

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



“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

CRUZ, GERMAN EDUARDO

MEJÍA DE RAMOS, WENDY CAROLINA

QUINTANILLA DE COREAS, LUCIA ELISETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGOSTO 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández

Vicedecano: MSc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador de Seminario de graduación: Lic. Rafael Aristides Campos

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Néstor Ulises Turcios Perla (Docente Asesor)

AGOSTO 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento más profundo está dirigido a DIOS por darme salud y fortaleza en los momentos difíciles que más lo necesite, además de ser la guía en cada uno de mis pasos. A mi madrecita especialmente María Alicia Cruz Escobar (Q.E.P.D) por su sacrificio, esfuerzo, cariño y apoyo incondicional que me brindo durante mi carrera universitaria, a quien yo dedico este triunfo profesional; a mis hermanos por el apoyo brindado en todo momento, sobrinos y demás familiares que siempre han estado pendientes de mí, por ser la inspiración para continuar luchando, durante mi vida. A mis compañeras de equipo de trabajo, por haber trabajado con paciencia y dedicación. A nuestro asesor quien ha sido nuestro apoyo en este proceso, tiempo y respeto brindado.

German Cruz

Doy gracias a Dios por darme la vida y la bendición de cumplir una meta muy importantes como es culminar mi carrera universitaria, agradezco el apoyo de mi esposo José Manuel y la comprensión y el amor de mis hijos Alexia y Saúl quienes son mi inspiración para ser cada día mejor, a mi padre Celso por sus sabios consejos a seguir luchando, a mi madre Paz por su apoyo incondicional, Andrea por estar siempre pendiente de mí, a mis hermanos, amigos por brindarme su cariño y ánimo para alcanzar mi objetivo, a mis compañeros de trabajo de graduación por su esfuerzo y dedicación para lograrlo, a nuestro asesor Lic. Néstor Turcios por guiarnos y compartir sus conocimientos en el desarrollo del trabajo.

Wendy Mejía

Agradezco principalmente a Dios por concederme salud, trabajo y perseverancia para terminar mi carrera universitaria. A mi madre Victoria por su amor y apoyo incondicional, a mis segundos padres Alicia y Manuel por ser los pilares en mi vida en todo sentido, a mi hija Tiffany por su comprensión en cuanto al tiempo y espacio para lograr mis metas; ella ha sido una de mis motivaciones y ser su ejemplo a seguir. A mis hermanas, compadres y amigos por mantenerme motivada cada día para cumplir mis propósitos, a mi suegra Albertina por su apoyo incondicional en esta trayectoria y en especial a mi esposo Néstor Coreas por estar conmigo en todo momento, por su amor, apoyo y comprensión, a mis compañeros de trabajo de graduación y a nuestro asesor Lic. Néstor Turcios por su ayuda y tiempo para la elaboración de éste trabajo de grado.

Lucia Eliseth Quintanilla

ÍNDICE

RESUMEN.....	i	
INTRODUCCIÓN.....	iii	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES.....		1
A. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO.....		1
1. DEFINICIONES		1
1.1. Gestión.....		1
1.2. Administración.....		1
1.3. Gestión Administrativa		1
1.4. Talento Humano.....		1
2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN		2
2.1. Historia de la Administración.....		2
2.1.1. Periodo agrícola (Hasta 2000 A.C.).....		2
2.1.2. Antigüedad grecolatina (Siglo XII A.C. a V D.C.).....		2
2.1.3. Edad Media (Siglo V a XV D.C.).....		2
2.1.4. Edad Moderna (Siglo XV a XVIII D.C.)		3
2.1.5. Revolución Industrial (Siglo XVIII a XIX D.C.)		3
2.1.6. Siglo XX		4
2.1.7. Siglo XXI		4
2.2. Principios y funciones de la administración		4
2.2.1. Principios básicos administrativos		4
2.2.2. Funciones administrativas		6
2.2.2.1. Planeación		6
2.2.2.2. Organización		6
2.2.2.3. Dirección		6
2.2.2.4. Control.....		6

3.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
3.1.	Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano.....	7
3.2.	Conceptos de Talento Humano	8
3.3.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano (GTH)	9
3.4.	Proceso de la Gestión Administrativa del Talento Humano.....	10
3.4.1.	Incorporar a las Personas.....	10
3.4.1.1.	Reclutamiento	10
3.4.1.2.	Selección de personal.....	10
3.4.1.3.	Contratación.....	12
3.4.1.4.	Inducción.....	12
3.4.2.	Organizar a las Personas	12
3.4.2.1.	Diseño de Puesto.....	12
3.4.2.2.	Evaluación de Desempeño	12
3.4.3.	Recompensar a las Personas.....	13
3.4.3.1.	Remuneración y salarios.....	13
3.4.3.2.	Prestaciones	13
3.4.3.3.	Promoción	13
3.4.3.4.	La transferencia	13
3.4.4.	Desarrollar a las Personas.....	13
3.4.4.1.	Formación y Desarrollo	14
3.4.4.2.	Programas de Cambio	14
3.4.4.3.	Programas de Comunicación.....	14
3.4.5.	Retener a las Personas	14
3.4.6.	Supervisar a las Personas	16
3.4.6.1.	Banco de Datos.....	16
3.4.6.2.	Sistemas de Información Administrativa	16
B.	GENERALIDADES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	16
1.	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	17
1.1.	Por su contenido	17
1.2.	Por su función específica	18

2.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	19
2.1.	Manual de Organización	20
2.1.1.	Definición	20
2.1.2.	Objetivos del Manual de Organización	20
2.1.3.	Contenido del Manual de Organización	21
2.2.	Manual de Bienvenida.....	23
2.2.1.	Definición	23
2.2.2.	Objetivos del Manual de Bienvenida.....	23
2.2.3.	Contenido de Manual de Bienvenida	23
2.3.	Manual de Políticas	25
2.3.1.	Definición	25
2.3.2.	Objetivos del Manual de Políticas.....	25
2.3.3.	Contenido básico del Manual de Políticas	25
2.4.	Manual de Funciones.....	26
2.4.1.	Definición	26
2.4.2.	Objetivos del Manual de Funciones.....	26
2.4.3.	Contenido del Manual de Funciones	27
2.5.	Manual de Procedimientos.....	28
2.5.1.	Definición	28
2.5.2.	Objetivos del Manual de Procedimientos.....	28
2.5.3.	Contenido del Manual de Procedimientos	28
2.6.	Manual de Puestos	30
2.6.1.	Definición	30
2.6.2.	Objetivos del Manual de Puestos	30
2.6.3.	Contenido de Manual de Puestos.....	31
C.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
1.	CONCEPTO.....	32
2.	OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	32
3.	CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
4.	VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	33
5.	ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).....	34

6.	ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	35
D.	GENERALIDADES DE LAS ONG's	36
1.	CONCEPTO DE ONG's	36
2.	ANTECEDENTES	36
3.	IMPORTANCIA	38
4.	TIPOS DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	39
4.1.	Asociaciones	39
4.2.	Fundaciones	39
5.	MARCO LEGAL	39
6.	MISIÓN, OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	40
6.1.	Misión	40
6.2.	Objetivos	40
6.3.	Propósitos de las ONG's	41
E.	ANTECEDENTES SOBRE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	42
1.	HISTORIA	42
2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	44
3.	FILOSOFÍA DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	45
3.1.	Visión	45
3.2.	Misión	45
3.3.	Objetivos	45
3.4.	Valores	45
4.	MARCO LEGAL	46
4.1.	Creación de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad	46
4.2.	Aspectos legales	46
4.2.1.	Constitución de la República de El Salvador	46
4.2.2.	Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro	46
4.2.3.	Ley de Impuestos Sobre la Renta y su Reglamento	47
4.2.4.	Código Tributario	47

4.2.5.	Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad.....	47
4.2.6.	Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	48
4.2.7.	Reglamento de Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	48
5.	PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	49
5.1.	Programa de Salud	49
5.1.1.	Apoyo de iguales	49
5.1.2.	Apoyo emocional	49
5.1.3.	Apoyo a clubes de personas con discapacidad a nivel hospitalario	50
5.1.4.	Desarrollo de capacitaciones en el área de salud	50
5.2.	Programa de oportunidad económica	50
5.2.1.	Línea de pequeños negocios	51
5.2.1.1.	Apoyo para la creación y fortalecimiento de pequeños negocios	51
5.2.1.2.	Capacitaciones empresariales administrativas sobre manejo de pequeños negocios	51
5.2.1.3.	Asesoría y seguimiento para el desarrollo de negocios	51
5.2.1.4.	Identificación y coordinación con fuentes de financiamiento	52
5.2.1.5.	Participación en ferias y exposiciones	52
5.2.1.6.	Vinculación de personas con discapacidad que cuentan con negocios con otras organizaciones de apoyo	52
5.2.2.	Línea de Inserción Laboral	52
5.2.2.1	Elaboración de Hoja de Vida.....	53
5.2.2.2.	Preparación para la entrevista de trabajo	53
5.2.2.3.	Contactos y referencias con empresas para la inserción laboral	53
5.2.2.4.	Circulo de Empresas Inclusivas (CEI).....	53
5.2.2.5	Coordinación de trabajo con otras organizaciones vinculadas a la inserción de empleo	54
5.3.	Programa de Derechos Humanos.....	54
5.3.1.	Facilitar talleres sobre derechos humanos	54
5.3.2.	Apoyo en la organización comunitaria	54
5.3.3.	Fortalecimiento de las Juntas Directivas de personas con discapacidad.....	55

5.3.4.	Promoción e incidencias	55
5.3.5.	Acompañar a los grupos de Personas con Discapacidad	55
5.3.6.	Referir a grupos y personas con discapacidad a instancias relacionadas con la defensa de sus derechos	55
5.3.7.	Apoyar la celebración del día nacional e internacional de las personas con discapacidad	56

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	57
A. OBJETIVOS	57
1. GENERAL	57
2. ESPECÍFICOS	57
B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. IMPORTANCIA	58
2. UTILIDAD	58
3. ORIGINALIDAD	58
4. VIABILIDAD	59
C. ALCANCES Y LIMITACIONES	59
1. ALCANCES	59
2. LIMITACIONES	59
D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	60
1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	60
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	61
5. FUENTES DE INFORMACIÓN	61
5.1. Fuentes Primarias	61
5.2. Fuentes Secundarias	61
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	62
E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	62
1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	62

2.	TABULACIONES Y DATOS OBTENIDOS	63
F.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	94
1.	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	94
2.	PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	94
2.1.	Incorporar a las Personas	94
2.1.1.	Reclutamiento	94
2.1.2.	Selección de Personal	95
2.1.3.	Contratación de Personal	95
2.1.4.	Inducción de Personal	96
2.2.	Organizar a las personas	96
2.2.1.	Diseño de Puesto	96
2.2.2.	Evaluación del Desempeño	97
2.3.	Recompensar a las personas	97
2.3.1.	Remuneraciones	97
2.3.2.	Prestaciones	97
2.4.	Desarrollar a las Personas	98
2.5.	Retener a las personas	98
2.6.	Supervisar a las Personas	99
G.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	99
1.	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	99
2.	PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	100
2.1.	Planeación	100
2.2.	Organización	100
2.3.	Dirección	101
2.4.	Control	101
H.	ANÁLISIS FODA	101
1.	ELEMENTOS INTERNOS	101
1.1.	Fortalezas	101
1.2.	Debilidades	102

2. ELEMENTOS EXTERNOS	103
2.1. Oportunidades	103
2.2. Amenazas	103
I. CONCLUSIONES	104
J. RECOMENDACIONES	105
 CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO PARA LA FUNDACION RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	106
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	106
1. OBJETIVO GENERAL:	106
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	106
B. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	106
1. ALCANCE Y LIMITACIÓN	106
1.1. Alcance	106
1.2. Limitación	106
2. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	107
2.1. Incorporar a las Personas	107
2.1.1. Reclutamiento de personal	107
2.1.1.1. Políticas de reclutamiento de personal	107
2.1.1.2. Requisición de personal	109
2.1.2. Selección de personal	110
2.1.2.1. Políticas de selección de personal	110
2.1.2.2. Proceso de selección de personal	110
2.1.2.2.1. Verificación de antecedentes laborales	110
2.1.2.2.2. Entrevista	111
2.1.2.2.3. Pruebas de conocimiento para la selección del personal	111
2.1.2.2.4. Informe de selección de personal	112
2.1.3. Contratación	112
2.1.3.1. Políticas de contratación de personal	112
2.1.3.2. Proceso de contratación de personal	112
2.1.4. Inducción	113

2.1.4.1.	Objetivos de la Inducción	113
2.1.4.2.	Políticas para la inducción del nuevo personal	114
2.2.	Organizar a las personas	114
2.2.1.	Diseño de puestos	114
2.2.1.1.	Objetivo del diseño de puestos	115
2.2.1.2.	Políticas del diseño de puestos	115
2.2.2.	Evaluación de desempeño	115
2.2.2.1.	Objetivos de evaluación de desempeño	116
2.2.2.2.	Políticas de evaluación de desempeño	116
2.3.	Desarrollar a las personas	117
2.3.1.	Objetivos del desarrollo de las personas	117
2.3.2.	Políticas de desarrollo de las personas	117
2.4.	Retener a las personas	118
2.4.1.	Relaciones con los empleados	120
2.4.2.	Higiene, Seguridad y Calidad de Vida	120
2.5.	Supervisar a las personas	122
2.5.1.	Banco de datos	122
2.5.2.	Sistemas de información	122
C.	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	125
1.	IMPORTANCIA	125
2.	OBJETIVOS DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO	125
3.	POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	125
4.	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO	126
5.	UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	127
6.	JEFATURA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	128
7.	DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS Y PRESUPUESTO DE GASTOS	129
7.1.	Recurso humano	129
7.2.	Recursos materiales	130
7.3.	Recursos tecnológicos	130
7.4.	Resumen	130

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	131
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	132
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	137

RESUMEN

La Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, inició como una filial denominada Red de Sobrevivientes de Minas Terrestres, trabajando principalmente en ayudar a las víctimas de minas y a sus familias a recuperarse; sin embargo en el país lograron introducir el apoyo a todas las personas amputadas, independientemente la causa y que carecen de oportunidades de desarrollo personales y profesionales; utilizando el método de “apoyo entre iguales”, el cual consiste en que una persona que ya superó el trauma generado por una discapacidad, brinda orientación y apoyo a otra persona con discapacidad que está en el proceso de recuperación y aceptación de su nueva condición de vida. Contando con ocho años de trayectoria como filial, tuvieron la opción de convertirse en una fundación local estableciéndose legalmente en el año 2008.

Con la investigación realizada se detectó que no posee una administración adecuada del talento humano que le permita una gestión satisfactoria de los procesos de personal tales como: reclutamiento, selección, contratación e inducción. A efecto de proporcionar una propuesta se plantea un modelo de gestión administrativa del talento humano.

Por lo anterior se tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional, que permita fortalecer la capacidad organizativa y administrativa de la fundación.

Para la realización de la investigación de campo, se aplicaron los métodos científico, analítico y deductivo; el tipo de investigación: descriptivo, y el tipo de diseño no experimental. Se consultaron dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias.

La recolección de información se desarrolló por medio de las técnicas de encuesta y entrevista. Para su aplicación los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario y la guía de preguntas. Por el tamaño de la fundación se realizó un censo y la entrevista se aplicó únicamente al Director Ejecutivo.

Se concluye que la Fundación RED no tiene un modelo de gestión para una adecuada administración del talento humano, no cuenta con un procedimiento para la selección de personal; no posee manuales administrativos, así como un área específica que se encargue de la gestión del talento humano, ni un programa de capacitación para su personal.

De igual manera se recomendó, entre otros, diseñar e implementar un modelo de gestión orientado al talento humano de la fundación, elaborar un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; elaborar manuales de organización, de funciones y descripción de puestos, crear una unidad que se encargue de la gestión del talento humano y elaborar e implementar un programa de capacitación para el personal.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, titulado: “Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, ubicada en el municipio de San Salvador”, se compone de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, comprende sobre las generalidades administrativas de la gestión del talento humano con sus definiciones, antecedentes, generalidades de los manuales administrativos, desarrollo organizacional que incluye el concepto y generalidades de las ONG’s en El Salvador, así como los antecedentes sobre la fundación RED, su marco legal y programas que ejecuta.

En el Capítulo II, se aborda el diagnóstico del funcionamiento de la fundación RED y comprende los objetivos, justificación de la investigación, su importancia, utilidad, originalidad y viabilidad, los alcances y limitaciones; métodos y técnicas de la investigación, tipos de investigación, diseño, técnicas e instrumentos para recolectar información, fuentes de información y la determinación del universo; la tabulación y análisis de los resultados; el análisis de la situación actual del talento humano en la Fundación RED; así como la situación actual de la gestión administrativa; el análisis FODA; las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III, consiste en la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano para la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad del Municipio de San Salvador, los objetivos generales y específicos de la propuesta, sus alcances y limitaciones, sus procesos; así como la propuesta para la creación de la unidad de gestión del talento humano, su importancia, objetivos, políticas, funciones; la determinación de los recursos y presupuesto de gastos; y el plan de implementación y cronograma de actividades. Finalmente se detalla la bibliografía utilizada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES.

A. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

1. DEFINICIONES

1.1. Gestión

“Es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.¹

1.2. Administración

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.²

1.3. Gestión Administrativa

Se define como: “El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar”.³

1.4. Talento Humano

Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.⁴

¹ Münch, Lourdes, Administración. “Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo”, Pearson Educación, México, Edición 2010, Pág. 8

² Stephen P. Robins, Mary Coulter, Introducción a la Administración y las Organizaciones, “Administración”, México, Octava Edición 2005, Pág. 7.

³ Ivancevich, John M. Gestión Calidad y Competitividad, México McGraw Hill, Primera Edición 1997, Pág. 11.

⁴ <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>.

2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir y satisfacer sus necesidades. Fue precisamente lo que hizo disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales. La humanidad sería imposible de entender sin la existencia de la actividad administrativa, por lo que es necesario efectuar una breve revisión histórica donde se manifiesta la evolución de la administración.⁵

2.1. Historia de la Administración

2.1.1. Periodo agrícola (Hasta 2000 A.C.)

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

2.1.2. Antigüedad grecolatina (Siglo XII A.C. a V D.C.)

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

2.1.3. Edad Media (Siglo V a XV D.C.)

Dentro de este periodo el feudalismo fue un sistema que surgió con la decadencia romana y la invasión de los pueblos bárbaros y las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, formas de

⁵ www.monografias.com, Administración y Finanzas.

organización y administración más complejas, en donde los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado.

2.1.4. Edad Moderna (Siglo XV a XVIII D.C.)

A inicio de ésta época surge en Prusia, Austria un movimiento administrativo conocido como “cameralistas”, que trato de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos como el de la selección y adiestramiento de personal y especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos. Diversos descubrimientos propiciaron el desarrollo industrial y enormes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, se empiezan a desarrollar administradores, que atendían directamente los problemas de la fábrica.

