCESOS DE COMPRAS
2. SUPERVISAR Y ANALIZAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS.
3. APOYAR EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOLUCION DE PROBLEMAS RELACIONADOS A LOS PROCESOS DE COMPRA.
4. PARTICIPAR O NOMBRAR UN DELEGADO EN LOS COMITES DE COMPRAS.
5. AUTORIZAR CUADROS DE ANALISIS.
6. AUTORIZAR ORDENES DE COMPRA.

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	4. REPORTAR EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA OFICINA NACIONAL CON EL FIN DE TOMAR DECISIONES RESPECTO A POSIBLE REORIENTACION DE INVERSION.
------------------------------------	--

Funciones Especificas

1. PREPARAR INFORMES FINANCIEROS PARA LA DN
2. SEGUIMIENTO AL PRESUPUESTO DE COSTOS OOC Y SDPC
3. ANALIZAR Y PROPONER ALTERNATIVAS EFICIENTES DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ON.

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	5. LOGRAR UN CLIMA ORGANIZACIONALESTABLE DENTRO DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.
------------------------------------	---

Funciones Especificas

1. PREPARAR UN ADECUADO PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL.
2. DESARROLLAR PLANES DE SUCESION
3. CONOCER LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL EQUIPO DE DAF Y BRINDAR EL APOYO RESPECTIVO, DENTRO DE LOS LIMITES DE LA ORGANIZACIÓN.
4. INCENTIVAR LAS CAPACITACIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL
5. INCENTIVAR EL TRABAJO EN EQUIPO.
6. REALIZAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

4. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad por Contactos

a) RELACIONES INTERNAS

¿Cuáles son los contactos dentro de la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito (Para qué)	Frecuencia
Dirección Nacional	Mantener informada a la dirección de cualquier situación referente a las Finanzas, Administración y/o compras.	Constantemente
Dirección de Operaciones	Mantener informada a la dirección de cualquier aspecto que infiera a la programación operativa.	Constantemente
Dirección de Capacidad	Mantener informada a la dirección de cualquier	Constantemente

Organizacional	aspecto que infiera con la efectividad organizacional.	
Auditoría Interna	Dar seguimiento a observaciones realizadas	Constantemente
FUNSADE	Participar en la junta	Mensual

b) RELACIONES EXTERNAS

¿Cuáles son los contactos externos a la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito	Frecuencia
Audidores Financieros		
Audidores Fiscales		

4.2 Activos requeridos:

Descripción
Computadora portátil
Escritorio
Archivador
Teléfono fijo
Teléfono móvil
Vehículo (cuando sea necesario)

4.3 Responsabilidad en procesos de toma de decisiones y autorizaciones

AUTORIZACIONES CLAVES PARA:

1. **Procesos de compra**
2. **Procesos de pago**
3. **Toma de decisiones financieras**
4. **Toma de decisiones administrativas**

5. APROBACIONES

ELABORADO POR:	REVISADO Y AUTORIZADO	VISTO BUENO	
Willy Marvin Figueroa	Ricardo Calderón		Recursos Humanos
Fecha de autorización Abril 2010		Fecha de última actualización Abril 2010	

PERFIL DEL OCUPANTE

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para cubrir el puesto. No tome en cuenta las características personales, sino las que según su experiencia serían necesarias para lograr los resultados del puesto)

- a) **Datos generales**
 - I. Edad: entre 30 y 40 años
 - II. Género Masculino o Femenino

- b) **Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, ingeniería, maestría, doctorado, etc.)**
 - I. Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o Ingeniería Industrial.
 - II. Maestría en Finanzas.

- c) **Conocimientos Especializados**
 - I. Conocimiento de leyes tributarias, fiscales y laborales
 - II. Preferencia con estudios en desarrollo humano.

- d) **Experiencia laboral**
 - I. 3 años de experiencia en puestos similares.

- e) **Habilidades y conocimientos técnicos**
 - I. Manejo de programas de computación: Office, Excel avanzado, Word, Power Point, Internet.
 - II. Conocimiento de inglés a nivel avanzado (lecto-escritura y conversación)
 - III. Manejo de vehículo (4x4) y con licencia de conducir (preferiblemente)

- f) **Actitudes**
 - I. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
 - II. Que fomente las buenas relaciones Interpersonales
 - III. Trabajo en equipo.
 - IV. Paciente
 - V. Con sentido de cooperación
 - VI. Iniciativa
 - VII. Respetuoso/a
 - VIII. Responsable
 - IX. Orientación a resultados
 - X. Confidencialidad

- g) **Otros Requisitos**
 - I. Pasaporte vigente
 - II. Visa Americana Vigente
 - III. Disponibilidad para desplazarse al interior y fuera del país.

PERFIL DE CAPACIDADES CENTRALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Nota: Para completar este apartado, referirse al Documento de las Dependencias donde se describen las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos de trabajo asignando a cada capacidad central la o las puntuación requeridas para el puesto, las cuales se reflejarán en el cuadro de la siguiente manera:

GRUPO DE CAPACIDADES	DESCRIPCION DE LA CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA	
		SI	NO
CAPACIDADES DE LOGRO	Lograr resultados y servicios de calidad	X	
	Practicar la responsabilidad e integridad	X	
	Comunicar eficazmente la información	X	
CAPACIDADES DE PENSAMIENTO	Pensar clara, profunda y ampliamente	X	
	Entender el sector humanitario	X	
	Entender la misión y las operaciones de Visión Mundial	X	
CAPACIDADES DE AUTOGESTION	Practicar la innovación y el cambio	X	
	Mostrar una vida y un trabajo centrados en Cristo	X	
	Aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo	X	
CAPACIDADES DE RELACIONES	Mantener equilibrio y efectividad en el trabajo/la vida	X	
	Desarrollar relaciones de colaboración	X	
	Practicar la diversidad de género y cultural	X	
	Influenciar a las personas y a los grupos	X	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

(Escriba los datos que permitan identificar el puesto dentro de la Organización)