2.1.5. Revolución Industrial (Siglo XVIII a XIX D.C.)

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc. y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

2.1.6. Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización, dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

2.1.7. Siglo XXI

Surge un número de avances científicos y tecnológicos, inicia la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y se consolidan múltiples estilos de gestión, tales como: la Gestión del Conocimiento, Gestión del Talento Humano, Inteligencia Emocional, entre otros.

2.2. Principios y funciones de la administración

2.2.1. Principios básicos administrativos

Los principales principios propuestos por el ingeniero y teórico de la administración de empresas Henry Fayol, quien es conocido por sus aportaciones del pensamiento administrativo se detallan a continuación:

- a) **Principio de la división del trabajo:** Consiste en que todos, no deben hacer de todo al mismo tiempo, para ello se realiza la distribución de tareas o actividades en las administrativas y esto produce, como consecuencia, la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas empresas. La división del trabajo se aplica tanto a las operaciones técnicas como a las que benefician al hombre adquiriendo gran habilidad, seguridad y precisión, factores que ayudan a un mejor rendimiento.
- b) **Principio de autoridad:** Consiste en la facultad de mandar y el derecho a ser obedecido. Para ser buen jefe no basta con poseer la autoridad formal, también que la persona posea habilidades de liderazgo.

No hay autoridad sin responsabilidad. Acerca de este principio se ha desarrollado toda la Teoría del Liderazgo, la cual es materia de estudio especializado.

- c) **Principio de disciplina:** Consiste en el respeto y acatamiento a las normas establecidas, lo cual lleva a las personas a comportarse de una determinada manera. El respeto y acatamiento surge por medio del establecimiento de acuerdos claros y justos entre superiores y subalternos.
- d) **Principio de unidad de mando:** La organización de las actividades en una empresa, debe estar dispuesta de tal manera que una persona conozca quién es el jefe ante el cual responde. Sin perjuicio de las relaciones y comunicaciones necesarias entre las diferentes personas de la empresa, cada individuo debe ser responsable únicamente a un solo jefe. Esta es la regla de la unidad de mando.
- e) **Principio de la unidad de dirección:** En una empresa todas las actividades deben ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la empresa. Todos los departamentos y todos los individuos deben cooperar para alcanzar esos fines.
- f) **Principio de la subordinación del interés particular al interés general:** Fayol explica este principio, señalando que en una empresa el interés de un trabajador o de un grupo de trabajadores no deben prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa.
- g) **Principio de remuneración del personal:** Constituye la compensación por el servicio prestado. La remuneración debe ser equitativa y satisfactoria tanto para quien la recibe como para quien la otorga.
- h) **Principio de centralización y descentralización:** No constituyen, en esencia, modos de administrar que pueden calificarse como buenos o malos. Son formas de racionalización del trabajo y conforman, hoy en día, una técnica que requiere de una alta capacidad administrativa para saber cuándo una organización debe funcionar con mayor o menor grado de centralización y cuándo la delegación de autoridad y la descentralización son aconsejables.

2.2.2. Funciones administrativas

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como: Planeación Organización, Dirección y Control. Estas actividades básicas son las funciones tradicionales de la administración.

2.2.2.1. Planeación

Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

2.2.2.2. Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

2.2.2.3. Dirección

Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.

2.2.2.4. Control

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración tradicional de recursos humanos predominó hasta 1990. Ahora se habla de administración de las personas, con un enfoque que pretende individualizar a las personas y verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de “administrar con las personas”; es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus empleados y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro.

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos.

Se convierte en una unidad muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y éste depende de las actividades y la forma en que se desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

3.1. Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano

La Administración de Talento Humano se basa en algunos aspectos fundamentales:

- a) Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

- b) Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a ésta, son capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- c) Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.”⁶

3.2. Conceptos de Talento Humano

- Según Chiavenato (2009), la administración del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o talento humano, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.
- Según Jericó (2001), no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

⁶ Chiavenato; Idalberto; “Gestión del Talento Humano”, Tercera edición, Editorial McGraw-Hill, México 2009.

3.3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano (GTH)

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de gestión del talento humano es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función sin conocer los negocios de una organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero, constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir reconocimientos por el trabajo excepcional realizado que conlleva a la satisfacción personal.
- Administrar el cambio: debido a que en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques y tecnologías más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión del talento humano es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

3.4. Proceso de la Gestión Administrativa del Talento Humano

Los seis procesos básicos de la Administración del Talento Humano son:

3.4.1. Incorporar a las Personas

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas.

Lourdes Múnich (2010) lo define como: la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

La incorporación del Talento Humano se divide en:

3.4.1.1. Reclutamiento

Consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo, estos pueden ser:

- Reclutamiento interno. Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.
- Reclutamiento externo. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- Reclutamiento mixto. De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

3.4.1.2. Selección de personal

La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en

corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido

Para efectuar una selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- Recepción preliminar de candidatos. Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- Elaboración de solicitud de empleo. Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- Entrevista previa. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- Aplicación de pruebas de conocimientos. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo.
- Entrevista profunda. Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad. Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- Entrevista de selección. Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- Encuesta socioeconómica. Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- Examen médico. Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.

3.4.1.3. Contratación

Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la formalización del contrato donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.

3.4.1.4. Inducción

Es la introducción y bienvenida hacia la organización, es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria con el apoyo del facilitador el cual puede ser asignado según el área a desempeñarse.

3.4.2. Organizar a las Personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Koontz (2008), define Organizar como: Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

3.4.2.1. Diseño de Puesto

Es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.

3.4.2.2. Evaluación de Desempeño

Es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

3.4.3. Recompensar a las Personas

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Dentro de las recompensas que incluye la administración se tiene:

3.4.3.1. Remuneración y salarios

También se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal.

3.4.3.2. Prestaciones

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación. Por ejemplo: seguro de vida, capacitaciones, vacaciones, aguinaldos, vales de despensa, seguro de gastos médicos, fondos de ahorro, bonos por productividad, recreación familiar, entre otros.

3.4.3.3. Promoción

Consiste en ascender al empleado a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

3.4.3.4. La transferencia

Consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña. Es necesario fundamentar tanto las promociones como los ascensos en el análisis de puesto, en el desempeño del empleado y en el proceso científico de selección de personal.

3.4.4. Desarrollar a las Personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos significa que si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito.

3.4.4.1 Formación y Desarrollo

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

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

3.4.4.2 Programas de Cambio

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

3.4.4.3 Programas de Comunicación

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

3.4.5. Retener a las Personas

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización.

Durante el proceso para retener al personal se obtiene:

- a) **Mayor Adaptación.** Representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización, con el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz para adquirir mayor conciencia, de modo que permita más adaptaciones y cambios para mejorar en el futuro.
- b) **Permanencia.** Una manera de retener al personal generando mayor estabilidad laboral es motivarlos con su salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- c) **Enfoque.** Las personas dejan de ser un simple recurso humano organizacional; son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, con aspiraciones y percepciones. Esto indica que ya no se trata de administrar personas sino de administrar con las personas. El recurso más importante de la organización se encontrará en la mente de ellos. Por lo tanto es un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como mero recurso organizacional.
- d) **Mejor clima organizacional.** Está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración, el cual conlleva a la permanencia laboral. Caso contrario si el clima organización tiende a bajar caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción, lo cual puede llegar al límite de abandono laboral.
- e) **Mayor satisfacción.** El objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario. Las personas forman una organización o entran a formar parte de una de ellas, porque esperan satisfacer, algunas de sus necesidades personales. Para obtener esas

satisfacciones las personas están dispuestas a realizar ciertos gastos, inversiones o esfuerzos en la organización debido a que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior a los costos.

3.4.6. Supervisar a las Personas

En toda organización es imprescindible realizar un proceso por el cual se evalúa la eficacia, eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos; con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos, problemas, proponer soluciones y sugerencias de mejora.

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados, que incluyen Banco de datos y sistemas de información administrativa, los que se definen a continuación:

3.4.6.1. Banco de Datos

Es un sistema de almacenamientos y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.⁷

3.4.6.2. Sistemas de Información Administrativa

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados a tomar decisiones eficaces, debido a que la administración del talento humano necesita procesar mucha información sobre las personas.⁸

B. GENERALIDADES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos éstos aspectos. Ayudan a la labor cotidiana, ya que en ellos se establecen, en forma ordenada los elementos

⁷ Chiavenato; Idalberto; "Introducción a la Gestión Moderna del Talento Humano", "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2011, Pág. 25

⁸ Idem.

fundamentales para contar con comunicación, coordinación, dirección, evaluaciones administrativas eficientes, así como instruirse en los detalles de las políticas generales y administrativas de la institución.

Estos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro del desempeño que facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de funciones.

1. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

1.1. Por su contenido

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias (**Ver Tabla No 1 y 2**).

Dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

Tabla No. 1. Manuales administrativos según su contenido

Tipo de Manual	Descripción
Manual de Bienvenida	Este manual presenta toda la información relevante de la empresa de manera general, desde su historia, dueños, objetivos, misión, visión, que se pretende como objetivo organizacional y debe dar respuestas a todas las inquietudes laborales del nuevo trabajador, facilitándole la integración como uno más del equipo.
Manual de Organización	Exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
Manual de Políticas	Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Tipo de Manual	Descripción
Manual de Procedimientos	Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.
Manual de Puestos	Agrupa información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.
Manual de Normas	Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
Manual Técnico	Presenta información sobre la operación estructural de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.
Otros Manuales de Contenido Múltiple	Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de políticas y procedimientos, el de historia y organización, entre otros. Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Fuente: Adaptado del libro de **Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas.**

1.2. Por su función específica

Los manuales que se encuentran dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar; dentro de ellos tenemos los siguientes:

Tabla No. 2. Manuales Administrativos según su función específica.

Tipo de Manual	Descripción
Manual de Compras	Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.
Manual de Finanzas	Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
Manual de Reclutamiento y Selección	Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
Manual de una Unidad Administrativa	Agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa; entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otras.
Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa	Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

Fuente: Adaptado del libro de Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas.

2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Para efectos éste estudio se desarrollan los siguientes modelos:

2.1. Manual de Organización

2.1.1. Definición

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma esencial todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, con la finalidad de lograr que todos sus integrantes logren conocerse, familiarizarse e identificarse con la misma.

2.1.2. Objetivos del Manual de Organización

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para señalar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los empleados y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar y supervisar al personal.

2.1.3. Contenido del Manual de Organización

El contenido de un Manual de Organización es muy variado y dependerá de la información que la organización considere prudente publicar, la información básica que debe contener este tipo de Manual es la siguiente:

- a) **Portada.** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Organización.
- b) **Introducción.** Es la explicación del contenido del Manual: qué es, cómo está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, periodicidad.
- c) **Objetivo y Alcance.** Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Organización. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- d) **Antecedentes Históricos.** Se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la Institución o la unidad administrativa de la que trata el Manual. Se menciona la normativa (leyes, decretos, directrices, entre otros) que crearon y han modificado aspectos de su organización.
- e) **Marco Jurídico.** En este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando la fecha de publicación y el número de Boletín Oficial.
- f) **Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales.** La misión se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que serán conocidos, comprendidos y compartidos por todos los empleados que participen en el desarrollo de la organización. La visión es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los empleados de la organización. Los objetivos describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el

cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los valores, son las concepciones compartidas y con el acuerdo de la mayoría de lo que es importante, que influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

- g) **Atribuciones.** Se considerarán las atribuciones conferidas en la Ley o Decreto de Creación y del Reglamento Interno de la misma, representan el medio para alcanzar los fines.
- h) **Estructura Orgánica Actual.** Se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama.
- i) **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- j) **Normas y Políticas Generales.** Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la Institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.
- k) **Glosario de Términos.** En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido. Se incluirá cuando la terminología descrita lo amerite.
- l) **Firmas de autorización.** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
- m) **Bibliografía.** Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento. Deberá contener al menos los siguientes puntos: nombre del autor(es), título del libro, volumen y edición, lugar de impresión, editorial y fecha, párrafos o títulos consultados. En el caso de páginas electrónicas, deberá escribirse la dirección exacta consultas y agregarle la fecha y hora en que se realizó la consulta.

2.2. Manual de Bienvenida

2.2.1. Definición

Es conocido también como manual de inducción, resume la cultura corporativa de la organización e incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.⁹

Es un documento creado por las empresas que apoya a la inducción del nuevo empleado, este manual presenta toda la información relevante de la empresa de manera general, desde su historia, dueños, objetivos, misión, visión, que se pretende como objetivo organizacional, y debe dar respuestas a todas las inquietudes laborales del nuevo trabajador, facilitándole la integración como uno más del equipo.

2.2.2. Objetivos del Manual de Bienvenida

- Acoger y entusiasmar al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura corporativa.
- Orientar y ofrecer documentación adicional y complementaria, entre otras; a la información ofrecida por otros canales (entrevista personal y vídeo de bienvenida) con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la empresa, estilo de gestión y cultura corporativa.
- Formar y promover una integración eficaz en el puesto y con el proyecto corporativo.

2.2.3. Contenido de Manual de Bienvenida

a) Respeto a la empresa

- Presenta información acompañado con ilustraciones y diseños adecuados.
- Portada y contraportada: diseño personalizado y creativo.
- Carta o mensaje de bienvenida del Director o Gerente de la empresa.
- Presentación de la empresa.

⁹ <https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida>.

- Datos genéricos sobre el tipo de empresa, actividad, forma jurídica, sede central, sucursales, servicios que ofrece.
- Breve reseña histórica y sus fundadores.
- Filosofía corporativa: misión, visión y valores.
- Logros: clientes, premios y distinciones.
- Políticas de igualdad de oportunidades y estrategias de calidad e innovación según el giro de la institución.
- Compromisos de la empresa.
- Información de interés general.

b) Respecto al puesto de trabajo:

- Información concreta sobre la política de prevención de riesgos, salud laboral, medidas de prevención y servicio médico.
- Normativa interna respecto al tabaco, cuidado de las instalaciones.
- Normas de urbanidad y cortesía en la empresa: protocolo de empresa, trato igualitario, comidas en el puesto de trabajo.
- Trámites de contratación, nómina, pago extra y fecha de cobro de salario.
- Política retributiva.
- Horario, permisos, bajas y ausencias.
- Vacaciones.
- Gestión del talento: Política de formación, promoción interna, evaluación del desempeño.
- Otros aspectos adicionales al salario: bonos comida, seguros, servicios adicionales que ofrece la empresa.¹⁰

¹⁰ <https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida>.

2.3. Manual de Políticas

2.3.1. Definición

Contiene las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución.

2.3.2. Objetivos del Manual de Políticas

- Presentar una visión de conjunto para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Ser instrumento útil para la orientación e información de los funcionarios.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

2.3.3. Contenido básico del Manual de Políticas

- a) **Portada.** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del manual.
- b) **Introducción.** Se constituye en la explicación del contenido del manual, cómo se encuentra estructurado, determina sus objetivos o propósitos, su ámbito de aplicación, y la periodicidad o circunstancias que ameritan las actualizaciones que aseguren su vigencia.
- c) **Objetivo y Alcance.** Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

- d) **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.
- e) **Declaraciones de Política:** En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate. Se indica, de esta forma, el propósito, la definición, el contenido y el responsable de observar el cumplimiento de cada una de las políticas.
- f) **Firmas de autorización.** En este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

2.4. Manual de Funciones

2.4.1. Definición

Es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de sus empleados. Se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la Institución o de unidad organizativa específica, documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

2.4.2. Objetivos del Manual de Funciones

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello determinando responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

2.4.3. Contenido del Manual de Funciones

- a) **Portada.** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones.
- b) **Introducción.** Es la explicación del contenido del manual, se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o propósitos del manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.
- c) **Objetivo y alcance.** Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- d) **Estructura organizacional.** Se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico.
- e) **Descripción del puesto.** El formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.
- f) **Objetivo estratégico del puesto.** Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución.
- g) **Relaciones del puesto.** En este apartado se toma como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- h) **Funciones generales y específicas.** En este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse

en detalles de “cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos.

- i) **Firmas de autorización.** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

2.5. Manual de Procedimientos

2.5.1. Definición

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados.

2.5.2. Objetivos del Manual de Procedimientos

- Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
- Brinda dirección a los funcionarios.
- Comunica los objetivos y metas de la organización.
- Sirve como un conducto de comunicación oficial del director institucional.
- Asegurar que los recursos de la organización sean utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.

2.5.3. Contenido del Manual de Procedimientos

- a) **Portada.** Se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la unidad organizativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos y denominación. De corresponder a una unidad en particular

debe anotarse el nombre de la misma, unidad(es) responsable(s) de su elaboración, revisión y/o autorización.

- b) **Introducción.** Se indica una breve exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación o alcances e importancia de su revisión y actualización.
- c) **Objetivo de los procedimientos.** Es una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- d) **Alcance de los procedimientos.** Representan un conjunto de acciones que cubren los procedimientos.
- e) **Responsable(s).** En este apartado se indican las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- f) **Políticas o Normas de Operación.** Se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- g) **Definiciones.** Se indican las palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- h) **Procedimientos.** Se realiza la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se ejecutan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Se debe indicar el objetivo del procedimiento, la base jurídica, los órganos que intervienen, las políticas y normas de operación.
- i) **Diagramas de flujo.** Se incluye la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos

que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

- j) **Formularios.** Se adjunta todos los formularios e instructivos empleados para realizar los procedimientos. Se incluye una muestra de los formularios que se utilizan en el procedimiento y sus respectivas instrucciones de llenado.
- k) **Firmas de autorización.** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.¹¹

2.6. Manual de Puestos

2.6.1. Definición

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.

2.6.2. Objetivos del Manual de Puestos

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional.
- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.

¹¹ <https://documentos.mideplan.go.cr/.../guia-manuales-administrativos-2009.pdf>

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

2.6.3. Contenido de Manual de Puestos

- a) **Portada.** En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- b) **Introducción.** Es la explicación del contenido del manual, donde se incluye, cómo está estructurado, objetivos o propósitos, ámbito de aplicación; y periodicidad o circunstancias que ameritan que el manual deba actualizarse para mantenerse vigente.
- c) **Objetivo y alcance.** Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- d) **Descripción de puestos de trabajo.** Abarca información en relación con a) la identificación del puesto de trabajo; b) nombre del puesto; c) unidad administrativa en la cual se desempeña; d) codificación del puesto; e) descripción genérica (objetivo); f) listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto; g) periodicidad de cada una de esas funciones (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.); h) requisitos del ocupante del puesto perfil del ocupante, tales como: nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y/o específicos; i) requisitos legales.
- e) **Firmas de autorización.** En este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

C. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, en vista que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar del talento humano; en otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a

cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

En el desarrollo organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

1. CONCEPTO

Para Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
- Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento e implementación del desarrollo organizacional.

3. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- a) Es una estrategia educativa planeada.
- b) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - Problemas de destino ¿Adónde desea ir la organización?.
 - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - Problemas de eficiencia organizacional.

- c) Hace hincapié en el comportamiento humano.
- d) Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- e) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- f) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - Transferencia de valores humanos.
 - Comprensión entre grupos.
 - Administración por equipos.
 - Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por tanto, se puede decir que el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

4. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos siguientes:

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como está, desarrollen todo su potencial.
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.

- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

5. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

El proceso de Desarrollo Organizacional tiene cuatro etapas:

- a) **Recolección y análisis de datos:** consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del desarrollo organizacional e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
- b) **Diagnóstico organizacional:** a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
- c) **Acción de intervención:** es la fase de implementación del proceso de Desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.
- d) **Evaluación:** es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

6. ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- a) **Esfuerzo a largo plazo:** Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
- b) **Guiado y apoyado por la alta gerencia:** La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.
- c) **Proceso de visión:** Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- d) **Procesos de delegación de autoridad:** Se refiere aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.
- e) **Procesos de aprendizaje:** Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
- f) **Procesos de resolución del problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- g) **Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización:** Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
- h) **Papel consultor-facilitador:** Este papel es muy poderoso, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación,

podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.

D. GENERALIDADES DE LAS ONG's

1. CONCEPTO DE ONG's

Una organización no gubernamental (también conocida como ONG's) es una entidad de carácter público, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos Internacionales y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación, entre otras formas.

El financiamiento de dichas organizaciones depende principalmente de donativos particulares y que se dedican a la ayuda humanitaria en una o varias de sus diferentes vertientes: asistencia técnica o médica a países subdesarrollados, auxilios en caso de catástrofes o guerras, ayuda a los necesitados en países desarrollados.

2. ANTECEDENTES

Las ONG's de El Salvador, son entidades que históricamente, han contribuido a solucionar diferentes problemas sociales, por los que atraviesa la población de escasos recursos, y los sectores económicos necesitados (salud, agricultura, vivienda, desarrollo humano, medio ambiente, arte y cultura, etc.). Su creación y funcionamiento ha sido financiada en la mayoría de los casos por Organismos de Cooperación Extranjera, los cuales brindan el capital y todo el equipo necesario, para el desarrollo de los proyectos.

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales, sin fines de lucro surgieron desde el siglo XIX. Siendo la Cruz Roja Salvadoreña la primera Organización No Gubernamental en surgir, fundada el 13 de marzo de 1885 por Don Rafael Antonio Zaldívar, presidente de la República de El Salvador de esa época. Esta organización solicitó a la Federación de Sociedades de Cruz Roja y de la Media Luna Roja establecida en Ginebra (Suiza), el permitirle ser miembro de la misma, afiliándose en el año de 1906.

Después de la Cruz Roja Salvadoreña, fue hasta la década de 1940 y 1950, que surgieron más ONG's, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña, de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos. Entre las ONG's que surgieron en esta época se pueden mencionar: Asociación Nacional Pro infancia, Fundación Dr. Manuel Gallardo, Obra Filantrópica y Asistencia Social Adventista, Fundación Benjamín Bloom, entre otros.

De 1960 a 1970 se fundaron el Circuito Salvadoreño de Educación y Cultura, Caritas de El Salvador y Fundación Promotora de Cooperativas, siendo estas nacionales. Con iniciativa de la Congregación de Jesuitas surgió la Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima (FUNDASAL) y la Asociación Fe y Alegría; además se establecen ONG's internacionales tales como el Plan Padrinos Internacionales que está orientada a beneficiar a los niños y niñas de los sectores marginales, la Universidad José Simeón Cañas (UCA), así como el Centro de Rehabilitación Familiar Cristiano (CEFAC), entre otras.

La década de 1970, se caracterizó por un aumento en los niveles de pobreza en las familias y la limitada atención gubernamental a sus necesidades básicas por como: vivienda, salud y educación; originándose un periodo de confrontación social y política, reflejada en graves violaciones a los derechos humanos, por la represión de los gobiernos militares a la clase social; generándose así un conflicto armado que motivó el surgimiento de nuevas ONG's laicas como la Asociación Salvadoreña de Investigación y Promoción Económica y Social (ASIPES). Las iglesias tuvieron una importante participación en algunas fundaciones sociales tales como el Centro de Recuperación y Desarrollo Económico, Espiritual del Hombre (CREDHO) y universidades como la Universidad Luterana Salvadoreña y la Universidad Dr. José Matías Delgado, entre otras.

Desde 1980 aumenta significativamente el número de ONG's debido al agravamiento de las condiciones de vida, la crisis social, el conflicto armado y la crisis económica. Estas Organizaciones fueron bien aceptadas por la población, debido a que éstas atendían en gran medida sus necesidades prioritarias. Es importante hacer notar que también en esta década se crea la primera instancia de trabajo coordinado de las ONG's a través del Concejo Coordinador de Instituciones Privadas de Promoción Humana de El Salvador (CIPHES) que agrupó a más de

14 instituciones de promoción humana y desarrollo comunitario que decidieron organizarse para garantizar sus espacios de trabajo, el derecho a trabajar en las poblaciones y la libertad de movilización en los lugares donde ejecutaban proyectos.

El trabajo de las ONG's fue aceptado por la población debido a que el gobierno no cubría sus necesidades y porque estas organizaciones estimulaban la participación de la población en las soluciones de sus problemas.

A partir del 16 de enero de 1992 en el marco de los acuerdos de paz, surgieron asociaciones no gubernamentales dedicadas a la formación profesional (INSAFORP), medio ambiente (Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES), salud (Fundación Seraphim), cultura (Museo Tin Marin), educación formal (Fundación para la Educación Integral Salvadoreña - FEDISAL), entre otras actividades. También se da una transformación del ambiente socio político y se origina una interrelación entre el gobierno de El Salvador y las distintas organizaciones, poderes políticos e instituciones sociales.

Las ONG's toman una posición protagonista al participar activamente en la ejecución de programas y proyectos sociales encontrándose en un contexto de cambio estructural o de políticas por parte del gobierno de El Salvador y de todas las reformas a las leyes que se dieron en el marco de los acuerdos de paz. De esta manera se incrementaron las organizaciones que no tienen como fin reemplazar las acciones del Estado, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales las políticas sociales poseían deficiencias, como en las áreas de vivienda, alimentación, salud y economía; cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad; así mismo efectúan denuncias de las injusticias de los gobiernos especialmente en actos de corrupción, mal uso de recursos y abusos de poder.

3. IMPORTANCIA

Las ONG's realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, alientan la participación de la comunidad, promueven el desarrollo, ayudan en la supervisión e implementación de

acuerdos internacionales. Algunas, están organizadas sobre temas específicos, tales como los derechos humanos, medio ambiente o salud.

De lo anterior se puede agregar que el hombre ha venido cambiando a través de los años para lograr el bienestar social y la igualdad de derechos; es por ello que ante la poca cobertura de parte de los gobiernos para atender esas necesidades, es que se crean este tipo de organizaciones sin fines de lucro apoyadas a través de un subsidio gubernamental y/o donaciones por parte de organismos nacionales e internacionales, así como de personas altruistas.

4. TIPOS DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Estas instituciones se clasifican conforme a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro en:

4.1. Asociaciones. “Todas las personas jurídicas de desarrollo privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal” (Art.11).

4.2. Fundaciones. “Las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines” (Art. 18).

5. MARCO LEGAL

Las organizaciones no gubernamentales están regidas por la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro”; la cual entró en vigencia el 21 de noviembre de 1996 y fue publicado en el Diario Oficial No. 230, Tomo 333 de fecha 17 de diciembre de 1996.

En El Salvador es competencia del Ministerio de Gobernación, a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, el contar con un mecanismo que permita obtener un instrumento de publicidad formal para su creación, organización y dirección,

que brinde seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ella.

Las Asociaciones y Fundaciones que manejan fondos provenientes del Estado, están fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y por la Corte de Cuentas de la República (Art 42).

El Ministerio de Gobernación es el ente competente de otorgar la Personalidad Jurídica de las Asociaciones y Fundaciones nacionales y extranjeras legalmente autorizadas para operar en el país, su disolución y liquidación. Es la institución rectora que establece los requisitos legales apegados a derecho y fundamentada en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento.

La Procuraduría General de la República y La Fiscalía General, intervienen para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las Fundaciones para los casos que la ley así lo requiera de acuerdo a los artículos 25 y 43 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

6. MISIÓN, OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Como instituciones legalmente establecidas, estas entidades poseen una misión, objetivos y propósitos por los que se esfuerzan para dar cumplimiento debido a que mientras más organizada se encuentre una institución mejores resultados obtendrá.

De acuerdo a esto y de manera generalizada las ONG's tienen misión, objetivos y propósitos; tales como:

6.1. Misión

Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la comunidad o sector en la cual realiza su actividad principal, a través de programas específicos en el campo del desarrollo y promoción humana.

6.2. Objetivos

- Contribuir a fortalecer procesos de desarrollo, a nivel nacional y local; priorizando, a los sectores de escasos recursos.

- Gestionar la obtención de recursos nacionales e Internacionales, públicos y privados, para la puesta en marcha de proyectos por parte de los miembros de la ONG's
- Facilitar la accesibilidad a los servicios varios.
- Establecer sistemas de cooperación e intercambio con las ONG's internacionales u otras asociaciones similares.
- Mantener un diálogo, con otros sectores sociales organizados para articular en modo coherente las distintas iniciativas en materia de solidaridad y cooperación.
- Presentar asistencia técnica, mediante el cambio de profesionales capacitados que complementen y promuevan los esfuerzos de las ONG's.
- Concientizar a la población sobre la importancia de una administración adecuada de los Recursos Humanos.

6.3. Propósitos de las ONG's

- **Promoción del desarrollo.** Buscar la autonomía de las comunidades que se asisten, a través de la promoción integral de la persona, la familia y la comunidad.
- **Ejecución de proyectos y asistencia humanitaria.** Realizar proyectos que contribuyan a responder a las necesidades y como consecuencia mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Gestión de recursos financieros y materiales.** Dedicarse a la búsqueda de recursos financieros en el ámbito nacional e internacional, para fomentar el desarrollo a través de programas y proyectos.
- **Consultoría, asesoría y asistencia técnica.** Facilitar la formulación, evaluación, administración y ejecución de los proyectos.
- **Capacitación de recurso humano.** Brindar capacitaciones a la población beneficiaria, en los programas y proyectos.
- **Coordinación.** Coordinar con instituciones privadas y públicas, acciones de asistencia y desarrollo dirigidas a la población.

E. ANTECEDENTES SOBRE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD

1. HISTORIA

Landmine Survivors Network (LSN o Red de Sobrevivientes de Minas Terrestres) nace en 1995 como un movimiento internacional contra las minas antipersonales. Se legalizó en 1997 en Estados Unidos de América, con el apoyo de la princesa de Inglaterra Diana de Gales quien en ese mismo año visitó Bosnia con la Red de Sobrevivientes de Minas Terrestres y se estima que su participación determinó varias acciones en contra del uso de este tipo de armamento. Su último compromiso tuvo que ver con la erradicación de las minas antipersonales. La princesa Diana se hizo popular por su respaldo a causas humanitarias y la Fundación Red de Sobrevivientes de Minas Terrestres se empieza a establecer oficinas en Bosnia, Jordania, Mozambique y Etiopía.

La Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas Antipersona obtuvo el Premio Nobel de la Paz en el año de 1997. La Red de Sobrevivientes de minas terrestres trabajó con sobrevivientes y sus familias, para apoyar sus esfuerzos de regresar a tomar su lugar en la sociedad y convertirse en miembros productivos de sus comunidades, ya que en los países que sufrieron un conflicto armado, donde las minas son frecuentes, los sobrevivientes, más que perder una pierna o un brazo, a menudo pierden su lugar como personas valoradas y respetadas en la sociedad.

En el año 2000, Red de Sobrevivientes de minas terrestres identificó a El Salvador como el país idóneo para fundar una filial en la región. El enfoque era puramente la atención a personas amputadas por minas terrestres, pero en el país lograron introducir el apoyo a todas las personas amputadas, independientemente la causa de la misma.

La Fundación inició su trayectoria como filial cuando *Landmine Survivors Network* decide establecer una oficina en El Salvador. Se inició el trabajo para ayudar a las víctimas de minas y

sus familias a recuperarse, a través de un programa integrado de asesoramiento entre pares, deportes y la reintegración social y económica en sus comunidades.

Transcurrieron 8 años trabajando como filial de Red de Sobrevivientes de minas terrestres, con su presupuesto y metodología; iniciando el trabajo en los departamentos de San Salvador y La Libertad, pero prontamente se extendió a todo el territorio nacional a excepción de los departamentos de Morazán y La Unión.¹²

Bajo los efectos de la crisis económica mundial, a Red de Sobrevivientes de minas terrestres no le fue posible mantener la estructura previamente proyectada. Por ello, se presentaron dos opciones: cerraban o se convertían en una Fundación local. Dejar a un lado el trabajo y el apoyo a todas las personas con discapacidad que se habían atendido no era una opción. Fue así como nació bajo el nombre de Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad transformándose en una institución local.

Con el trabajo de siete fundadores y una Junta Directiva, se estableció legalmente como Fundación a los 23 días del mes de diciembre de 2008 y empezaron a trabajar ya no solamente con personas lisiadas de guerra y/o personas amputadas, sino con personas con cualquier tipo Discapacidad. En todos estos años de camino trazado, la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, ubicado en el municipio de San Salvador ha apoyado directamente a más de 2,000 sobrevivientes, impactando a su vez a su grupo familiar.

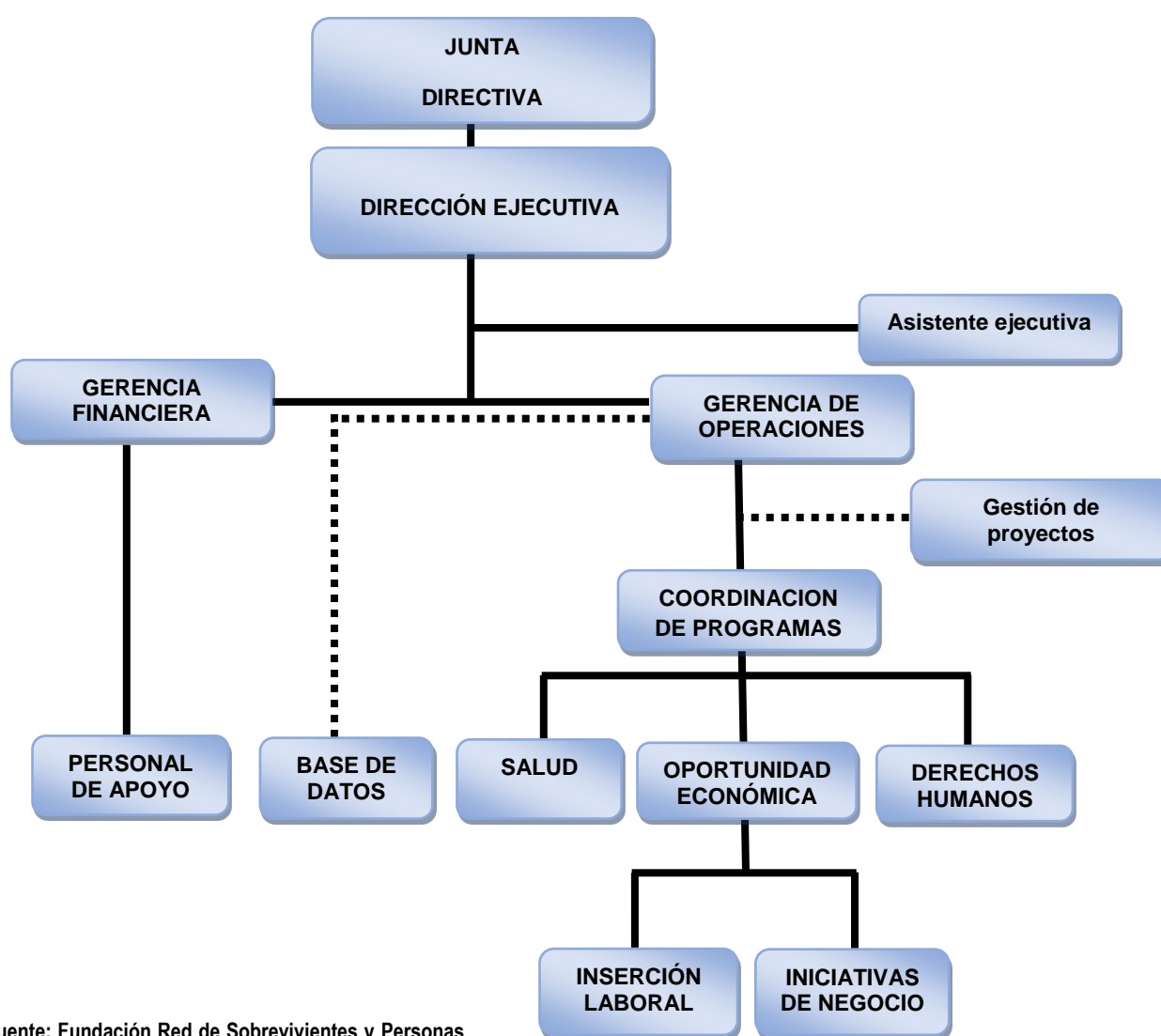
Son pioneros en el país, trabajando bajo la metodología de “Apoyo entre iguales”, donde es una persona con discapacidad quien apoya a otra persona con discapacidad. El “Apoyo entre iguales” trata de entender la situación de la otra persona a través de la experiencia compartida de dolor emocional y psicológico. Cuando la gente encuentra afiliación con otra persona, se sienten que son “similares”, que tienen una conexión, por lo que se comparte la experiencia propia de recuperación para ofrecer dicho apoyo.

¹² <http://www.reddesobrevivientes.org/>.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

De acuerdo a los estatutos de Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad en el año 2015 la estructura es encabezada por una Junta Directiva, la cual nombra a un Director Ejecutivo y está conformada por dos gerencias según se describe en figura No 1.

Figura 1. Organigrama Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad.



Fuente: Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad. Última modificación año 2015

3. FILOSOFÍA DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La filosofía organizacional de la Fundación Red está diseñada con la visión, misión, objetivos y valores, los cuales se describen a continuación:

3.1. Visión

Que las personas con discapacidad logren su inclusión plena en la sociedad, respaldadas por el liderazgo de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad y de las organizaciones locales.

3.2. Misión

Es una organización de apoyo a personas con discapacidad, sobrevivientes del conflicto y la violencia armada, basado en un enfoque de derechos, que a través de la implementación de la metodología de apoyo entre iguales contribuye en la inclusión en la sociedad.

3.3. Objetivos

- Lograr la inclusión plena en la sociedad de las personas con discapacidad bajo el respaldo de la Fundación Red de Sobrevivientes como un medio para promover su desarrollo desde un enfoque de derechos humanos.
- Sostenibilidad Institucional buscar que la organización se mantenga como institución permanente de apoyo a las personas con discapacidad y sus familias.
- Mejorar la Cohesión y gestión interna de la Red de Sobrevivientes. Lograr crecimiento interno a partir del talento humano y el mejoramiento de los procesos.

3.4. Valores

- **Respeto** por la dignidad humana, las personas, las ideas y toma de decisiones de las personas.
- **Transparencia** en todas las acciones que como Red de Sobrevivientes se lleven a cabo.
- **Diversidad** implica la inclusión de todas las personas con discapacidad, sin importar su procedencia. Tomando en consideración que no son un grupo homogéneo.

- **Solidaridad** con las demás personas y especialmente con las que presentan algún tipo de discapacidad, generando una empatía desde la misma vivencia.
- **Responsabilidad** en cada uno de los compromisos, acciones y acuerdos que establezcan ante los demás.

4. MARCO LEGAL

4.1. Creación de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad

La Red de Sobrevivientes, entidad de utilidad pública, apolítica, no lucrativa ni religiosa, que está constituida según Decreto No. 139, de acuerdo a publicación del Diario Oficial No. 5, Tomo No. 382 de fecha 9 de enero de 2009 y suscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación.

4.2. Aspectos legales

4.2.1. Constitución de la República de El Salvador

Establecido en el año 1983, mediante decreto No. 38, la cual es la ley primaria de la República de El Salvador, que contiene disposiciones legales de orden general aplicables a tanto personas naturales como a personas jurídicas.

El artículo 7 incisos primero y segundo, hace referencia a la obligación del Estado a garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.

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

4.2.2. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Esta ley originada en el Decreto Legislativo No. 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 333, del 17 de diciembre de ese mismo año, establece el régimen jurídico el cual se aplicará a todas las asociaciones y fundaciones sin fines

de lucro. Se presentan las disposiciones generales de las Asociaciones; se establecen las diferencias entre una Asociación y una Fundación, la forma en que éstas deben de administrarse; el régimen jurídico interno sobre el cual se basarán estas asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, su formación, registro, administración del patrimonio, su disolución entre otros aspectos.

4.2.3. Ley de Impuestos Sobre la Renta y su Reglamento

Las ONG's no son sujetos obligados al pago de impuesto sobre la renta, por ser consideradas no lucrativas y creadas con fines de asistencia social, según lo que establece el Art. 6 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta. El Artículo 7 del Reglamento cita: "Los sujetos pasivos excluidos de la obligación de pagar impuesto, de que habla el Art. 6 de la Ley, gozan de pleno derecho de tal beneficio y no llenarán ningún requisito incondicional, excepto las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, que deberán obtener previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos".

4.2.4. Código Tributario

El Art. 50 determina la solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho y utilidad pública. Las ONG's estarán obligadas a la presentación de la declaración de impuesto sobre la renta e informar de todas las donaciones que se les efectúen dentro de los diez días hábiles de los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, según los artículos 100 y 146 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta.

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

4.2.5. Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad

Se ratifica en el país el 4 de octubre del 2007, por la Honorable Asamblea Legislativa.

En el artículo 27 numeral 1 declara que los Estados reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laboral que sea abierto, inclusivo y accesible a las personas con discapacidad. El Estado salvaguardará y promoverá el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación.

4.2.6. Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

Esta ley fue aprobada según el Decreto Legislativo No. 888 y vigente a partir del 27 de abril del 2000; publicado en el Diario Oficial No 95, Tomo 347, del 24 de mayo y establece dentro de los artículos 23, 24, 25, 26, 27 y 28, que el sector público y la empresa privada facilitarán la integración laboral a las personas con discapacidad. Todo patrono tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad apta para desempeñar el puesto de que se trate. También establece que los patronos disponen de un año, después de la creación de la empresa, para cumplir con la obligación y contratar a los trabajadores con discapacidad, si no la cumplieran dentro del plazo establecido se sujetarán a lo que establece el artículo 627 del Código de Trabajo.

Correspondiéndole al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a las instituciones de seguridad social y todas aquellas, públicas o privadas, la puesta en marcha de los beneficios de sus programas a la población de personas con discapacidad, de acuerdo con la oferta y demanda del mercado laboral.

4.2.7. Reglamento de Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

El reglamento establece en el capítulo IV Integración laboral en los Artículos. 38, 39 y 40, que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social regulará las medidas destinadas a promover la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo goce de derechos

sin perjuicio que cualquier persona con discapacidad pueda recibir beneficios de los programas de inserción laboral.

5. PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La Fundación RED cuenta con tres grandes programas que son las siguientes:

5.1. Programa de Salud

Este programa consiste en facilitar a las personas con discapacidad el acceso a diferentes servicios y programas de salud que permitan su recuperación física y emocional.

Asimismo, la presencia en los hospitales de la red pública como el Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, Hospital General del ISSS, Hospital Zacamil, Hospital de Santa Ana, Hospital de Ilobasco y Hospital Militar Central, los cuales permiten concientizar a los profesionales de salud para que brinden una mejor atención a esta población. Se imparten capacitaciones y orientaciones sobre temáticas enfocadas en el área de salud y se proporciona material educativo relacionado a la adquisición de una discapacidad, el cual le ayudará a la persona a tener ciertos cuidados, ejecutando las siguientes actividades:

5.1.1. Apoyo de iguales

Consiste en que un promotor de la Red de Sobrevivientes que ya superó el trauma generado por la discapacidad, brinda orientación y apoyo a otra persona con discapacidad que está en el proceso de recuperación a causa de encontrarse en la etapa de aceptación de su nueva condición de vida, enfocando sus intervenciones en mejorar su autoestima.

5.1.2. Apoyo emocional

Se basa en orientar a la persona que presenta una discapacidad diferente a la del promotor según su condición, refiriéndola hacia instituciones especialistas en el tema, o en dar apoyo emocional, de tal manera que pueda ayudar a los que no han logrado superar la pérdida de un

miembro superior e inferior del cuerpo humano. El apoyo emocional también se brinda a madres o padres de niños con discapacidad.

5.1.3. Apoyo a clubes de personas con discapacidad a nivel hospitalario

Se desarrolla especialmente con pacientes de centros hospitalarios que han adquirido una discapacidad, brindándoles apoyo de iguales y orientándole sobre cómo enfrentar su nueva condición de vida.

5.1.4. Desarrollo de capacitaciones en el área de salud

A través de este componente se llevan a cabo diferentes talleres educativos sobre diferentes temáticas vinculadas a mejorar la salud de las personas beneficiarias. Algunas temáticas impartidas son: mejorar la autoestima, cuidados básicos de salud, cómo vivir con una lesión medular, dar mantenimiento a los equipos de movilidad, atención a niños con parálisis cerebral, prevención de drogas, entre otros.

5.2. Programa de oportunidad económica

Con este programa se busca crear oportunidades que permitan lograr la independencia económica de las personas con discapacidad y sus familias a través de la dotación de capital semilla para la creación y/o fortalecimiento de pequeños negocio, para que puedan lograr independencia económica. Los proyectos productivos se establecen tanto a nivel individual como asociativo.

De igual manera, en este programa se desarrollan capacitaciones en gestión empresarial (mercadeo, contabilidad, administración, producción, etc.), asesoría técnica en negocios, desarrollo de intercambios empresariales, búsqueda de financiamiento y otras actividades como la posibilidad de que los beneficiarios del proyecto participen en ferias comerciales que son impulsadas y apoyadas por la Fundación Red a través de la Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa

(CDMYPES), consideradas como sus aliadas estratégicas que promueven el desarrollo de los negocios establecidos.

5.2.1. Línea de pequeños negocios

Forma parte del programa de oportunidad económica, mediante el cual se apoyan a personas con discapacidad que tienen una idea de negocio viable, clara y que consideran estas actividades productivas como una alternativa que les permitirá la generación de ingresos económicos, para su sostenimiento y el de su grupo familiar.

5.2.1.1. Apoyo para la creación y fortalecimiento de pequeños negocios

Para lograr ser apoyado en esta área, las personas con discapacidad se someten a un proceso a través del cual se evalúa la necesidad, oportunidad y capacidad para el manejo de negocios, otro de los criterios a tomar en cuenta es que se hayan agotado gestiones de financiamiento ante instituciones locales y que la persona que se postula resida en las zonas donde la Fundación Red tiene intervención con los proyectos productivos.

5.2.1.2. Capacitaciones empresariales administrativas sobre manejo de pequeños negocios

A través de las capacitaciones, se enseña a los sobrevivientes y personas con discapacidad con negocios, cómo llevar los registros básicos contables, a mercadear su producto y administrar exitosamente su empresa. Esta actividad se desarrolla con metodologías participativas y en función de las necesidades por los participantes.

5.2.1.3. Asesoría y seguimiento para el desarrollo de negocios

La asesoría se realiza mediante el desarrollo de visitas al lugar en donde se ha establecido el negocio, tomando como base el plan de negocios elaborado previamente. Estas visitas se hacen

de manera rutinaria y en común acuerdo con la persona beneficiaria y se aprovecha para evacuar dudas respecto al manejo del negocio o dar ideas sobre cómo mejorarlo.

5.2.1.4. Identificación y coordinación con fuentes de financiamiento

Fundación Red se identifica y coordina con aquellas organizaciones financieras que pueden brindar un soporte económico a las personas con discapacidad, cuyos negocios se encuentran en una fase de crecimiento y requieren una inyección de capital para avanzar a un siguiente nivel.

5.2.1.5. Participación en ferias y exposiciones

Los empresarios que disponen de mercadería o productos de fácil traslado y que requieren mejorar la comercialización e imagen de sus negocios, pueden disponer de apoyo para participar en ferias o exposiciones, esta actividad es coordinada a nivel local (en el marco de fiestas patronales de los municipios) o en el desarrollo de la celebración del día de la discapacidad el 3 de diciembre de cada año.

5.2.1.6. Vinculación de personas con discapacidad que cuentan con negocios con otras organizaciones de apoyo

En la medida de la posible la Fundación Red procura vincular a las personas beneficiarias que cuentan con negocios, con otras organizaciones locales que puedan apoyar el desarrollo de los mismos, entre estas pueden estar instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Las áreas de apoyo pueden ser por ejemplo: capacitaciones, asesorías, asistencias técnicas, ferias, intercambios, etc.

5.2.2. Línea de Inserción Laboral

La Fundación Red cuenta con el área de Oportunidad Económica llamada Unidad de Integración Laboral (UNIL) que trabaja en la búsqueda de empleo formal apoyando tanto a la persona con

discapacidad como al empleador. Las actividades que desarrolla la línea de inserción laboral son las siguientes:

5.2.2.1 Elaboración de Hoja de Vida

Red de Sobrevivientes a través de la UNIL, pone a la disposición de las personas beneficiarias, la elaboración de hoja de vida para aquellos que así lo requieran, con el fin de contribuir a su inserción laboral.

5.2.2.2. Preparación para la entrevista de trabajo

Se hacen reuniones de orientación socio laboral, acerca de cómo deben manejar una reunión de primera entrevista con el posible empleador, buscar empleo e ir vestido a una entrevista; además de brindar otros consejos de importancia.

5.2.2.3. Contactos y referencias con empresas para la inserción laboral

Red de Sobrevivientes hace el trabajo de contactar a empresas para que brinden espacios en donde se pueda insertar laboralmente a los sobrevivientes, al establecer dicha relación se refiere a los sobrevivientes interesados para que puedan obtener una entrevista en dichas empresas hasta lograr insertarse laboralmente.

5.2.2.4. Circulo de Empresas Inclusivas (CEI)

Consiste en crear un espacio en el que las empresas interesadas en el tema de inserción laboral para personas con discapacidad, con el propósito de generar sinergias enfocadas a proponer, identificar y compartir experiencias exitosas en el tema de empleabilidad a personas con discapacidad, también cuentan con los servicios completos que brinda la UNIL. Con estas empresas con enfoque a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se pretende que lideren el tema de inserción laboral de personas con discapacidad, de tal manera que sean ellas los modelos de la contratación de personas con discapacidad y del grupo de empresas inclusivas del país.

5.2.2.5 Coordinación de trabajo con otras organizaciones vinculadas a la inserción de empleo

Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad forma parte de una amplia red de organizaciones que trabaja alrededor de la generación de empleo para personas con discapacidad, mediante las cuales realizan acciones de sensibilización ante la empresa privada a fin de concientizarles sobre la necesidad de abrir espacios de trabajo para las personas con discapacidad.

5.3. Programa de Derechos Humanos

El objetivo de este programa es promover los derechos humanos de las Personas con Discapacidad, incrementando sus conocimientos sobre ellos, convirtiéndolos en personas defensoras de sus derechos fundamentales.

Promueve y apoya la organización local de personas con discapacidad, con el objetivo de visibilizarse e ir generando espacios de incidencia en sus municipios hasta lograr un reconocimiento a nivel local a través de actividades que valoren los alcances y desafíos en cuanto a derechos de las personas con discapacidad.

5.3.1. Facilitar talleres sobre derechos humanos

Orientada a las personas con discapacidad, brindándoles los conocimientos y las herramientas de abogacía que les permitan lograr un mejor y mayor desarrollo inclusivo.

5.3.2. Apoyo en la organización comunitaria

Consiste en orientar y asesorar a grupos de personas con discapacidad a nivel comunitario. Para lograrlo primeramente se forman las juntas directivas, quienes trabajan en la elaboración de estatutos y otros reglamentos internos que sirven de base para la formación de Asociaciones comunitarias de personas con discapacidad bajo la figura legal de Asociación para el Desarrollo de la Economía Social y Comunitaria (ADESCO), la cual es aprobada a nivel local por parte de

las alcaldías municipales. Además la Fundación Red financia las personerías jurídicas y su respectiva publicación en el Diario Oficial. El rol de las ADESCO es contribuir a solucionar en gran medida las necesidades comunitarias.

5.3.3. Fortalecimiento de las Juntas Directivas de personas con discapacidad

Orienta sobre como constituir una Junta Directiva Comunitaria de personas con discapacidad y sobre el rol que deben jugar dentro de la misma. Adicionalmente capacita y faculta para que desempeñen sus funciones de una manera más eficiente.

5.3.4. Promoción e incidencias

Consiste en que una vez organizadas las Juntas Directivas Comunitarias de personas con discapacidad, éstas sean capaces de formular propuestas para lograr que se generen políticas municipales a favor del sector en relación a los derechos que tienen las personas con discapacidad.

5.3.5. Acompañar a los grupos de Personas con Discapacidad

Consiste en brindar apoyo en el financiamiento de sus actividades, en la promoción y defensa de sus derechos y se les proporciona material educativo sobre los derechos humanos de las personas con discapacidad.

5.3.6. Referir a grupos y personas con discapacidad a instancias relacionadas con la defensa de sus derechos

Consiste en buscar aliados como la Procuraduría para la Defensa de Derechos Humanos y Procuraduría General de la Republica para contar con el respaldo técnico y legal en caso de que los derechos de las personas con discapacidad sean vulnerados.

5.3.7. Apoyar la celebración del día nacional e internacional de las personas con discapacidad

Organiza y acompaña a las asociaciones, en la celebración del día nacional e internacional de personas con discapacidad que se celebra el 3 de diciembre de cada año y que fue aprobada según Decreto 47/3 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y fue adoptado por El Salvador el 14 de octubre de 1992. Para esto llevan a cabo una serie de eventos a nivel local en donde se invita a la población en general, representantes de las alcaldías municipales, poderes del Estado y presidente o vicepresidente del país y donde se pone en alto el nombre de las personas con discapacidad, se analizan los alcances y desafíos en cuanto a sus derechos, uniéndose esfuerzos entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en el tema de discapacidad, en coordinación con la Mesa Permanente de Personas con Discapacidad de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.

Dentro de algunas de las actividades que se llevan a cabo se destacan: Caminatas o recorridos por diferentes municipios haciendo un desfile, realizando actos públicos en donde los líderes de las organizaciones de personas con discapacidad aprovechan para dirigirse a los presentes. También se llevan a cabo actividades artísticas y competencias de personas con discapacidad (carreras de sillas de ruedas).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa de talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional para mejorar el funcionamiento de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, ubicado en el municipio de San Salvador con la finalidad de fortalecer la capacidad organizativa y administrativa de la institución.

2. ESPECÍFICOS

- Obtener una base sólida de información teórica a través de una investigación bibliográfica que sirva de guía para la realización de un modelo de gestión administrativa de talento humano para mejorar el funcionamiento.
- Realizar una investigación de campo que permita determinar la situación actual de funcionamiento organizativo y administrativo, aplicando herramientas que faciliten la recolección y procesamiento de datos de la misma.
- Interpretar los datos obtenidos y convertirlos en información de utilidad para la elaboración de la propuesta antes mencionada.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. IMPORTANCIA

La implementación de un modelo de gestión administrativa de talento humano en la Fundación RED, permitirá actualizar las actividades realizadas por la administración, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Al encargado de la gestión de talento humano se le estará proporcionando las herramientas necesarias que detallaran las funciones del puesto a través de un manual. El uso de éstas, contribuirán a mejorar los procesos de selección, reclutamiento, contratación e inducción del personal, así como a una mejor delegación de autoridad y administración de los recursos humanos.

2. UTILIDAD

Las herramientas del modelo de gestión administrativa del talento humano permitirán llevar un mejor control en las actividades administrativas tales como: la seguridad e higiene ocupacional, el buen trato del personal, una mejor delegación de funciones según su trabajo, fomentar un buen ambiente laboral entre los empleados; la utilización de los diversos formularios que les permitirá eficiencia y ayudará a llevar un mejor control.

3. ORIGINALIDAD

Es un modelo innovador que orienta hacia la optimización de las capacidades, conocimientos y diferentes habilidades que las personas poseen dentro de la organización, el cual está siendo de éxito en varias empresas que incluso han abandonado el término de recursos humanos por el de talento humano. Esta evolución positiva en la dirección de empresas, es posible gracias a una clara visión de crecimiento, y donde se hacen esfuerzos e inversiones necesarias para alcanzarlo. Es necesaria llevarla a todo nivel y organización con la finalidad de lograr avances en el logro de resultados, los cuales también son vitales en las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, las que por sus objetivos altruistas contribuyen al desarrollo social, político, económico y

espiritual de su entorno, pero con escasos recursos para dar un salto de calidad; y para el caso la Fundación RED, es un claro ejemplo de una institución que desea pasar de una administración tradicional a una excepcional que le permita obtener una mayor presencia y resultados en el municipio de San Salvador. El trabajo que realiza es poco atractivo y por lo tanto no son muchas las organizaciones de su tipo y este modelo será un nuevo paradigma a seguir.