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE FINANCIERO DE OFICINA NACIONAL		CODIGO DEL PUESTO
PROPOSITO/OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: COORDINAR EL PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO DE LA OFICINA NACIONAL SOBRE LA BASE DE LAS POLITICAS DEL MANUAL FINANCIERO INTERNACIONAL. EL CONTROL INTERNO Y LAS OBLIGACIONES LEGALES DEL PAIS PARA EL RENDIMIENTO DE CUENTAS A NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL.		
DIRECCION A LA QUE PERTENECE:	NACIONAL <input type="checkbox"/> ADMINISTRACION Y FINANZAS <input checked="" type="checkbox"/>	MINISTERIO INTEGRADO <input type="checkbox"/> CAPACIDAD ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO/AREA A QUE PERTENECE: FINANZAS OFICINA NACIONAL		
PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • CONTADOR GENERAL DE LA OFICINA NACIONAL • ANALISTA FINANCIERO • AUXILIARES CONTABLES 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">3</p>
TOTAL DE PLAZAS		5
PUESTOS QUE SUPERVISA INDIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		

2. FUNCIONES/FINALIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

Redacte las diversas finalidades dirigidas a producir o lograr determinados resultados, de acuerdo a la metodología HAY

ACCION ¿Qué hace? Verbos en infinitivo	OBJETO ¿Qué hace? Función principal	RESULTADO ¿Para qué lo hace? Resultado principal
COORDINAR	LOS CIERRES CONTABLES MENSUALES Y ANUALES DE LA CONFRATERNIDAD Y DEL PAIS	PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS OPORTUNOS Y DE CALIDAD
REVISAR	EL INFORME FINANCIERO MENSUAL Y LOS ESTADOS FINANCIEROS ANUALES	PARA ASEGURAR QUE LA INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA QUE SE PRESENTE SEA COMPLETA Y RAZONABLE
COORDINAR	LA AUDITORIA FISCAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	PARA LOGRAR UNA OPINION LIMPIA DEL DICTAMEN DE LA AUDITORIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIA
COORDINAR	LA AUDITORIA EXTERNA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	PARA LOGRAR UNA OPINION LIMPIA DEL DICTAMEN DE LA AUDITORIA EN LA PRESENTACION RAZONABLE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL CONTROL INTERNO

COORDINAR	LA AUDITORIA INTERNA DE LOS INFORMES FINANCIEROS	PARA LOGRAR UNA OPINION ACEPTABLE DE LA AUDITORIA DE LOS INFORMES FINANCIEROS
DISEÑAR	EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO	CON EL PROPOSITO DE LOGRAR UN ASEGURAMIENTO RAZONABLE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
ORGANIZAR	AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO	CON EL PROPOSITO DE FOMENTAR UN CLIMA LABORAL AGRADABLE Y LA MOTIVACION DEL PERSONAL
ELABORAR	EL PLAN OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO	CON EL FIN DE ENFOCAR LOS ESFUERZOS EN LOS PRINCIPALES OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DAR DIRECCION AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

(Resalta las funciones específicas dirigidas a producir o lograr los resultados del puesto)

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

1. COORDINAR LOS CIERRES CONTABLES MENSUALES Y ANUALES DE LA CONFRATERNIDAD Y DEL PAIS PARA LA ELABORACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS OPORTUNOS Y DE CALIDAD

Funciones específicas

1. Retroalimentar al equipo para que realice los seguimientos a las cuentas con saldos antiguos
2. Retroalimentar al equipo en la priorización de la asignación de costos a los proyectos.
3. Establecer fechas límites para la entrega de insumos para la elaboración del reporte financiero mensual.
4. Proveer al contador asesoría en el proceso de la elaboración del reporte financiero
5. Programar la fechas claves de cierre de año calendario
6. Asignar funciones de apoyo al personal en la elaboración de los estados financieros

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

2. REVISAR EL INFORME FINANCIERO MENSUAL Y LOS ESTADOS FINANCIEROS ANUALES PARA ASEGURAR QUE LA INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA QUE SE PRESENTE SEA COMPLETA Y RAZONABLE

Funciones Específicas

1. Hacer un muestreo del libro diario mayor de Sun Systems al final del mes
2. Verificar que se han incluido en los registros contables todas las operaciones del mes
3. Comparar el excedente del balance con el estado de resultados
4. Verificar que los saldos totales del reporte de proyectos este reflejado con cifras iguales en la línea de proyectos del estado de resultados
5. Revisar la carta de gerencia para asegurarse que se han incluido todas las explicaciones importantes del periodo.
6. Verificar que se han agregado a la base de datos del reporte financiero de la confraternidad todos los informes de acuerdo al manual financiero internacional.
7. Revisar que el reporte financiero ha sido firmado electrónicamente por la persona correspondiente
8. Revisar que el reporte financiero ha sido impreso y firmado

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

3. COORDINAR LA AUDITORIA FISCAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LOGRAR UNA OPINION LIMPIA DEL DICTAMEN DE LA AUDITORIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIA

Funciones Específicas

1. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la auditoría fiscal
2. Coordinar el nombramiento del auditor fiscal en el ministerio de hacienda

3. Establecer las fechas de visitas de los auditores
4. Coordinar la visita de apertura de la auditoria
5. Asignar personal para que atienda las visitas de auditoria
6. Asesorar al analista financiero en el proceso de respuesta y seguimientos a la carta de gerencia
7. Coordinar la reunión de salida y discusión del borrador del informe de la auditoria

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	4. COORDINAR LA AUDITORIA EXTERNA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LOGRAR UNA OPINION LIMPIA DEL DICTAMEN DE LA AUDITORIA EN LA PRESENTACION RAZONABLE DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL CONTROL INTERNO
------------------------------------	--

Funciones Especificas

1. Elaborar los términos de referencia para la contratación de la auditoria financiera
2. Establecer las fechas de visitas de los auditores
3. Coordinar la visita de apertura de la auditoria
4. Asignar personal para que atienda las visitas de auditoria
5. Asesorar al analista financiero en el proceso de respuesta y seguimientos a la carta de gerencia
6. Coordinar la reunión de salida y discusión del borrador del informe de la auditoria

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	5. COORDINAR LA AUDITORIA INTERNA DE LOS INFORMES FINANCIEROS PARA LOGRAR UNA OPINION ACEPTABLE DE LA AUDITORIA DE LOS INFORMES FINANCIEROS
------------------------------------	--

Funciones Especificas

1. Coordinar una autorevision de los elementos claves que que la auditoria considera en su examen
2. Investigar la fecha probable que se realizara la auditoria
3. Participar en la reunión de apertura
4. Asignar personal para atender la auditoria interna
5. Coordinar con el contador general un plan de atención a la auditoria
6. Asesorar al contador general en el proceso de respuesta y seguimientos a la carta de gerencia
7. Participar en la reunión de salida y discusión del borrador del informe de la auditoria

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	6. DISEÑAR EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR UN ASEGURAMIENTO RAZONABLE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
------------------------------------	---

Funciones Especificas

1. Revisión periódica de los cambios y actualizaciones de las políticas del manual financiero para socializarlas al equipo.
2. Retroalimentación de las reformas tributarias al equipo
3. Diagnosticar la eficiencia del control interno actual
4. Proponer cambios de políticas locales
5. Coordinar la actualización del manual de procedimientos de Finanzas

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	7. ORGANIZAR AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO CON EL PROPOSITO DE FOMENTAR UN CLIMA LABORAL AGRADABLE Y LA MOTIVACION DEL PERSONAL
------------------------------------	---

Funciones Especificas

1. Distribuir las funciones de acuerdo al conocimiento, capacidad de pensamiento, formación y experiencia a los miembros del equipo.
2. Proveer al equipo de las herramientas necesarias para el logro de objetivos
3. Proponer capacitaciones al personal en temas financieros
4. Evaluar el desempeño laboral del personal del equipo
5. Retroalimentar al personal de las capacitación e información que se reciben el grupo liderazgo nacional
6. Dirigir al personal en el desarrollo de sus funciones
7. Inducir al personal del equipo en sus funciones

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL	8. ELABORAR EL PLAN OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO CON EL FIN DE ENFOCAR LOS ESFUERZOS EN LOS PRINCIPALES OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DAR DIRECCION AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO EN EL LOGRO DE OBJETIVOS
------------------------------------	---

Funciones Específicas

1. Analizar la función general del departamento
2. Identificar los objetivos generales de la dirección de administración y finanzas
3. Establecer las los objetivos del departamento
4. Definir las metas e indicadores de los objetivos
5. Establecer el mecanismo de monitoreo y seguimiento del plan
6. Involucrar en reuniones a todo el equipo en la elaboración del plan operativo
7. Tramitar la aprobación del plan con el director de administración y finanzas

4. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad por Contactos

a) RELACIONES INTERNAS

¿Cuáles son los contactos dentro de la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito (Para qué)	Frecuencia
Director de Administración y Finanzas	Rendimientos de cuentas de los avances y prioridades de las actividades claves departamento	Cada lunes
Jefaturas en Oficina Nacional	Asesoría y seguimientos de diversas consultas y servicios que solicitan	Cada vez que lo requieran
Coordinador(a) de RRHH.	Coordinación en el pago de salarios y beneficios a empleados	Cada quince días
Proveeduría	Coordinación de documentación de soporte de pagos a proveedores	Cuando se requiera
Logística		
TI	Solicitar apoyo técnico en cuanto al sistema contable y otros	Cuando se requiera
Auditoría Interna	Atención a las auditorías internas	Cuando se desarrolle
Donaciones en Especie	Coordinar la documentación que soporta las donaciones en especie recibidas así como los saldos de inventarios en diferentes fechas.	Cuando se requiera
FUNSALDE	Coordinar operaciones relacionadas con la fundación	Cuando se requiera

b) RELACIONES EXTERNAS

¿Cuáles son los contactos externos a la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito	Frecuencia
PO	Coordinar asuntos de auditoría internacional de la confraternidad	Cuando somos seleccionado
LACRO	Rendimiento de cuentas y solicitud de asesorías y aprobaciones	Mensualmente
Ministerio de Hacienda	Cumplimientos de asuntos tributarios	Mensualmente
Ministerio de Gobernación	Cumplimientos de asuntos de registro de ONG's	Cada año

Alcaldía de San Salvador	Cumplimiento en el pago de tasas municipales	Cada año
Banco Central de Reserva	Cumplimiento en el rendimiento de donaciones recibidas	Cada trimestre
Firma de auditores fiscales	Cumplimientos de las obligaciones fiscales	Cada trimestre
Firma de auditores externos	Rendimiento de cuenta a nivel local	Cada trimestre
HSBC	Servicios financieros	Diariamente

4.2 Activos requeridos:

Descripción
Computadora portátil
Escritorio
Archivador
Teléfono fijo
Teléfono móvil

4.3 Responsabilidad en procesos de toma de decisiones y autorizaciones

AUTORIZACIONES CLAVES PARA:

1.

4.4 Entorno e información adicional

Escriba los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que afecten ó ayuden al puesto para lograr sus resultados. Añade aquí cualquier otra información que considere importante y que no haya sido plasmada anteriormente, para describir de mejor forma el puesto. (Ver ejemplos)

- Dirigir el proyecto de consolidación de Sun Systems

5.APROBACIONES

ELABORADO POR:	REVISADO Y AUTORIZADO	VISTO BUENO	
Representante del puesto	Jefe Inmediato	Director de Area	Recursos Humanos
Fecha de autorización Abril 2010		Fecha de última actualización Abril 2010	

PERFIL DEL OCUPANTE

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para cubrir el puesto. No tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto)

- a) **Datos generales**
 - I. Edad: 30 años
 - II. Género: masculino o femenino

- b) **Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, ingeniería, maestría, doctorado, etc.)**
 - I. Licenciado/a en contaduría pública.

- c) **Conocimientos Especializados**
 - I. Sistemas de información
 - II. Asuntos tributarios
 - III. Control interno

- d) **Experiencia laboral**
 - I. 5 años de experiencia en puestos similares
 - II. Experiencia en dirigir equipos de trabajo
 - III. Experiencia en elaboración de planes operativos
 - IV. Experiencia en coordinar la atención de auditorías financieras y fiscales

- e) **Habilidades y conocimientos técnicos**
 - I. Manejo de programas de computación: Office, Internet y otros
 - II. Buena redacción y ortografía
 - III. Conocimiento de inglés a nivel avanzado (lecto-escritura y conversación)
 - IV. Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y manejo constructivo de conflictos

- f) **Actitudes**
 - I. Amable y que fomente las buenas relaciones interpersonales
 - II. Paciente
 - III. Discreción
 - IV. Con sentido de cooperación
 - V. Orientación a las personas (Con don de gente)
 - VI. Iniciativa
 - VII. Respetuosa
 - VIII. Responsable
 - IX. Orientación a resultados
 - X. Confidencialidad

- g) **Otros Requisitos**
 - I. Pasaporte vigente
 - II. Disponibilidad para desplazarse al interior y fuera del país.