4. VIABILIDAD

El equipo de trabajo cuenta con los recursos y capacidad técnica necesaria para llevar a cabo la investigación que consiste en el desarrollo de un modelo de gestión administrativa del talento humano; también se cuenta con el apoyo de la Fundación RED quienes han brindado la información necesaria para la realización de este trabajo.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- Para desarrollar la investigación, se obtuvo la autorización y el apoyo necesario del Director Ejecutivo.
- Se recopiló la información completa en la fundación, específicamente en el área administrativa.
- Al momento de responder el instrumento de recolección de información (cuestionario), el personal se mostró dispuesto a colaborar.

2. LIMITACIONES

- Durante la investigación de campo, el tiempo para realizar la entrevista y pasar los cuestionarios, fueron determinados por el Director Ejecutivo.
- Algunos cuestionarios fueron dejados, pues al momento que se pasaron, varios empleados no se encontraban en la fundación por encontrarse realizando trabajos de campo, por lo que efectuó una segunda visita.

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para determinar la situación actual y la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa de talento humano, se obtuvo la información mediante un estudio de campo, utilizando las diferentes técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta, se utilizó el método científico que consiste en un proceso destinado a dar una explicación a fenómenos, además de establecer una relación entre los factores que lo integran.

Se utilizó el método analítico que consiste en la segregación de un todo, separando sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Con la aplicación de este método se estudiará por separado los diferentes aspectos de cómo se lleva actualmente la administración de personal en la Fundación RED y la relación que existe entre ellos.

Además, se implementó el método deductivo: procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. Este permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información hasta llegar a obtener proposiciones específicas y así lograr el estudio de problemas de manera objetiva y sistemática para brindar una respuesta al objeto de estudio.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es el descriptivo porque el problema al cual se pretende dar solución con la propuesta, requiere caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores para diagnosticar y dar soluciones.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado fue de tipo no experimental, porque se realizó sin manipular las variables, esto permitió observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y determinar su incidencia en Fundación RED para después analizarlos.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para conocer la situación se utilizaron las siguientes técnicas: entrevista, encuesta y la observación.

- a) La entrevista la cual se le realizó al Director Ejecutivo de la institución y como instrumento se utilizó la guía de preguntas las cuales fueron estructuradas.
- b) La encuesta se aplicó a todos los empleados de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, ubicado en el municipio de San Salvador, utilizando como instrumento el cuestionario con preguntas, para obtener la información deseada.
- c) Se utilizó la observación como método porque permitió obtener información directa y confiable sobre el fenómeno a investigar, en este caso, sobre la forma en que se lleva a cabo actualmente la administración de personal en la fundación, utilizando como instrumento cámara fotográfica, libreta de apuntes.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.1. Fuentes Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, también es conocida como información de primera mano.

La información primaria se obtuvo de las tres siguientes fuentes: Director Ejecutivo por medio de entrevista, empleados encuestados y la recabada a través de la observación directa.

5.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación son las siguientes: documentos bibliográficos otorgados por la Fundación RED, libros sobre la administración de personal, talento humano y desarrollo organizacional, así como de metodología de investigación, trabajos de investigación de grado universitario, páginas web, y otras relacionadas al tema.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de estudio estará formado por el Director Ejecutivo y empleados de la Fundación RED. Es importante mencionar que debido a que el tamaño de la población es de 19 empleados, por lo que no se consideró conveniente tomar una muestra; y se realizó un censo para obtener representatividad y credibilidad de la investigación. Las encuestas se pasaron a 18 empleados y al Director Ejecutivo se le realizó la entrevista.

E. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para tabular y analizar los datos obtenidos en la investigación de campo, se utilizó el software computacional Microsoft Excel, la tabulación se realizó tomando como referencia el orden y objetivo de cada una de las preguntas, lo cual permitió hacer un cruce de las mismas.

Se elaboraron cuadros para mostrar resultados de la encuesta para luego presentar la información a través de gráficos estadísticos. Con el fin de lograr una mejor explicación, al final se elaboró la respectiva interpretación y posteriormente se analiza la información recolectada a través de la encuesta y entrevista.

1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Consistió en el recuento de los datos obtenidos de la encuesta, procediendo a la realización de las tablas de frecuencias absolutas y relativas, elaborando posteriormente los gráficos respectivos a cada pregunta, finalizando con la interpretación de dichos resultados.

2. TABULACIONES Y DATOS OBTENIDOS

Recolección de datos del personal de la Fundación RED.

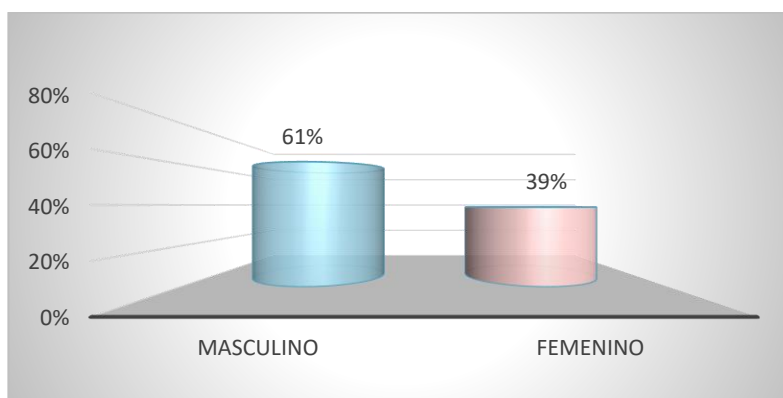
Pregunta No. 1: Género.

Objetivo: Identificar la cantidad de mujeres y hombres que laboran en la Fundación RED.

Cuadro No. 1 Género

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	11	61%
Femenino	7	39%
Total	18	100%

Gráfico No. 1 Género



Interpretación:

Los datos muestran que de todo el personal encuestado de la Fundación RED predomina el género masculino con relación al femenino.

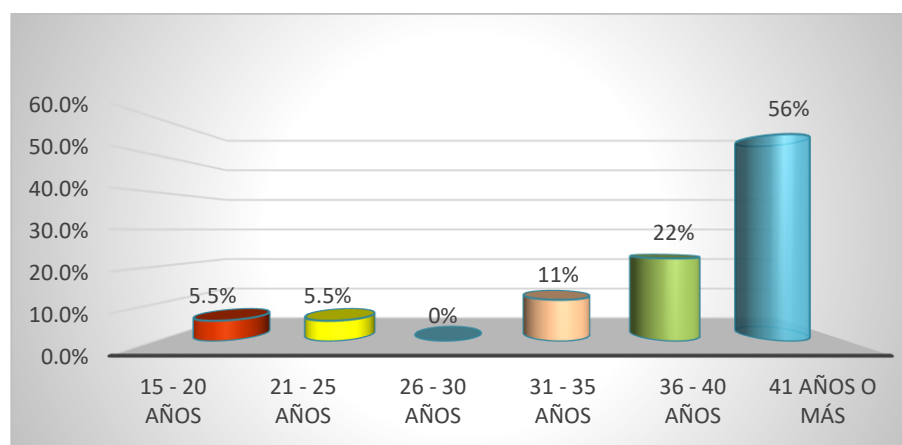
Pregunta No. 2: Edad

Objetivo: Conocer las edades de los empleados de la Fundación RED.

Cuadro No. 2 Edad

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
15 - 20 años	1	6%
21 - 25 años	1	6%
26 - 30 años	0	0%
31 - 35 años	2	11%
36 - 40 años	4	22%
41 años o más	10	56%
Total	18	100%

Gráfico No. 2 Edad



Interpretación:

El personal activo es representado por 18 empleados de los cuales 14 tienen más de 36 años de edad, mientras que los 4 restantes están entre 15 a 35 años de edad; generado así diferentes aportes en la fundación.

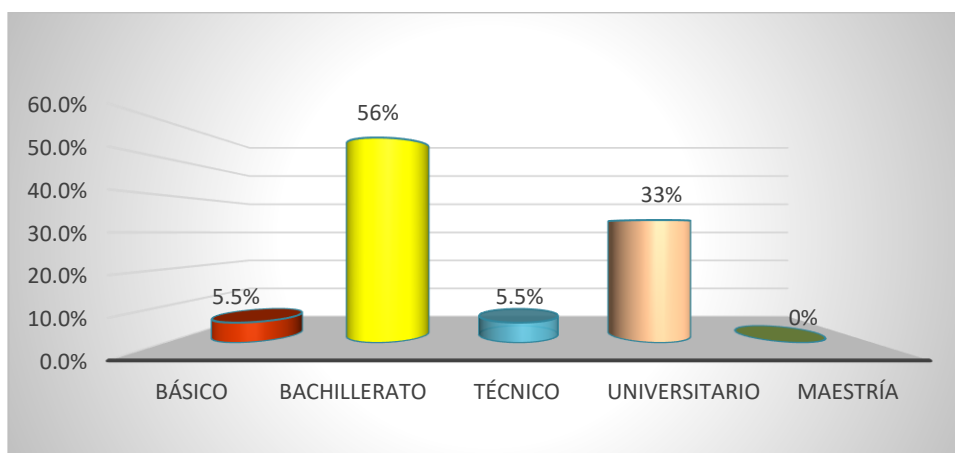
Pregunta No. 3: Nivel Académico.

Objetivo: Identificar el nivel académico del personal que labora en la Fundación RED.

Cuadro No. 3 Nivel Académico

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básico	1	5.5%
Bachillerato	10	55.6%
Técnico	1	5.5%
Universitario	6	33.3%
Maestría	0	0.0%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 3 Nivel Académico



Interpretación:

Del total de los encuestados se constató que el 56% son bachilleres, el 33% son profesionales y un 11% lo conforman con estudio técnico y básico; lo cual permite desarrollar los programas con los que cuentan.

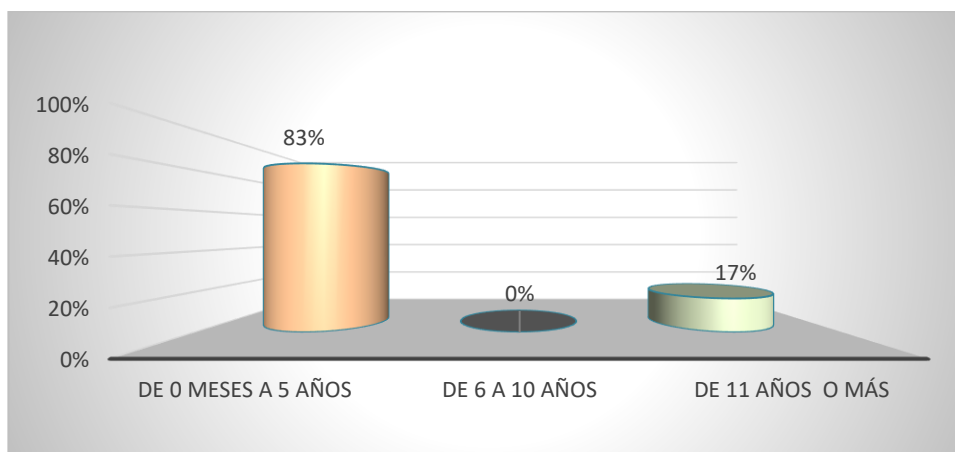
Pregunta No. 4: ¿Tiempo de laborar en la Institución?

Objetivo: Conocer el tiempo laboral que tiene el personal dentro de la Fundación RED.

Cuadro No. 4 Tiempo Laboral

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 0 meses a 5 años	15	83%
De 6 a 10 años	0	0%
Más de 11 años	3	17%
Total	18	100%

Gráfico No.4 Tiempo Laboral



Interpretación:

El 83% de los empleados no tiene más de 5 años de laborar en Fundación RED y solamente el 17% son personal que tiene más de 11 años. Lo anterior se debe a que trabajan por proyectos; es decir que del tiempo laboral dependerá de la duración que se le asigne a éste.

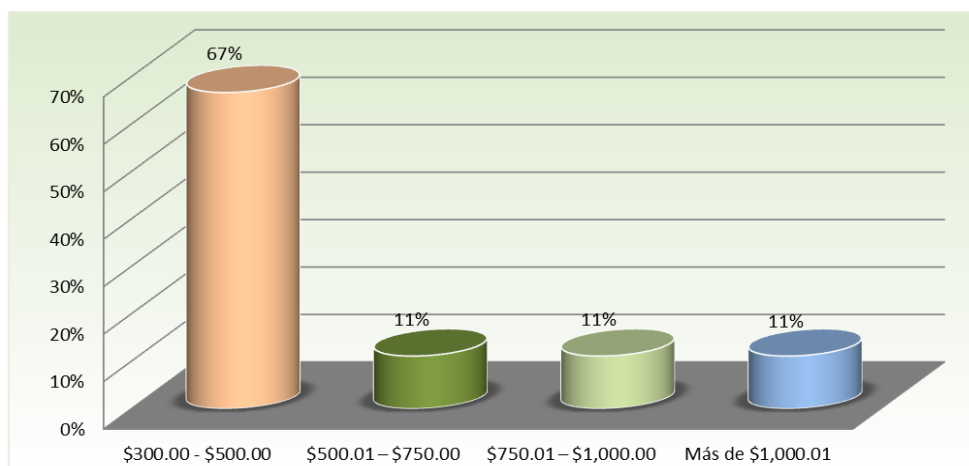
Pregunta No. 5: ¿Dónde se ubica su salario mensual?

Objetivo: Conocer el rango salarial de los empleados de la Fundación RED.

Cuadro No. 5 Salario Mensual

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
\$300.00 – \$500.00	12	67%
\$500.01 – \$750.00	2	11%
\$750.01 – \$1,000.00	2	11%
Más de \$1,000.01	2	11%
Total	18	100%

Gráfico No. 5 Salario Mensual



Interpretación:

El 67% devengan un salario entre \$ 300.00 y \$ 500.00 y el 33% (6 personas) con el rango de ingreso de \$ 500.01 a más de \$ 1,000.01. El salario devengado depende según el nivel jerárquico.

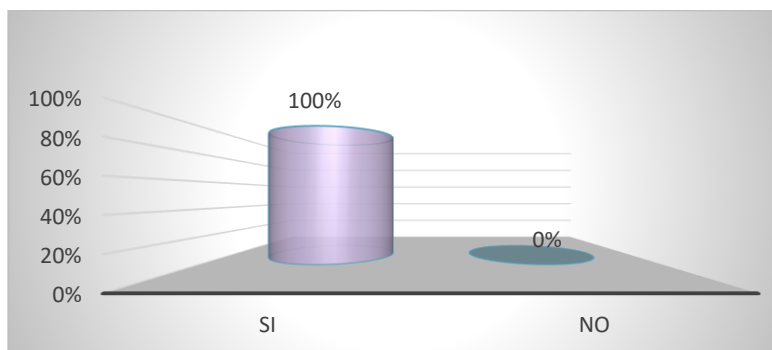
Pregunta No. 6: ¿Conoce la Visión y Misión?

Objetivo: Determinar el conocimiento que tiene el personal de la Visión y Misión de la Fundación RED.

Cuadro No. 6 Visión y Misión

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Gráfico No. 6 Visión y Misión



Interpretación:

Todos los empleados manifestaron conocer la visión y misión de la Fundación RED, se observó que esta información se muestra en los murales de las oficinas administrativas y también cuando se incorporan a la Fundación se las proporcionan por escrito.

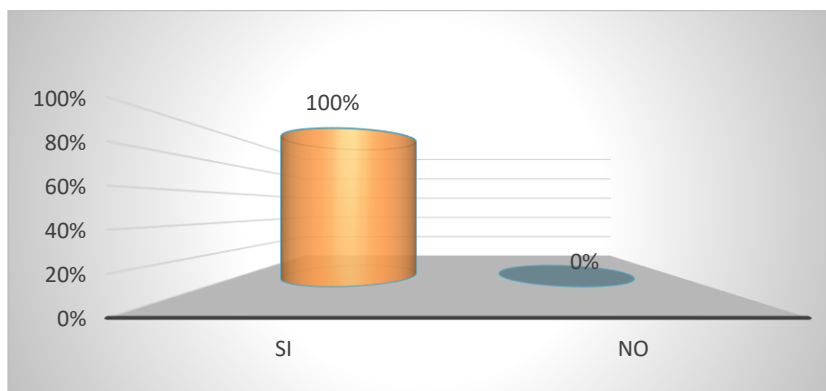
Pregunta No. 7: ¿Conoce los Objetivos de la Institución?

Objetivo: Determinar el conocimiento que tiene el personal sobre los objetivos de la fundación.

Cuadro No. 7 Objetivos de la Institución

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Gráfico No. 7



Interpretación:

Se determinó que todo el personal tiene conocimiento de los objetivos de la Fundación RED; esto refleja el tipo de organización que es y el compromiso de la dirección para que todos trabajen en función de los objetivos.

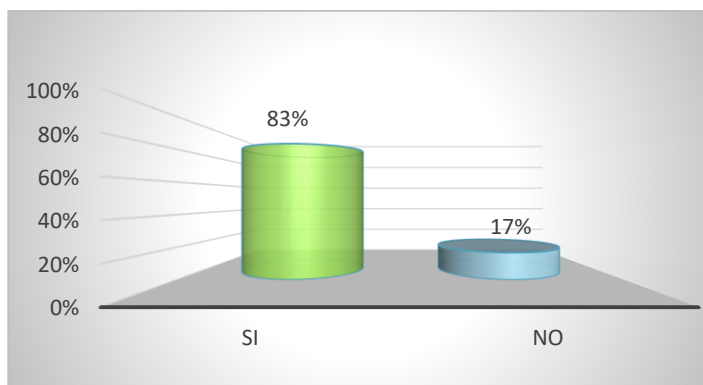
Pregunta No. 8: ¿Sabe usted cuáles son las políticas de la Institución?

Objetivo: Identificar si el personal conoce las políticas de la Fundación RED.

Cuadro No. 8 Políticas

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	15	83%
NO	3	17%
Total	18	100%

Gráfico No. 8 Políticas



Interpretación:

Según los resultados obtenidos el 83% del personal de la Fundación RED tiene conocimientos de las políticas y el 17% manifiesta no conocerlas; lo cual indica el interés que tienen las autoridades, así como los empleados en seguir los lineamientos para el adecuado funcionamiento.

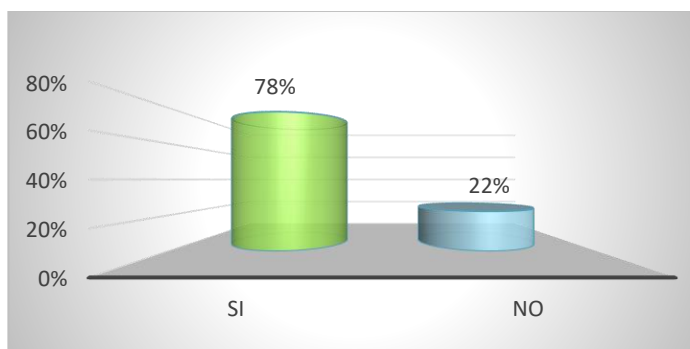
Pregunta No. 9: ¿Conoce el Reglamento Interno de la Institución?

Objetivo: Identificar si el personal conoce el reglamento interno de la Fundación.