PERFIL DE CAPACIDADES CENTRALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Nota: Para completar este apartado, revise el Diccionario de Competencias en donde encontrará mayor información acerca de cada una de las capacidades. Se solicita identificar de 4 a 6 capacidades como mínimo requeridas para el puesto, los cuales a su vez deben ser apropiados en la Evaluación de Desempeño.

GRUPO DE CAPACIDADES	DESCRIPCION DE LA CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA	
		SI	NO
CAPACIDADES DE LOGRO	Lograr resultados y servicios de calidad	X	
	Practicar la responsabilidad e integridad	X	
	Comunicar eficazmente la información	X	
CAPACIDADES DE PENSAMIENTO	Pensar de forma crítica y ampliamente	X	
	Entender el sector humanitario	X	
	Entender la misión y las operaciones de Visión Mundial	X	
CAPACIDADES DE AUTOGESTION	Practicar la innovación y el cambio	X	
	Mostrar una vida y un trabajo centrados en Cristo	X	
	Aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo	X	
CAPACIDADES DE RELACIONES	Mantener equilibrio y efectividad en el trabajo/la vida	X	
	Desarrollar relaciones de colaboración	X	
	Practicar la diversidad de género y cultural	X	
	Influenciar a las personas y a los grupos	X	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
(Escriba los datos que permitan identificar el puesto dentro de la Organización)		
NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR GENERAL DE OFICINA NACIONAL	
	CODIGO DEL PUESTO	
PROPOSITO/OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: ASEGURAR LOS REGISTROS CONTABLES, OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y RESULTADOS DE AUDITORIA INTERNA PARA EL RENDIMIENTO DE CUENTAS A NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL		
DIRECCION A LA QUE PERTENECE:	NACIONAL <input type="checkbox"/>	MINISTERIO INTEGRADO <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION Y FINANZAS <input checked="" type="checkbox"/>	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO/AREA A QUE PERTENECE: FINANZAS OFICINA NACIONAL		
PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA INDIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		

2. FUNCIONES/FINALIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
(Redacte las diversas finalidades dirigidas a producir o lograr determinados resultados, de acuerdo a la metodología HAY)		
ACCION (¿Qué hace?) Verbos en infinitivo	OBJETO (¿Qué hace?) Función principal	RESULTADO (¿Para qué lo hace?) Resultado principal
ADMINISTRAR	EL REPORTE FINANCIERO MENSUAL	PARA EL RENDIMIENTO DE CUENTAS A LA CONFRATERNIDAD
ASEGURAR	LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA	CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION DE RIESGO LIMITADO
REVISAR	LOS REGISTROS CONTABLES	PARA LA ELABORACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS
ASEGUARAR	EL CUMPLIMIENTOS DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	CON EL PROPOSITO DE OBTENER UNA OPINION LIMPA EN EL DICTAMEN FISCAL
CONTROLAR	LOS PRESUPUESTOS OOC Y MYFBAS	CON EL FIN DE MONITOREAR LA EJECUCION

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

(Redacte las funciones específicas dirigidas a producir o lograr los resultados del puesto)

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

1. ADMINISTRAR EL REPORTE FINANCIERO MENSUAL PARA EL RENDIMIENTO DE CUENTAS A LA CONFRATERNIDAD

Funciones específicas

1. Revisar asignación de cuentas del balance y dar seguimiento
2. Comparar resultados del periodo del balance y del estado de resultados
3. Comparar los saldos de la cuenta de proyectos del estado de resultados con los totales del reporte de análisis de proyectos
4. Elaboración del cash análisis
5. Revisión de las conciliaciones bancarias
6. Elaboración del reporte de adición y venta de activos fijos
7. Elaboración de check list mensual y trimestral
8. Elaboración de carta de gerencia (cover memo)
9. Imprimir, gestionar firmas (electrónicas físicas) y archivar reporte financiero
10. Anexar en base de datos de Lotus notes el reporte financiero
11. Elaboración de la conciliación de GL

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

2. ASEGURAR LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION DE RIESGO LIMITADO

Funciones Específicas

1. Elaborar un plan para dar seguimiento de las observaciones de auditorías anteriores
2. Dar seguimiento a la auditoria anterior
3. Elaborar un diagnostico previo a la auditoria
4. Preparar la información solicitada por la auditoria
5. Atender a la auditoria
6. Dar respuesta a las observaciones de auditoria
7. Archivar informes de auditoria

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

3. REVISAR LOS REGISTROS CONTABLES PARA LA ELABORACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS

Funciones Específicas

1. Revisar partidas de diario
2. Asentar partidas en el sistema contable Sun Systems
3. Revisar el libro diario de Sun Systems
4. Proponer ajustes de cierre necesarios
5. Hacer copia de la BD de MYPBAS
6. Registro de presupuestos en Sun Systems
7. Elaboración de estados financieros básicos
8. Registro de estados financieros en el ministerio de gobernación
9. Revisar la impresión de libros legales
10. Registrar libros de contabilidad
11. Elaborar y actualizar manual de aplicación contable por subcuentas
12. Aprobar de SA y PA
13. Revisión de órdenes de pago de centro de costo OOC
14. Revisión de cheques
15. Revisión de planillas de ISSS y AFP
16. Arqueo de caja chica y fondos de viajes
17. Realizar Corte diario de caja
18. Elaborar Pasivo laboral

**FUNCION/FINALIDAD
PRINCIPAL**

4. ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS CON EL PROPOSITO DE OBTENER UNA OPINION LIMPIA EN EL DICTAMEN FISCAL

Funciones Especificas

1. Revisar la declaración de retención de renta mensual
2. Elaborar declaración de renta anual
3. Elaborar estado y origen de aplicación de fondos
4. Informe de cambio para recibir notificación
5. Revisar reporte de donaciones
6. Revisar reporte de retención anual
7. Nombramiento de auditor fiscal
8. Notificación del nombramiento de auditor fiscal
9. Revisión de declaración de alcaldía
10. Actualización de reformas tributarias
11. Registro de firmas en hacienda
12. Supervisar la presentación del dictamen fiscal
13. Revisión de planilla de salarios y retenciones de renta

**FUNCION/FINALIDAD
PRINCIPAL**

5. CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS OOC Y MYPBAS CON EL FIN DE MONITOREAR LA EJECUCION

Funciones Especificas

1. Hacer respaldo de la base de datos de MYPBAS cada mes
2. Registrar los presupuestos de OOC en Sun Systems
3. Registrar en Sun Systems las variaciones presupuestarias en MYPBAS
4. Analizar e investigar las variaciones de la ejecución del presupuestos OOC
5. Archivar los presupuestos aprobados y modificaciones aprobadas
6. Conciliar las GIK (recibido, registrado y presupuestado)
7. Conciliar el presupuesto anual por proyecto con MYPBAS
8. Elaborar la asignación de costos a proyectos

4.DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad por Contactos

a) RELACIONES INTERNAS

¿Cuáles son los contactos dentro de la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito (Para qué)	Frecuencia
Jefe de Finanzas de oficina Nacional	Asesoría en las funciones del puesto	Diariamente
Jefe de Contabilidad de proyectos	Asesoría en las operaciones de proyectos	Semanalmente
Jefe de proveeduría	Retroalimentar de algunos soportes de las compras de bienes y servicios	Mensualmente
Jefe de Logística	Retroalimentar de algunos soportes de las adquisición servicios	Mensualmente
Coordinadora de HEA	Coordinación de recepción y registro de GIK	Mensualmente
Audidores Internos	Atender visitas para el desarrollo de la auditoria	Anualmente

b) RELACIONES EXTERNAS

¿Cuáles son los contactos externos a la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito	Frecuencia
Audidores Financieros	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoria	Trimestralmente
Audidores Fiscales	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoria	Trimestralmente
Ministerio de Hacienda	Presentación de informes y declaraciones	Mensualmente
Ministerio de Gobernación	Registro de libros de contabilidad y estados financieros	Anualmente

4.2 Activos requeridos:

Descripción
Computadora de escritorio
Escritorio
Archivador
Impresor matricial y de inyección
Teléfono fijo

4.3 Responsabilidad en procesos de toma de decisiones y autorizaciones

AUTORIZACIONES CLAVES PARA:

1.

4.4 Entorno e información adicional

Escriba los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno ó externo) que afecten ó ayuden al puesto para lograr sus resultados. Anote aquí cualquier otra información que considere importante y que no haya sido plasmada anteriormente, para describir de mejor forma el puesto. (Ver ejemplos)

5. APROBACIONES

ELABORADO POR:	REVISADO Y AUTORIZADO	VISTO BUENO	
Representante del puesto	Jefe Inmediato	Director de Area	Recursos Humanos
Fecha de autorización Abril 2010		Fecha de última actualización Abril 2010	

PERFIL DEL OCUPANTE

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para cubrir el puesto. No tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto)

- a) **Datos generales**
 - I. Edad: mayor de 30 años
 - II. Género: masculino o femenino

- b) **Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, Ingeniería, maestría, doctorado, etc.)**
 - I. Licenciado/a en contaduría pública.

- c) **Conocimientos Especializados**
 - I. Sistemas de información
 - II. Asuntos tributarios
 - III. Control interno

- d) **Experiencia laboral**
 - I. 5 años de experiencia en puestos similares.
 - II. Experiencia en elaboración de planes operativos
 - III. Experiencia en coordinar la atención de auditorías financieras y fiscales

- e) **Habilidades y conocimientos técnicos**
 - I. Manejo de programas de computación: Office, Internet y otros.
 - II. Buena redacción y ortografía
 - III. Conocimiento de inglés a nivel avanzado (lecto-escritura y conversación)
 - IV. Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y manejo constructivo de conflictos

- f) **Actitudes**
 - I. Amable y que fomente las buenas relaciones interpersonales
 - II. Paciente
 - III. Discreción
 - IV. Con sentido de cooperación
 - V. Orientación a las personas (Con don de gente)
 - VI. Iniciativa
 - VII. Respetuoso/a
 - VIII. Responsable
 - IX. Orientación a resultados
 - X. Confidencialidad

- g) **Otros Requisitos**
 - I. Pasaporte vigente
 - II. Disponibilidad para desplazarse al interior y fuera del país.

PERFIL DE CAPACIDADES CENTRALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Nota: Para completar este apartado, revise el Documento de competencias en donde encontrará mayor información acerca de cada una de las capacidades. Se deberá identificar en el documento si el candidato cumple o no con cada una de ellas, para así marcar si su perfil debe ser considerado en la Evaluación de Desempeño.

GRUPO DE CAPACIDADES	DESCRIPCION DE LA CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA	
		SI	NO
CAPACIDADES DE LOGRO	Lograr resultados y servicios de calidad	X	
	Practicar la responsabilidad e integridad	X	
	Comunicar eficazmente la información	X	
CAPACIDADES DE PENSAMIENTO	Pensar clara, profunda y ampliamente	X	
	Entender el sector humanitario	X	
	Entender la misión y las operaciones de Visión Mundial	X	
CAPACIDADES DE AUTOGESTION	Practicar la innovación y el cambio	X	
	Mostrar una vida y un trabajo centrados en Cristo	X	
	Aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo	X	
CAPACIDADES DE RELACIONES	Mantener equilibrio y efectividad en el trabajo/la vida	X	
	Desarrollar relaciones de colaboración	X	
	Practicar la diversidad de género y cultural	X	
	Influenciar a las personas y a los grupos	X	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

(Escriba los datos que permitan identificar el puesto dentro de la Organización)

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA FINANCIERO DE OFICINA NACIONAL		CODIGO DEL PUESTO
PROPOSITO/OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: REALIZAR LA CONTABILIDAD, ANALISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTARIO PARA PROVEER INFORMACION QUE SIRVA PARA LA TOMA DE DECISIONES		
DIRECCION A LA QUE PERTENECE:	NACIONAL <input type="checkbox"/> MINISTERIO INTEGRADO <input type="checkbox"/> ADMINISTRACION Y FINANZAS <input checked="" type="checkbox"/> CAPACIDAD ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/>	
DEPARTAMENTO/AREA A QUE PERTENECE: FINANZAS OFICINA NACIONAL		
PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA INDIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		