Cuadro No. 9 Reglamento Interno

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	14	78%
NO	4	22%
Total	18	100%

Gráfico No. 9 Reglamento Interno



Interpretación:

Del total de empleados el 78% conoce el reglamento interno de la Fundación RED, mientras que el 22% lo desconocen; esto refleja la necesidad que tiene la institución de dar a conocerlo a todos sus empleados.

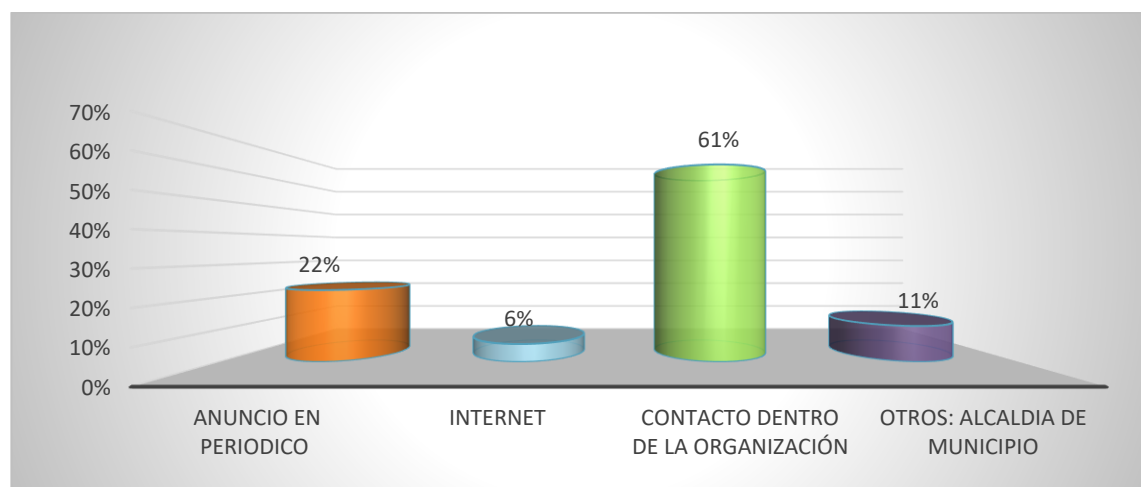
Pregunta No. 10: ¿Cómo se enteró de la plaza que ocupa actualmente?

Objetivo: Identificar el medio que la Fundación utiliza para dar a conocer las plazas vacantes.

Cuadro No. 10 Plaza Vacante

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Anuncio en Periodico	4	22%
Internet	1	6%
Contacto dentro de la organización	11	61%
Otros: Alcaldía de Municipio	2	11%
Total	18	100%

Gráfico No. 10 Plaza Vacante



Interpretación:

De los resultados obtenidos el 61% se enteró de la plaza que ocupa a través de un contacto dentro de la organización, el 22% por medio de anuncio en el periódico; el 11% a través de la alcaldía de su municipio y 6% por internet; esto indica que no están reclutando con procedimiento formal.

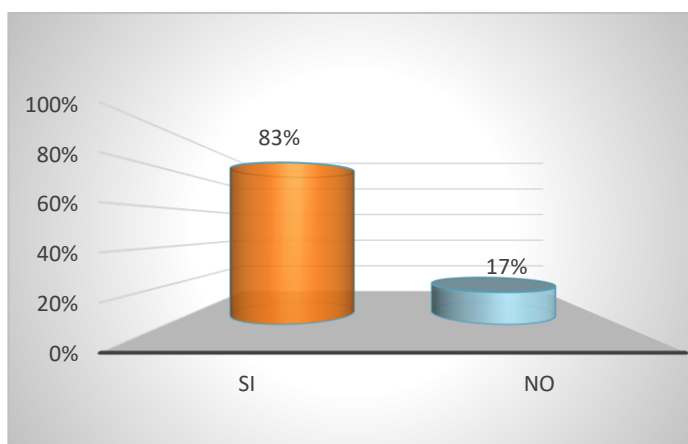
Pregunta No. 11: ¿Cuando existe una plaza vacante, pueden los empleados aplicar a una plaza con mayor nivel jerárquico?

Objetivo: Conocer si el personal interno puede aplicar a una plaza de mayor jerarquía.

Cuadro No. 11 Aplicar a una plaza interna

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	15	83%
NO	3	17%
Total	18	100%

Gráfico No. 11 Aplicar a una plaza interna



Interpretación:

Con los resultados obtenidos del personal que labora en la Fundación RED, el 83% confirma que puede aplicar a una plaza de mayor jerarquía y el 17% menciona no aplicar; esto indica que es notable la apertura en la organización para promover a sus empleados.

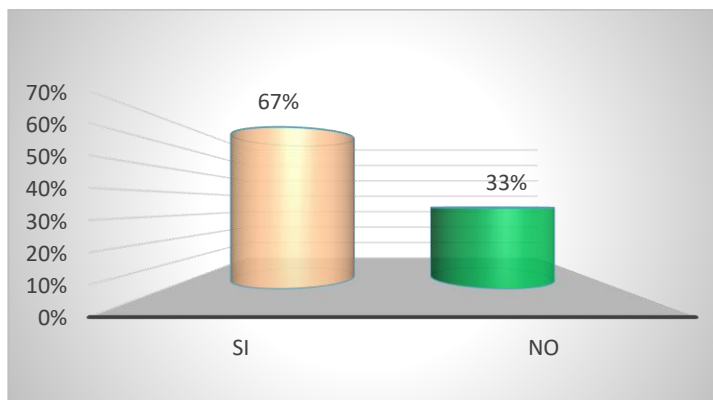
Pregunta No. 12: ¿Considera necesario que exista una Unidad de Gestión del Talento Humano en la Institución?

Objetivo: Conocer si el personal percibe la necesidad de crear una unidad de recursos humanos.

Cuadro No. 12 Crear Unidad de Gestión del Talento Humano

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	12	67%
NO	6	33%
Total	18	100%

Grafico No. 12 Crear Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Con los datos obtenidos del total de los encuestados, el 67% confirma que si existe la necesidad de crear una unidad de gestión del talento humano en la Fundación RED; mientras que el 33% considera que no es necesario. Con lo anterior se confirma la necesidad en tener una unidad que se dedique a seguir los procesos de administración de personal.

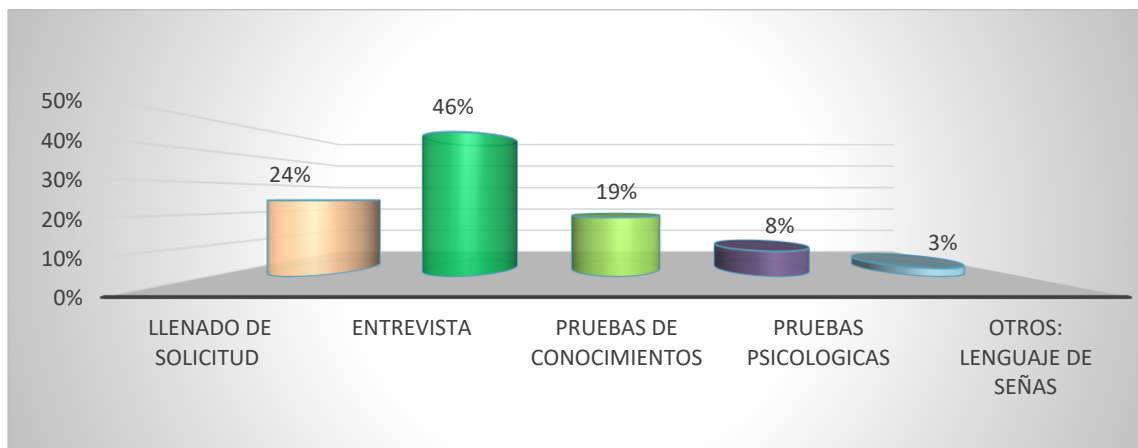
Pregunta No. 13: ¿Qué instrumentos o pruebas utilizaron al aplicar a la plaza?

Objetivo: Conocer los instrumentos que la Fundación RED utiliza para aplicar a la plaza.

Cuadro No. 13 Instrumentos utilizados para aplicar a la plaza

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Llenado de solicitud	9	24%
Entrevista	17	46%
Pruebas de Conocimientos	7	19%
Pruebas Psicológicas	3	8%
Otros: Lenguaje de señas	1	3%
Total	37	100%

Gráfico No. 13 Instrumentos utilizados para aplicar a la plaza



Interpretación:

Del total de empleados encuestados la más representativa es la entrevista (46%), seguido del llenado de solicitud (24%), las pruebas de conocimiento (19%) y las menos utilizadas las pruebas psicológicas. Es notable que no poseen un procedimiento definido para todos los casos.

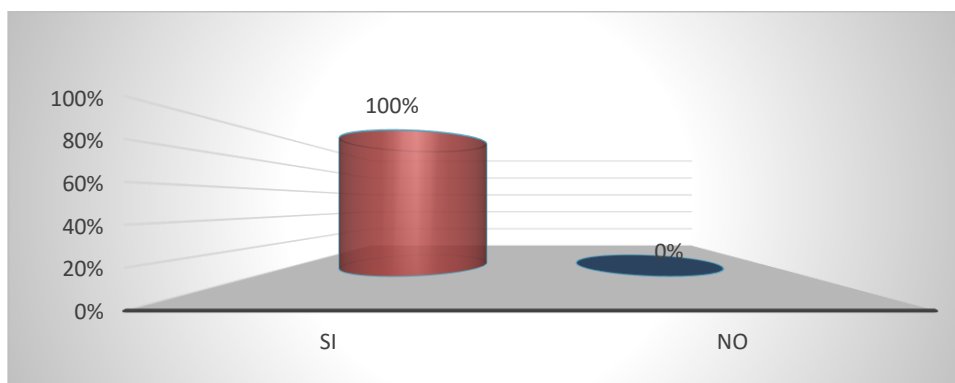
Pregunta No. 14: Cuando ingresó a la Institución, ¿Le dieron a conocer las diferentes tareas, actividades, responsabilidades y funciones que usted realizaría en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si el nuevo personal recibió oportunamente las funciones o actividades del puesto a desarrollar.

Cuadro No. 14 Funciones del puesto a desempeñar

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Gráfico No. 14 Funciones del puesto a desempeñar



Interpretación:

Se confirma que todo el personal recibió oportunamente las funciones o actividades del puesto a desarrollar por escrito. Se infiere que es una práctica con que cuenta la fundación como fortaleza para ser efectivos en las actividades.

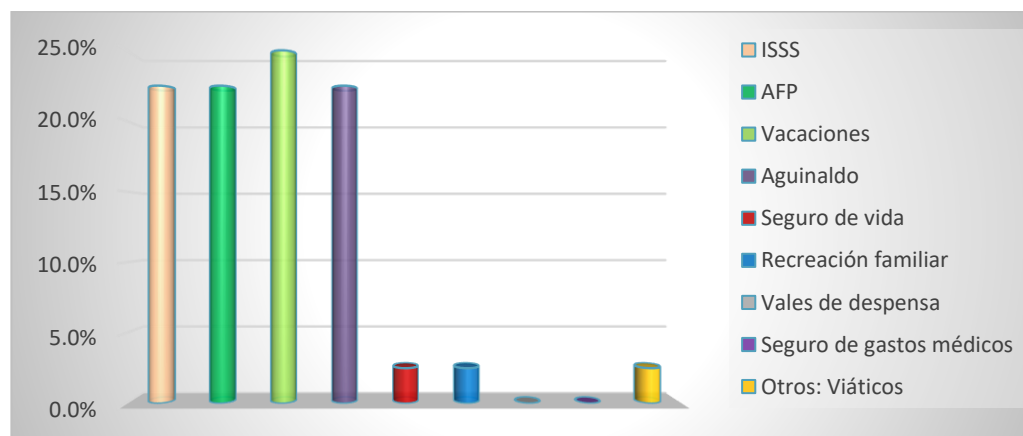
Pregunta No. 15: ¿Cuáles de las siguientes prestaciones recibe por parte de la Institución?

Objetivo: Saber si la Fundación RED proporciona las prestaciones de ley.

Cuadro No. 15 Prestaciones

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
ISSS	9	22.5%
AFP	9	22.5%
Vacaciones	10	25.0%
Aguinaldo	9	22.5%
Seguro de vida	1	2.5%
Recreacion familiar	1	2.5%
Vales de despensa	0	0.0%
Seguro de gastos Medicos	0	0.0%
Otros: Viáticos	4	2.5%
Total	43	100.0%

Gráfico No. 15 Prestaciones



Interpretación:

El 50% del personal recibe las prestaciones de ley como ISSS, AFP, vacación y aguinaldo; cabe mencionar que el complemento no recibe ninguna prestación de ley. Se encuentran 2 casos en el cual, además de las prestaciones de ley, uno recibe viáticos y recreación familiar, y otro recibe seguro de vida, esto se debe a que son contratados por servicios profesionales para la ejecución de los proyectos.

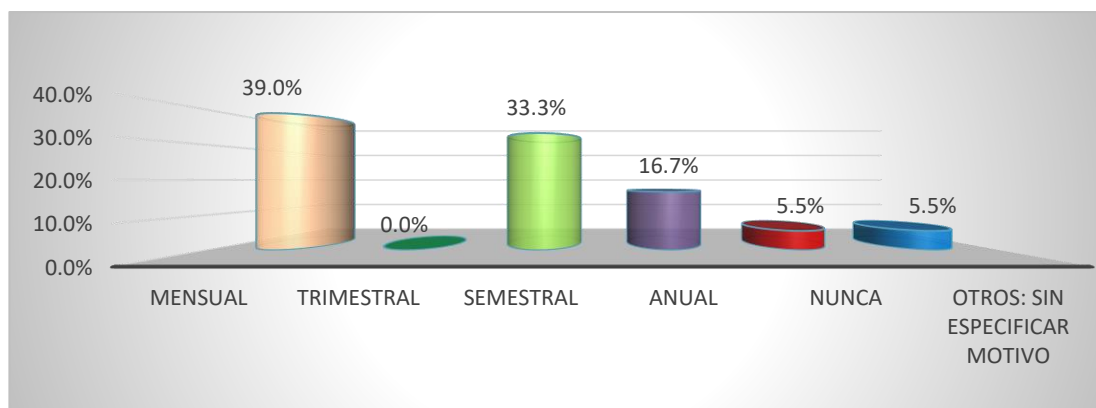
Pregunta No. 16: ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluación de desempeño a su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia realizan las evaluaciones de desempeño al personal.

Cuadro No. 16 Evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mensual	7	38.9%
Trimestral	0	0.0%
Semestral	6	33.3%
Anual	3	16.7%
Nunca	1	5.5%
Otros: Sin especificar motivo	1	5.5%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 16 Evaluación de desempeño



Interpretación:

Del total de encuestados al 39% les realizan evaluación de desempeño de forma mensual, el 33.3% semestral, el 16.7% anual, y el 11 % nunca y sin especificar motivo; por lo que se infiere que la Fundación RED no posee políticas de periodicidad para las evaluaciones del desempeño.

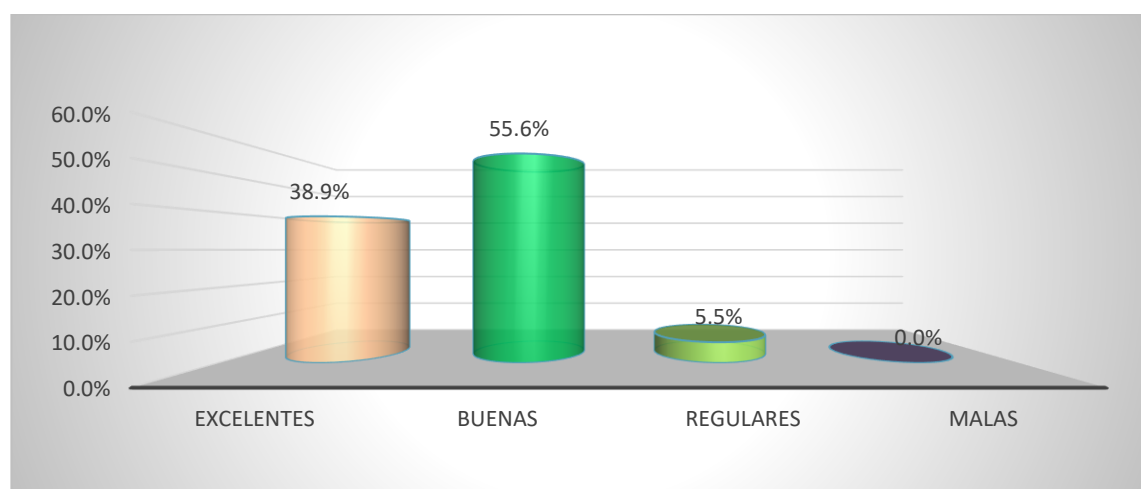
Pregunta No. 17: ¿Cómo califica usted las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer si existen buenas relaciones laborales dentro de la Fundación.

Cuadro No. 17 Relaciones laborales

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelentes	7	38.9%
Buenas	10	55.6%
Regulares	1	5.5%
Malas	0	0.0%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 17 Relaciones laborales



Interpretación:

Con los resultados obtenidos el 94.5% considera que poseen un excelente o buen clima laboral dentro de la Fundación RED y el 5.5% las considera regulares. Se puede deducir que la institución hace esfuerzos importantes por mantener un buen clima laboral.

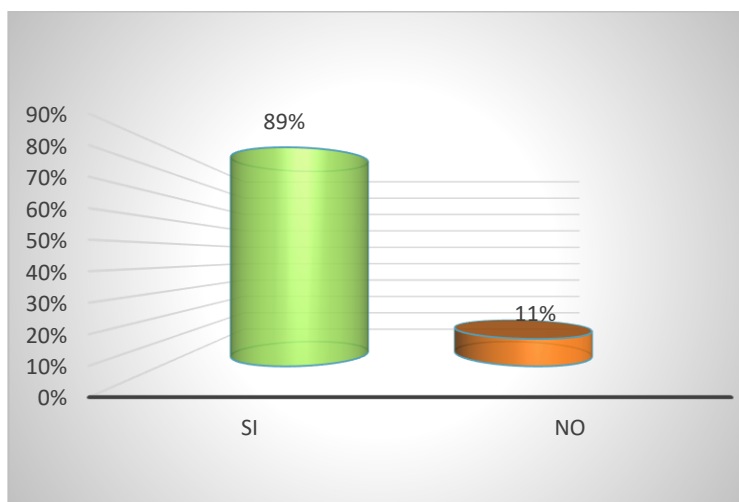
Pregunta No. 18: ¿Le ha brindado capacitaciones la Institución?

Objetivo: Determinar si todo el personal de la Fundación RED recibe capacitación.

Cuadro No. 18 Recibe capacitación en la Fundación RED.

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	16	89%
NO	2	11%
Total	18	100%

Gráfico No. 18 Recibe capacitación en la Fundación RED.



Interpretación:

Se determinó que el 89% de los empleados ha recibido capacitaciones de parte de la Fundación RED y únicamente el 11% manifestó no haberlas recibido; por lo que es evidente que la institución se preocupa por el desarrollo y crecimiento del personal.

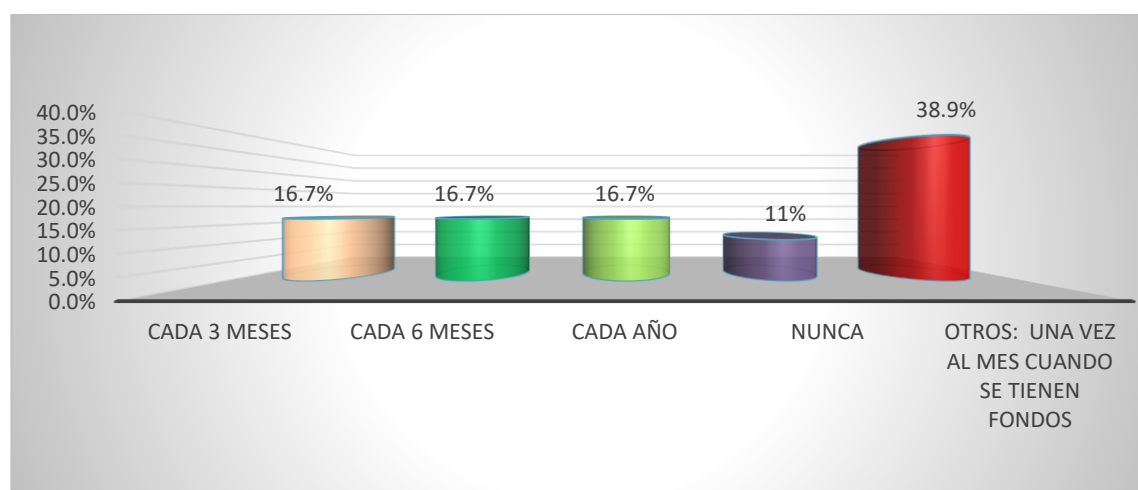
Pregunta No. 19: ¿Cada cuánto tiempo le capacitan en la Institución?

Objetivo: Conocer la periodicidad en la que reciben capacitaciones el personal.

Cuadro No. 19 Tiempo en que recibe capacitación el personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cada 3 meses	3	16.7%
Cada 6 meses	3	16.7%
Cada año	3	16.7%
Nunca	2	11.0%
Otros: Una vez al mes cuando se tienen fondos	7	38.9%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 19 Tiempo en que recibe capacitación el personal



Interpretación:

El 38.9% manifestó que las capacitaciones se realizan una vez al mes cuando se tienen fondos, el 50.1% las recibe entre el periodo de 3 meses a 1 año y un 11% nunca ha recibido una capacitación. No cuenta con un programa de capacitaciones ni un presupuesto asignado para llevarlas a cabo.

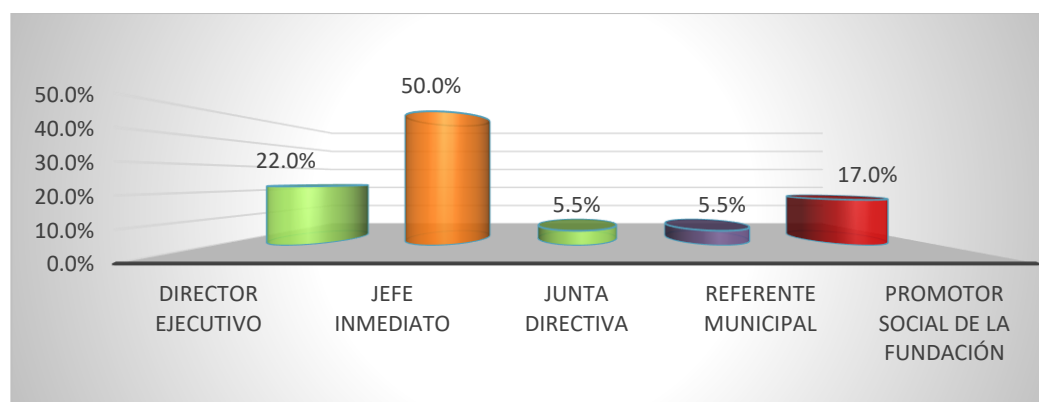
Pregunta No. 20: Cuando existe un problema de cualquier naturaleza con los compañeros de trabajo o al momento de solicitar un permiso personal, ¿A qué posición dentro de la organización se dirige usted para solucionarlo?

Objetivo: Identificar a qué nivel jerárquico se dirige el personal cuando existe un problema de cualquier naturaleza.

Cuadro No. 20 Permiso personal

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Director ejecutivo	4	22.0%
Jefe inmediato	9	50.0%
Junta Directiva	1	5.5%
Referente Municipal	1	5.5%
Promotor social de la Fundacion	3	17.0%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 20 Permiso personal



Interpretación:

La mitad de los empleados considera al jefe inmediato la persona primordial a la cual abocarse por algún incidente o permiso que ellos quieran solicitar, el 22% se dirige al Director Ejecutivo, el 17% se dirige a los promotores y el resto a la Junta Directiva como al referente municipal. Se refleja que no se respetan las líneas de autoridad.

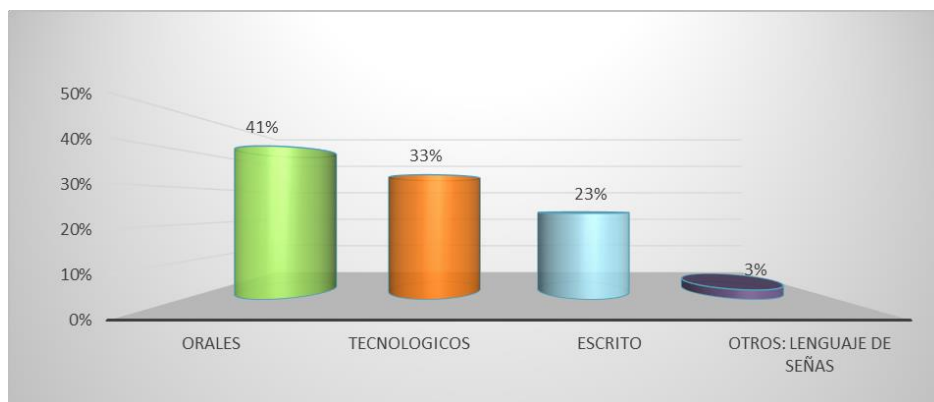
Pregunta No. 21: ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted utiliza dentro de la Institución?

Objetivo: Identificar los canales de comunicación utiliza el personal.

Cuadro No. 21 Canales de comunicación

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Orales	16	41%
Tecnologicos	13	33%
Escrito	9	23%
Otros: Lenguaje de señas	1	3%
Total	39	100%

Gráfico No. 21 Canales de comunicación



Interpretación:

Con relación a los canales de comunicación que existen dentro de la institución el 41% utiliza el lenguaje oral; el 33% es por medio tecnológico, el 23% escrito y el 3% el lenguaje de señas. Esto se debe al tipo de trabajo que realizan de carácter social, donde la relación directa con los beneficiarios es informal.

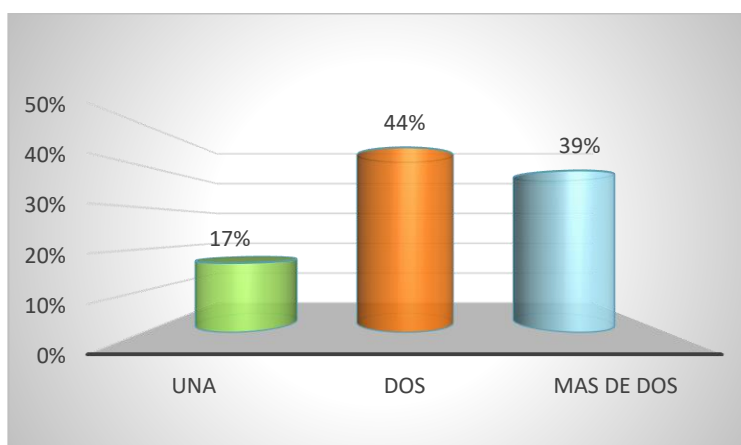
Pregunta No. 22: ¿De cuántas personas regularmente recibe órdenes?

Objetivo: Conocer si existe dualidad de mando dentro de la Fundación RED.

Cuadro No. 22 Dualidad de mando

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Una	3	17%
Dos	8	44%
Mas de dos	7	39%
Total	18	100%

Gráfico No. 22 Dualidad de mando



Interpretación:

Con relación a la dualidad de mando, el 44% reciben órdenes de dos personas, el 39% recibe instrucciones de más de dos personas y únicamente el 17% de una sola línea de autoridad. Se debe a la interacción que hay entre las diferentes áreas donde influyen informalmente, no tienen una estructura adecuada para el manejo de un proyecto y se refleja irrespeto en las líneas de autoridad.

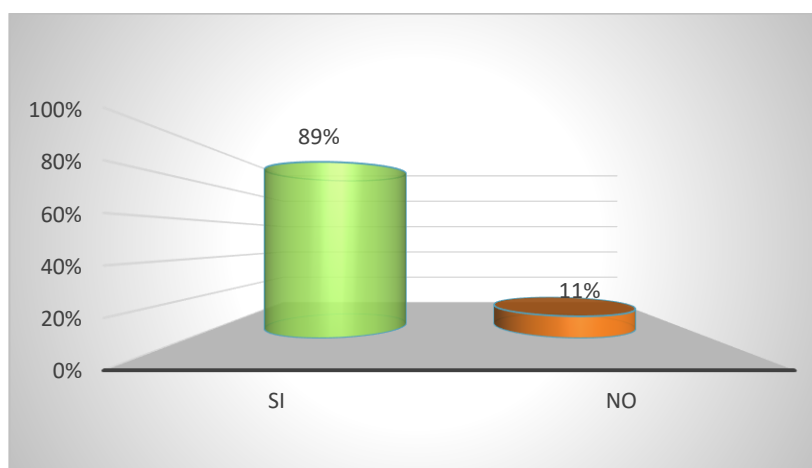
Pregunta No. 23: ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo están definidas por escrito?

Objetivo: Determinar si las funciones que desempeñan los empleados de la Fundación RED se encuentran por escrito.

Cuadro No. 23 Funciones definidas por escrito

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	16	89%
NO	2	11%
Total	18	100%

Gráfico No. 23 Funciones definidas por escrito



Interpretación:

Según los resultados obtenidos el 89% afirman que sus funciones se encuentran por escrito y el resto no las posee. Esto se debe a que la administración no le ha entregado al personal sus funciones por escrito.

Pregunta No. 24: ¿Realiza funciones que no están relacionadas con el puesto asignado?

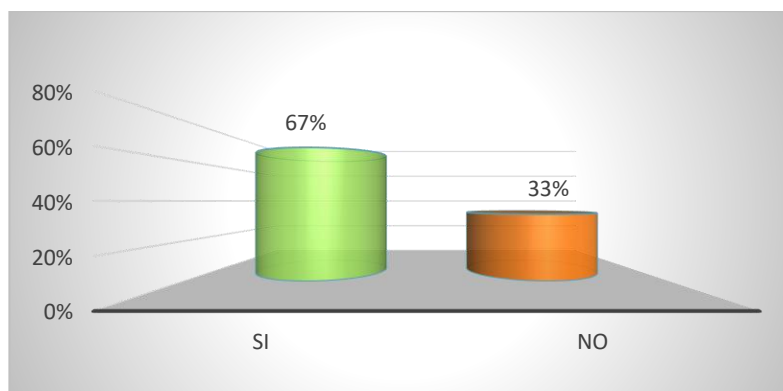
Si su respuesta es positiva, responder la pregunta No. 25

Objetivo: Conocer si el personal está realizando funciones que no correspondan a su puesto de trabajo.

Cuadro No. 24 Funciones fuera de su cargo

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	12	67%
NO	6	33%
Total	18	100%

Gráfico No 24 Funciones fuera de su cargo



Interpretación:

Del total de los encuestados el 67% realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo y el 33% desempeña solo las funciones establecidas; lo anterior es debido a que las diferentes áreas requieren el apoyo del personal que sea necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

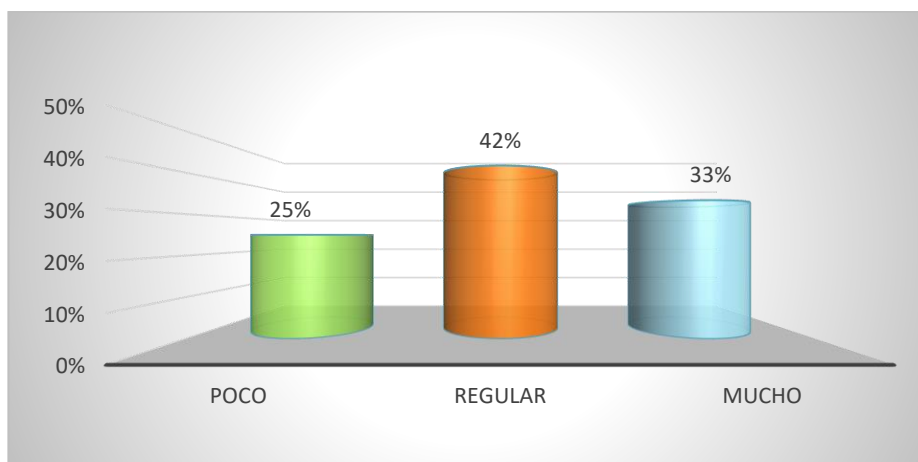
Pregunta No. 25: ¿Con qué frecuencia realiza funciones que no están relacionadas con el puesto asignado?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia el personal realiza funciones que no correspondan a su puesto de trabajo.

Cuadro No. 25 Frecuencia en que realiza funciones fuera de su cargo

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Poco	3	25%
Regular	5	42%
Mucho	4	33%
Total	12	100%

Gráfico No. 25 Frecuencia en que realiza funciones fuera de su cargo



Interpretación:

El 42% indica que realiza funciones fuera de su cargo de forma regular, el 33% lo hace con mucha frecuencia y el resto lo hace poco. Esto refleja la necesidad del apoyo que requieren entre las diferentes áreas para ejecutar los proyectos.

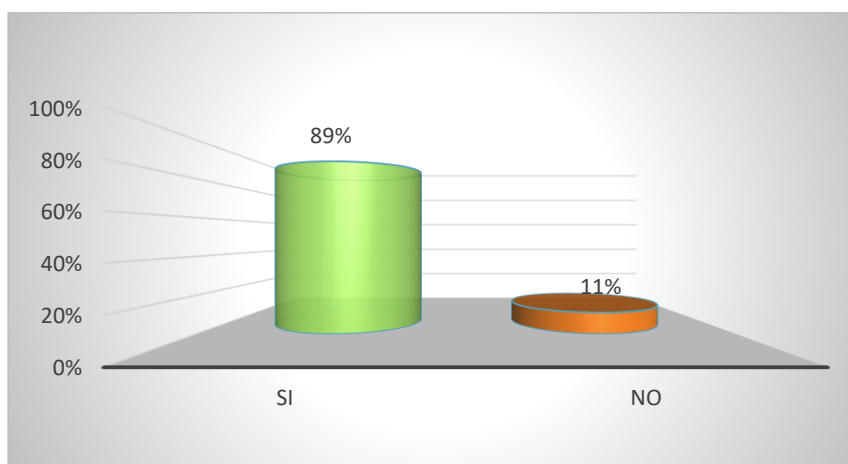
Pregunta No. 26: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Objetivo: Determinar si la Fundación provee las herramientas necesarias para que el personal realice su trabajo.

Cuadro No. 26 Herramientas de trabajo

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	16	89%
NO	2	11%
Total	18	100%

Gráfico No. 26 Herramientas de trabajo



Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 89% manifiesta contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y solamente el 11% no dispone de ellas. Lo anterior indica el nivel en que la organización se esfuerza en que sus empleados estén debidamente equipados para realizar su trabajo.

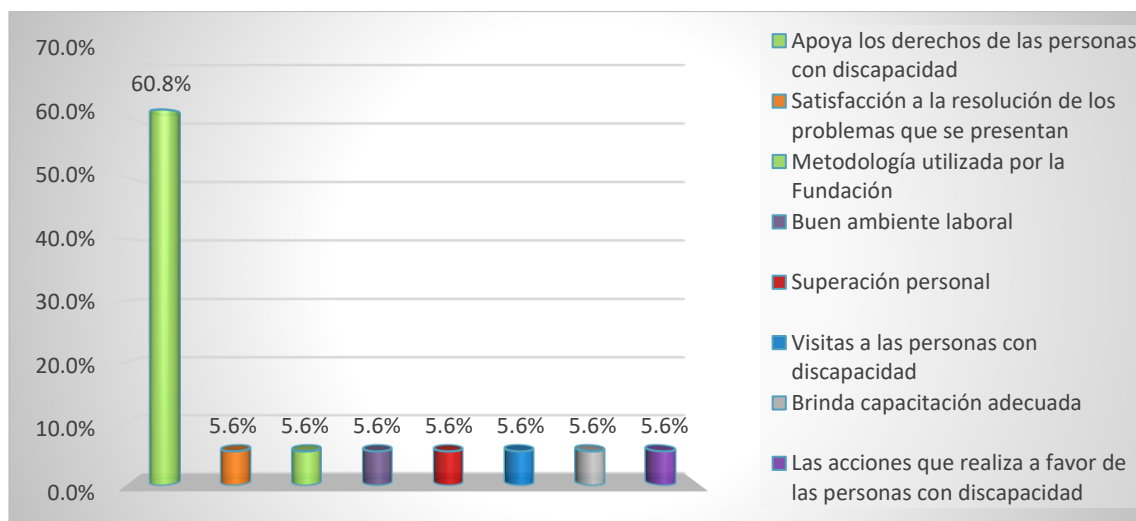
Pregunta No. 27: ¿Qué le hace sentir orgulloso de trabajar en la Institución?

Objetivo: Conocer cuáles son los motivos que lo hacen sentir orgulloso de trabajar en la Fundación RED.

Cuadro No. 27 Orgullo de trabajar en la Fundación RED.

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Apoya a los derechos de las personas con discapacidad	11	60.8%
Satisfacción a la resolución de los problemas que se presentan	1	5.6%
Metodología utilizada por la Fundación	1	5.6%
Buen ambiente laboral	1	5.6%
Superación personal	1	5.6%
Visitas a las personas con discapacidad	1	5.6%
Brinda capacitación adecuada	1	5.6%
Las acciones que realiza a favor de las personas con discapacidad	1	5.6%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 27 Orgullo de trabajar en la Fundación RED



Interpretación:

El 72% manifiesta sentirse orgulloso de trabajar en la Fundación RED debido a que apoyan a los derechos de las personas con discapacidad y el 28% por diferentes aspectos personales y administrativos. Esto indica que los empleados están alineados con la visión, misión y objetivos de la organización.