2. FUNCIONES/FINALIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO

Redacte las diversas finalidades dirigidas a producir o lograr determinados resultados, de acuerdo a la metodología HAY

ACCION ¿Qué hace? Verbos en infinitivo	OBJETO ¿Qué hace? Función principal	RESULTADO ¿Para qué lo hace? Resultado principal
ASEGURAR	LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA	CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION LIMPIA EN EL DICTAMEN
ASEGURAR	LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA FISCAL	CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION LIMPIA EN EL DICTAMEN
CONTROLAR	LAS DISPONIBILIDADES FINANCIERAS	PARA APOYAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS
REGISTRAR	LOS OPERACIONES Y TRANSACCIONES EN EL SISTEMA DE CONTABILIDAD	PARA LA ELABORACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS
CONTROLAR	LA ASIGNACION DE LAS CUENTAS DE BALANCE	PARA DAR SEGUIMIENTOS A SALDOS PENDIENTES

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

(Redacte las funciones específicas dirigidas a producir o lograr los resultados del puesto)

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

1. ASEGURAR LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION LIMPIA EN EL DICTAMEN

Funciones específicas

1. Elaborar un plan para dar seguimiento de las observaciones de auditorías anteriores
2. Elaborar un diagnostico previo a la auditoria
3. Preparar la información solicitada por la auditoria
4. Atender a la auditoria
5. Dar respuesta a las observaciones de auditoria
6. Archivar informes de auditoria
7. Custodia de archivos legales

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

2. ASEGURAR LOS RESULTADOS DE LA AUDITORIA FISCAL CON EL FIN DE OBTENER UNA OPINION LIMPIA EN EL DICTAMEN

Funciones Especificas

1. Elaborar un plan para dar seguimiento de las observaciones de auditorías anteriores
2. Elaborar un diagnostico previo a la auditoria
3. Preparar la información solicitada por la auditoria
4. Atender a la auditoria
5. Dar respuesta a las observaciones de auditoria
6. Archivar informes de auditoria
7. Actualizarse con las reformas tributarias
8. Elaborar informe de retenciones de renta anual (F-910)
9. Elaborar constancias de renta anual
10. Custodia de archivos tributarios

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

3. CONTROLAR LAS DISPONIBILIDADES FINANCIERAS PARA APOYAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS

Funciones Especificas

1. Actualizar y conciliar los saldos bancarios diariamente
2. Hacer análisis financiero semanalmente de todos el efectivo y su equivalentes
3. Administrar los cheques voucher
4. Control de stock de cheques
5. Control del registro de firmas de cheques y cuentas de ahorro
6. Análisis por tipos de fondos locales, de la confraternidad, transitorios etc.
7. Flujo proyectado de efectivo mensual
8. Actualizar Pasivo Laboral total mensualmente
9. Seguimiento a cargos directos del GL
10. Elaborar presupuesto del departamento
11. Conciliación mensual e integración de la cuenta 300 Remesas de la oficina internacional
12. Elaborar y actualizar la política de pago
13. Analizar os beneficios de la inversión en títulos valores
14. Control de los fondos recibidos en efectivo, cargos directos y SA de la PO.

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

4. REGISTRAR LOS OPERACIONES Y TRANSACCIONES EN EL SISTEMA DE CONTABILIDAD PARA LA ELABORACION DE INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS

Funciones Especificas

1. Consolidar las plantillas de Excel de las órdenes de pago
2. Transferir plantillas de Excel a Sun Systems con Visión XI

3. Imprimir los diarios retenidos para revisión
4. Archivar diarios contabilizados
5. Elaboración de cheques
6. Tramitar firma de cheques
7. Sellar de pagada Comprobantes de diario y depósitos
8. Control de inmuebles de VMES.
9. Administrar la documentación de soporte contable según la antigüedad legal requerida
10. Asignación de costos OOC
11. Elaborar catalogo de categorías de costos por nombre de empleado
12. Revisión de planilla de salarios
13. Revisión de SA y PA

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

5. CONTROLAR LA ASIGNACION DE LAS CUENTAS DE BALANCE PARA DAR SEGUIMIENTOS A SALDOS PENDIENTES.

Funciones Específicas

1. Tramitar cobros de gastos a FUNSALDE
2. Control de cuotas de préstamos de empleados
3. Integración mensual de cuentas de balance
4. Imprimir y guardar archivo de antigüedad de saldos
5. Monitorear y enviar correo de cobros de anticipos a empleado y a proveedores

4. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad por Contactos

a) RELACIONES INTERNAS

¿Cuáles son los contactos dentro de la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito (Para qué)	Frecuencia
Jefe de Finanzas de oficina Nacional	Asesoría en las funciones del puesto	Diariamente
Jefe de Contabilidad de proyectos	Asesoría en las operaciones de proyectos	Semanalmente
Jefe de proveeduría	Retroalimentar de algunos soportes de las compras de bienes y servicios	Mensualmente
Jefe de Logística	Retroalimentar de algunos soportes de las adquisición servicios	Mensualmente
Coordinadora de HEA	Coordinación de recepción y registro de GIK.	Mensualmente
Audidores Internos	Atender visitas para el desarrollo de la auditoría	Anualmente

b) RELACIONES EXTERNAS

¿Cuáles son los contactos externos a la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito	Frecuencia
Audidores Financieros	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoría	Trimestralmente
Audidores Fiscales	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoría	Trimestralmente
Ministerio de Hacienda	Presentación de informes y declaraciones	Mensualmente
Ministerio de Gobernación	Registro de libros de contabilidad y estados financieros	Anualmente

4.2 Activos requeridos:

Descripción
Computadora de escritorio Escritorio Archivador Impresor matricial y de inyección Teléfono fijo

4.3 Responsabilidad en procesos de toma de decisiones y autorizaciones

NO APLICA

4.4 Entorno e información adicional

Escriba los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno ó externo) que afecten ó ayuden al puesto para lograr sus resultados. Anote aquí cualquier otra información que considere importante y que no haya sido plasmada anteriormente, para describir de mejor forma el puesto. (Ver ejemplos)

5. APROBACIONES

ELABORADO POR:	REVISADO Y AUTORIZADO	VISTO BUENO	
Representante del puesto	Jefe Inmediato	Director de Area	Recursos Humanos
Fecha de autorización Abril 2010		Fecha de última actualización Abril 2010	

PERFIL DEL OCUPANTE - ANALISTA FINANCIERO

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para cubrir el puesto. No tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.)

a) Datos generales

- I. Edad: mayor de 27 años
- II. Género: masculino o femenino

b) Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, ingeniería, maestría, doctorado, etc.)

- I. Licenciado/a en contaduría pública.

c) Conocimientos Especializados

- I. Sistemas de Información
- II. Asuntos tributarios
- III. Control interno

d) Experiencia laboral

- 3 años de experiencia en puestos similares.
- I. Experiencia en elaboración de planes operativos
 - II. Experiencia en coordinar la atención de auditorías financieras y fiscales

e) Habilidades y conocimientos técnicos

- I. Manejo de programas de computación: Office, Internet y otros
- II. Buena redacción y ortografía
- III. Conocimiento de inglés a nivel avanzado (lectura, escritura y conversación)

Por ser Visión Mundial una Organización Internacional, se requiere que el personal maneje el idioma inglés a un nivel avanzado en lectura, escritura y conversación. Las funciones de este puesto se rigen por manuales Financieros y documentos conexos en inglés. Se recibe documentación en inglés constantemente, se desarrollan talleres en inglés y constantemente se sostienen reuniones vía webex en inglés. Se reciben visitas de personal de otras oficinas y donantes de nuestros programas con quienes se hace necesario sostener conversaciones en inglés.

- IV. Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y manejo constructivo de conflictos

f) Actitudes

- I. Amable y que fomente las buenas relaciones interpersonales
- II. Paciente
- III. Discreción
- IV. Con sentido de cooperación
- V. Orientación a las personas (Con don de gente)
- VI. Iniciativa
- VII. Respetuoso/a
- VIII. Responsable
- IX. Orientación a resultados
- X. Confidencialidad

g) Otros Requisitos

- I. Pasaporte vigente
- II. Disponibilidad para desplazarse al interior y fuera del país.

PERFIL DE CAPACIDADES CENTRALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Nota: Para cada ítem de este cuadro, consulte al Desempeño de competencias de donde se extraen las competencias; acerca de cada una de las competencias de este cuadro, consulte a los cuadros de descripción de competencias de donde se extraen las competencias de este cuadro. Los ítems de este cuadro se encuentran en el Cuadro de Desempeño.

GRUPO DE CAPACIDADES	DESCRIPCION DE LA CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA	
		SI	NO
CAPACIDADES DE LOGRO	Lograr resultados y servicios de calidad	X	
	Practicar la responsabilidad e integridad	X	
	Comunicar eficazmente la información	X	
CAPACIDADES DE PENSAMIENTO	Pensar clara, profunda y ampliamente	X	
	Entender el sector humanitario	X	
	Entender la misión y las operaciones de Vision Mundial	X	
CAPACIDADES DE AUTOGESTION	Practicar la innovación y el cambio	X	
	Mostrar una vida y un trabajo centrados en Cristo	X	
	Aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo	X	
CAPACIDADES DE RELACIONES	Mantener equilibrio y efectividad en el trabajo/la vida	X	
	Desarrollar relaciones de colaboración	X	
	Practicar la diversidad de género y cultural	X	
	Influenciar a las personas y a los grupos	X	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
(Escriba los datos que permitan identificar el puesto dentro de la Organización)		
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE DE PLANILLAS	CODIGO DEL PUESTO:
PROPOSITO/OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: ADMINISTRACION DE PLANILLAS DE SALARIOS Y BENEFICIOS LEGALES DE EMPLEADOS.		
DIRECCION A LA QUE PERTENECE:	NACIONAL <input type="checkbox"/>	MINISTERIO INTEGRADO <input type="checkbox"/>
	ADMINISTRACION Y FINANZAS <input checked="" type="checkbox"/>	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL <input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO/AREA A QUE PERTENECE: FINANZAS DE OFICINA NACIONAL		
PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE FINANZAS DE OFICINA NACIONAL		
PUESTOS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		
PUESTOS QUE SUPERVISA INDIRECTAMENTE:	TITULO DEL PUESTO	PLAZAS
TOTAL DE PLAZAS		

2. FUNCIONES/FINALIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
(Redacte las diversas finalidades dirigidas a producir o lograr determinados resultados, de acuerdo a la metodología HAY)		
ACCION ¿Qué hace? Verbos en infinitivo	OBJETO ¿Qué hace? Función principal	RESULTADO ¿Para qué lo hace? Resultado principal
ELABORAR	LA PLANILLA DE SALARIOS	PARA EL PAGO DE EMPLEADOS
ELABORAR	LA PLANILLA DE AFP	PARA EL PAGO DE BENEFICIOS DE PENSION DE EMPLEADOS
ELABORAR	LA PLANILLA DE SEGURO SOCIAL	PARA EL PAGO DEL SEGURO SOCIAL DE EMPLEADOS
REVISAR	GASTOS GENERALES	PARA EL PAGO DE BENEFICIOS ORGANIZACIONALES A EMPLEADOS
ADMINISTRAR	FONDOS DE VIAJES INTERNACIONALES	PARA ENTREGAR ANTICIPOS DE EFECTIVO A EMPLEADOS

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

(Redacte las funciones específicas dirigidas a producir o lograr los resultados del puesto)

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

1. ELABORAR LA PLANILLA DE SALARIOS PARA EL PAGO DE EMPLEADOS

Funciones específicas

1. Solicitar a recursos humanos los cambios en la contratación de empleados
2. Elaborar la planilla de salarios en el sistema
3. Elaborar plantilla de registros contable de la planilla
4. Tramitar firmas de revisado y aprobado de la planilla
5. Entregar boletas de salarios
6. Elaborar transferencia bancaria de salarios de empleados
7. Elaborar transferencia de cuotas de préstamos del HSBC de empleados
8. Controlar de cuotas de préstamos de empleados
9. Archivar la planilla
10. Elaborar constancia de salarios
11. Descuento y pago de cuotas del FSV
12. Entregar listado de retenciones de renta

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

2. ELABORAR LA PLANILLA DE AFP PARA EL PAGO DE BENEFICIOS DE PENSION DE EMPLEADOS

Funciones Especificas

1. Preparar planilla en el sistema
2. Tramitar firmas de revisado y aprobado
3. Elaborar transferencia para las AFP's
4. Elaborar partida de planilla de las AFP's

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

3. ELABORAR LA PLANILLA DE SEGURO SOCIAL PARA EL PAGO DEL SEGURO SOCIAL DE EMPLEADOS

Funciones Especificas

1. Elaborar cambios de planilla
2. Tramitar firmas de revisado y aprobado
3. Elaborar transferencia para el seguro social
4. Elaborar partida de planilla del seguros social

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

4. REVISAR GASTOS GENERALES PARA EL PAGO DE BENEFICIOS ORGANIZACIONALES A EMPLEADOS

Funciones Especificas

1. Revisar gastos de viáticos locales
2. Revisar gastos de viajes internacionales
3. Revisar gastos médicos de empleados
4. Revisar gastos de estudio de empleados
5. Revisar gastos lentes de empleados
6. Revisar liquidaciones de anticipos
7. Hacer transferencias bancarias internacionales

FUNCION/FINALIDAD PRINCIPAL

5. ADMINISTRAR FONDOS DE VIAJES INTERNACIONALES PARA ENTREGAR ANTICIPOS DE EFECTIVO A EMPLEADOS

Funciones Especificas

1. Recibir las solicitudes de anticipos
2. Entregar anticipo a empleados
3. Revisar liquidaciones de viajes
4. Recibir efectivo de liquidaciones de viajes
5. Solicitar reintegro de fondo de caja

4. DIMENSIONES DE RESPONSABILIDAD Y REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

4.1 Responsabilidad por Contactos

a) RELACIONES INTERNAS

¿Cuáles son los contactos dentro de la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito (Para qué)	Frecuencia
Director de Administración y Finanzas	Asesoría en las funciones del puesto y aprobaciones	Cuando se necesite
Jefe de Finanzas de oficina Nacional	Asesoría en las funciones del puesto	Diariamente
Jefe de Contabilidad de proyectos	Asesoría en las operaciones de proyectos	Semanalmente
Jefe de proveeduría	Retroalimentar de algunos soportes de las compras de bienes y servicios	Mensualmente
Jefe de Logística	Retroalimentar de algunos soportes de las adquisición servicios	Mensualmente

b) RELACIONES EXTERNAS

¿Cuáles son los contactos externos a la organización que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto? Mencione por lo menos los 4 contactos principales que describan mejor el puesto.

Contacto	Propósito	Frecuencia
Audidores Financieros	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoría	Trimestralmente
Audidores Fiscales	Atención a Visita en el desarrollo de la auditoría	Trimestralmente

4.2 Activos requeridos:

Descripción
Computadora de escritorio Escritorio Archivador Impresor matricial y de inyección Teléfono fijo

4.3 Responsabilidad en procesos de toma de decisiones y autorizaciones

NINGUNA

4.4 Entorno e información adicional

Escriba los elementos que considere necesarios sobre el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar y las condiciones del entorno (interno o externo) que afecten o ayuden al puesto para lograr sus resultados. Anote aquí cualquier otra información que considere importante y que no haya sido plasmada anteriormente, para describir de mejor forma el puesto. (Ver ejemplos)

5. APROBACIONES

ELABORADO POR:	REVISADO Y AUTORIZADO	VISTO BUENO	
Representante del puesto	Jefe Inmediato	Director de Area	Recursos Humanos
Fecha de autorización Abril 2010		Fecha de última actualización Abril 2010	

PERFIL DEL OCUPANTE

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para el rol del puesto. No tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia serán necesarias para lograr los resultados del puesto)

- a) **Datos generales**
 - I. Edad: mayor de 22 años
 - II. Género: masculino o femenino

- b) **Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, Ingeniería, maestría, doctorado, etc.)**
 - I. Cuarto año en contaduría pública.

- c) **Conocimientos Especializados**
 - I. Sistemas de Información
 - II. Asuntos laborales

- d) **Experiencia laboral**
 - I. 3 años de experiencia en puestos similares.
 - II. Experiencia en elaboración de planes operativos
 - III. Experiencia en coordinar la atención de auditorías financieras y fiscales

- e) **Habilidades y conocimientos técnicos**
 - I. Manejo de programas de computación: Office, Internet y otros
 - II. Buena redacción y ortografía
 - III. Conocimiento de inglés a nivel básico (lecto-escritura y conversación)
 - IV. Habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y manejo constructivo de conflictos

- f) **Actitudes**
 - I. Amable y que fomente las buenas relaciones interpersonales
 - II. Paciente
 - III. Discreción
 - IV. Con sentido de cooperación
 - V. Orientación a las personas (Con don de gente)
 - VI. Iniciativa
 - VII. Respetuoso/a
 - VIII. Responsable
 - IX. Orientación a resultados
 - X. Confidencialidad

- g) **Otros Requisitos**
 - I. Pasaporte vigente
 - II. Disponibilidad para desplazarse al interior y fuera del país.

PERFIL DE CAPACIDADES CENTRALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

Nota: Para consultar esta información, refiérase al Diccionario de competencias de visión mundial y consulte la siguiente información acerca de cada una de las capacidades. Se señalan con una "X" las capacidades como mínimo requeridas para el puesto, las cuales a su vez deben ser monitoreadas en la Evaluación de Desempeño.

GRUPO DE CAPACIDADES	DESCRIPCION DE LA CAPACIDAD	CAPACIDAD REQUERIDA	
		SI	NO
CAPACIDADES DE LOGRO	Lograr resultados y servicios de calidad	X	
	Practicar la responsabilidad e integridad	X	
	Comunicar eficazmente la información	X	
CAPACIDADES DE PENSAMIENTO	Pensar clara, profunda y ampliamente	X	
	Entender el sector alimentario	X	
	Entender la misión y las operaciones de visión Mundial	X	
CAPACIDADES DE AUTOGESTION	Practicar la innovación y el cambio	X	
	Mostrar una vida y un trabajo centrados en Cristo	X	
	Aprendizaje para el crecimiento y el desarrollo	X	
CAPACIDADES DE RELACIONES	Mantener equilibrio y efectividad en el trabajo/la vida	X	
	Desarrollar relaciones de colaboración	X	
	Practicar la diversidad de género y cultural	X	
	Influenciar a las personas y a los grupos	X	