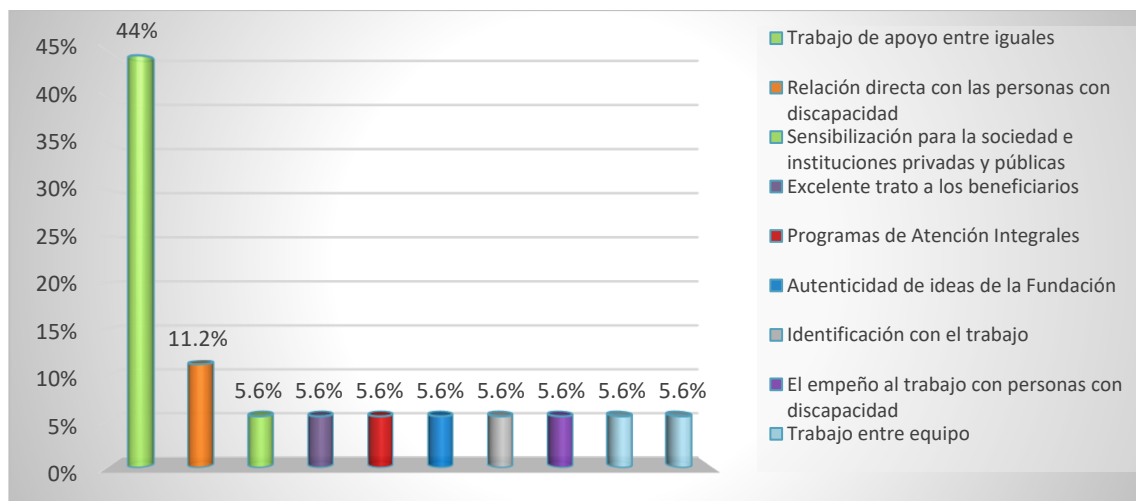
Pregunta No. 28: ¿Qué cree que hace diferente a esta institución de las demás?

Objetivo: Conocer el punto de vista del personal sobre la Fundación RED en comparación de las demás.

Cuadro No. 28 Diferencias con otras instituciones

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Trabajo de apoyo entre iguales	8	44.0%
Relación directa con las personas con discapacidad	2	11.2%
Sensibilización para la sociedad e instituciones privadas y públicas	1	5.6%
Excelente trato a los beneficiarios	1	5.6%
Programas de Atención Integrales	1	5.6%
Autenticidad de ideas de la Fundación	1	5.6%
Identificación con el trabajo	1	5.6%
El empeño al trabajo con personas con discapacidad	1	5.6%
Trabajo entre equipo	1	5.6%
Sin respuesta	1	5.6%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 28 Diferencias con otras instituciones



Interpretación:

Las ventajas competitivas que tiene la Fundación RED con respecto a las demás son: el trabajo de apoyo entre iguales (44%), por la sensibilización para la sociedad e instituciones privadas y públicas (39.2%), la relación directa con las personas con discapacidad (11.2%); entre otras. Lo cual muestra que los empleados se identifican como una institución con causas y objetivos relevantes para la sociedad.

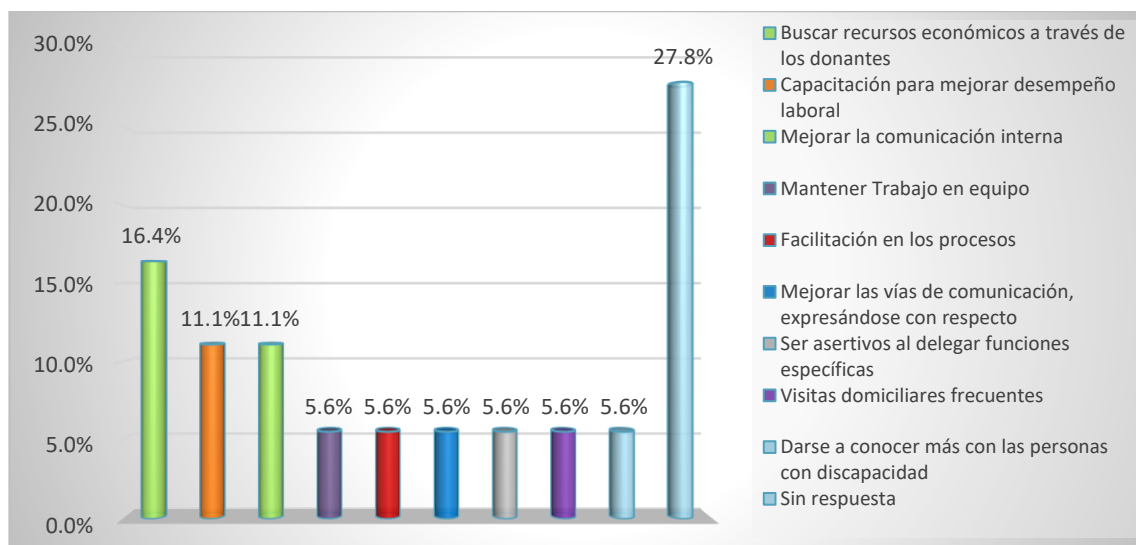
Pregunta No. 29: ¿Qué sugerencias darías a la alta dirección para mejorar la operatividad de la Institución?

Objetivo: Conocer las sugerencias que el personal aporta para mejorar la operatividad de la Institución.

Cuadro No. 29 Sugerencias para la alta dirección

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Buscar recursos económicos a través de los donantes	3	16.4%
Capacitación para mejorar desempeño laboral	2	11.1%
Mejorar la comunicación interna	2	11.1%
Mantener trabajo en equipo	1	5.6%
Facilitación en los procesos	1	5.6%
Mejorar las vías de comunicación, expresándose con respeto	1	5.6%
Ser asertivos al delegar funciones específicas	1	5.6%
Visitas domiciliarias frecuentes	1	5.6%
Darse a conocer más con las personas con discapacidad	1	5.6%
Sin respuesta	5	27.8%
Total	18	100.0%

Gráfico No. 29 Sugerencias para alta dirección



Interpretación:

Las sugerencias que el personal aporta para mejorar la operatividad de la Fundación RED son: mantener trabajo en equipo, facilitación en los procesos, mejorar las vías de comunicación expresándose con respeto, ser acertado al delegar funciones específicas, realizar visitas domiciliarias frecuentes y darse a conocer más con las personas con discapacidad (33.6%), propone capacitación para mejorar desempeño laboral y la comunicación interna (22.20%), buscar recursos económicos a través de los donantes (16.4%), se abstuvo de responder (27.8%); las cuales si son tomadas en cuenta mejorarán los procesos en la institución.

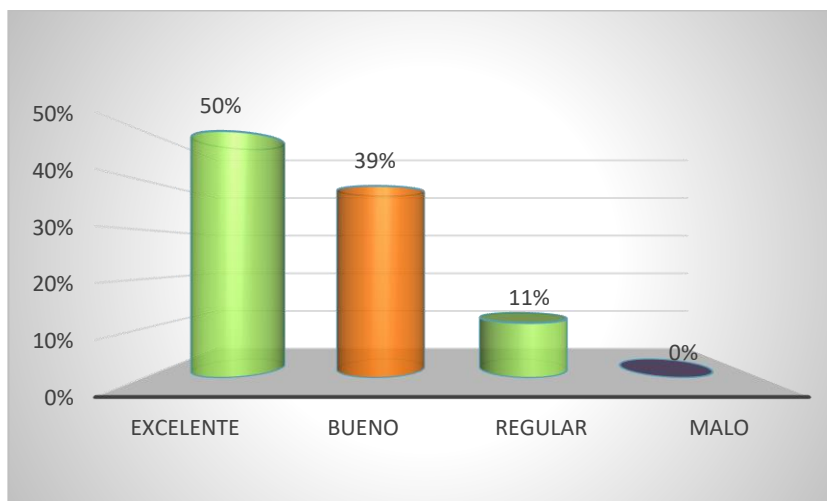
Pregunta No. 30: ¿Cómo considera el clima laboral dentro de la Institución?

Objetivo: Conocer el nivel de aceptación del clima laboral en la Fundación RED.

Cuadro No. 30 Clima laboral

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	9	50%
Bueno	7	39%
Regular	2	11%
Malo	0	0%
Total	18	100%

Gráfico No. 30 Clima laboral



Interpretación:

El 89% de la Fundación RED califica excelente el clima laboral, demostrando que es un ambiente aceptable para trabajar y el 11% regular. Refleja que hay una buena relación entre los empleados y buen trato de los jefes.

F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

1. RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se ha podido comprobar que dentro de la Fundación RED no existe una unidad responsable de la gestión administrativa del talento humano; en la actualidad se le asigna esta función al encargado del área financiera, sin embargo el Director Ejecutivo brinda apoyo cuando el asignado a este cargo no puede cubrir las obligaciones, lo cual es una debilidad del área administrativa y por lo tanto existe la necesidad de fortalecer las funciones y atribuciones relacionadas al manejo del personal de la institución (Ver anexo 2 preguntas No. 1 y 20).

2. PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

2.1. Incorporar a las Personas

Es el proceso mediante el cual se debe iniciar, este consta de dos etapas importantes: reclutamiento y selección de personas.

No cuenta con un proceso definido para la admisión de personas; al respecto los resultados de la investigación se detallan a continuación:

2.1.1. Reclutamiento

Consiste en atraer el mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo según el perfil establecido.

Los medios más utilizados para reclutar personal según los resultados de la encuesta son: el 61% se dieron cuenta de la plaza vacante a través de un conocido dentro de la organización, el resto por anuncio en periódico, alcaldía del municipio (referente municipal), internet (redes sociales como Facebook) (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 10).

En este proceso la institución considera al personal interno como prioridad para cubrir las plazas vacantes de mayor jerarquía, siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto requerido; caso contrario procede a reclutar aspirantes externos (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 11).

2.1.2. Selección de Personal

Este proceso se realiza a través de un comité coordinador que está conformado por el administrador financiero, el encargado de operaciones, el coordinador de proyectos y el Director Ejecutivo (Ver anexo 2 pregunta No. 3).

Dentro del mismo comité se asigna a la persona encargada para realizar las entrevistas (esta herramienta es la más utilizada dentro del proceso de selección), pruebas de conocimiento y si es necesario acuden a un profesional experto para que realice pruebas psicológicas. La persona que decide a quien contratar es el Director Ejecutivo, considerando que cumpla el perfil requerido para el puesto ofertado, posteriormente pasa a Junta Directiva para la aprobación (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 13 y anexo 2 pregunta No. 3).

Uno de los inconvenientes que enfrenta es encontrar talento humano con discapacidad que cuenten con los conocimientos técnicos necesarios para ocupar puestos de trabajo en la organización (Ver anexo 2 pregunta No. 5).

Para la selección no todos realizan las evaluaciones, solo entrevista (46%), llenado de solicitud (24%), las pruebas de conocimiento (19%) y las menos utilizadas las pruebas psicológicas (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No.13).

2.1.3. Contratación de Personal

Después de haber realizado los procesos anteriores se procede con la contratación; a pesar que se le dificulta encontrar personal que combine conocimientos técnicos y discapacidad (Ver anexo 2 pregunta No. 5).

2.1.4. Inducción de Personal

Los resultados de la investigación indican que todo el personal que labora en Fundación RED recibió oportunamente la visión, misión, objetivos y funciones o actividades del puesto a desarrollar por escrito. Lo anterior parece ser una práctica con la que cuenta la Fundación para ser efectivos en las actividades. En cuanto a las políticas, la mayoría de los empleados las conoce; así como también las funciones que desempeñan (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas No. 6, 7, 8, 14 y 23).

La persona que se encarga de realizar la inducción al personal nuevo, es el jefe inmediato del área a la que se ha asignado la persona, primero se le da a conocer cómo están distribuidas las instalaciones; posteriormente se le explican las funciones que le corresponderán realizar en su puesto de trabajo (Ver anexo 2 pregunta No 4).

2.2. Organizar a las personas

En este proceso es muy fundamental contar con herramientas administrativas, que detallen las funciones y actividades de las personas en la organización, así como orientar y acompañar su buen desempeño, es decir la funcionalidad organizacional.

En cuanto a las líneas de autoridad que se maneja, el 39% del personal recibe órdenes de más de un jefe, lo cual es una debilidad por existir dualidad de mando, pudiendo ocasionar confusión al empleado al tomar una decisión a qué actividad le debe dar prioridad para realizarla; cabe mencionar que al momento de necesitar un permiso o surgir una situación personal, algunas veces recurren a su jefe inmediato y según la magnitud del problema se dirigen al Director Ejecutivo. (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas No. 20 y 22).

2.2.1. Diseño de Puesto

Con la investigación realizada se constató que cada empleado conoce y realiza sus funciones asignadas; sin embargo la mayoría ejerce funciones fuera de las que les corresponden según su puesto de trabajo para colaborar con diversas actividades de la Fundación. Para el caso, el 42%

indica que lo hace de forma regular, el 33% con mucha frecuencia y 25% en pocas ocasiones (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas No. 24 y 25).

2.2.2. Evaluación del Desempeño

Es de gran importancia para toda institución realizar la evaluación del desempeño a todo el personal para medir el cumplimiento de competencias de los trabajadores y con ello detectar las deficiencias y virtudes que poseen en el desarrollo de las actividades y así recompensar y retroalimentar para una continua mejora.

No posee políticas de temporalidad en las evaluaciones del desempeño; sin embargo la mayoría de empleados se las realizan de forma mensual y semestral; el método de evaluación que utilizan es el conocido como: evaluación 360° (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 16 y anexo 2 pregunta No.13).

2.3. Recompensar a las personas

En la Fundación RED se presentan ciertas limitaciones y entre éstas: no contar con mayor disponibilidad de fondos para incentivarlos y satisfacer algunas de sus necesidades como bonos, canasta básica. También reconocer con estímulos como diploma, premiar en reuniones generales el desempeño laboral para mantenerlos motivados.

2.3.1. Remuneraciones

Según los resultados obtenidos el 67% de los empleados tiene un ingreso entre \$ 300.00 a \$500.00; mientras que para el resto, su remuneración varía de \$ 500.01 más de \$ 1,000.01 (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 5).

2.3.2. Prestaciones

Referente a las prestaciones de ley solo el 50% del personal goza de ellas, lo anterior debido a que el 50% restante se encuentra bajo la modalidad de servicios profesionales, es decir no son empleados de la organización. Cabe mencionar que tiene dos excepciones en donde un

empleado recibe viáticos y recreación familiar y otro recibe seguro de vida (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 15 y anexo 2 pregunta No. 14).

Cuentan con beneficios adicionales como permisos personales de 7 a 9 días al año, cena navideña y cooperativa de ahorro; sobre las vacaciones cabe mencionar que los empleados gozan de 21 días en tres periodos (7 días en semana santa, 7 días en agosto y 7 días en diciembre), (Ver anexo 2 pregunta No. 14).

2.4. Desarrollar a las Personas

La Fundación RED no cuenta con programas de capacitación. Para la realización de éstas, identifican las necesidades y se apoyan con instituciones que imparten algunos temas de interés, enviándolos. El 89% del personal si recibe con periodicidad mensual, trimestral semestral o anual; cabe mencionar los que la reciben mensual están sujetos a existencia de fondos según resultados de la encuesta y solo el 11% detalló que no reciben (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas 18 y 19 y anexo 2 preguntas No. 6, 7).

2.5. Retener a las personas

Parte importante del esfuerzo de la dirección para retener al personal es que se ha propiciado un excelente clima laboral el cual también responde a las buenas relaciones de trabajo que tiene la mayoría del personal, lo que permite un espacio de sana convivencia, y lo que sin duda lo hace un buen lugar para trabajar (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas No. 17 y 30).

No cuenta con un control único de permisos personales de los empleados debido a que estos acuden al jefe inmediato, esto se da por la ubicación de donde se encuentren laborando. Al no contar con una unidad que se encargue de auditar a los empleados los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño no son tomados en cuenta para obtener información que ayude a detectar posibles fallos o problemas que las personas tienen al realizar sus actividades y así proponer soluciones y mejoras, monitorear el cumplimiento de las funciones de los empleados en

sus puestos de trabajo y los resultados deseados (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No.20).

Carecen de un plan de seguridad e higiene ocupacional para el personal, que les proporcionen las condiciones preventivas de riesgo y seguridad adecuada. Sin embargo el único caso al que aplican medidas de seguridad es al motorista (Ver anexo 2 pregunta No. 10).

Según los resultados obtenidos, la mayoría se sienten orgullosos de apoyar los derechos de las personas con discapacidad y a la vez hacen diferencia entre otras instituciones que es realizar un trabajo de apoyo entre iguales (Ver tabulación y datos obtenidos preguntas No. 27, 28).

2.6. Supervisar a las Personas

La verificación y cumplimiento de las funciones del empleado es responsabilidad del Director o Jefe de cada área.

Se evalúa el desempeño laboral de los empleados al menos dos veces al año según lo planificado en el POA (Plan Operativo Anual).

Fundación RED no posee una base de datos completa de los empleados, que permita obtener y almacenar información como: registro de personal, puestos, remuneraciones, prestaciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño, entre otros.

G. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. RESPONSABLE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Director Ejecutivo es responsable de llevar a cabo la gestión administrativa, contando con la colaboración de los jefes según el área de competencia ya sea financiera, operaciones y del coordinador de proyecto para la toma de decisiones, cumpliendo los objetivos de ayudar a las personas a que éstas desarrollen con eficiencia y eficacia sus actividades.

2. PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.1. Planeación

En la Fundación RED el Director Ejecutivo elabora un plan operativo anual de los programas de salud, economía, derechos humanos y de las diferentes áreas de administración, comunicaciones y desarrollo humano, recaudación de fondos – sostenibilidad institucional, con la finalidad de proyectar escenarios futuros. Este es aprobado por la junta Directiva y ejecutado por los encargados de las diferentes áreas y el coordinador de programas.

Cuenta con su propia filosofía organizacional: visión, misión y objetivos; además posee políticas y reglamento interno, los cuales dan a conocer a sus empleados por diferentes formas: folletos, verbalmente (cuando los capacitan), colocando la información en puntos estratégicos en donde pueda ser visibles.

2.2. Organización

Posee una estructura organizacional la cual está encabezada por la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y dependiente de éstas la Gerencia Financiera, la Gerencia de Operaciones y Coordinación de Programas.

Se observa que no cuenta con una unidad que se dedique a la gestión administrativa del talento humano dentro de la organización, funciones que son asumidas por el Director Ejecutivo con el apoyo de los jefes de cada área. No obstante a lo anterior, la mayoría del personal considera conveniente establecer un área de gestión del talento humano (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No 12).

Se determinó que no cuenta con los manuales de organización, funciones y el análisis de descripción de puestos, la falta de este último provoca que consideren realizar actividades que no les corresponden (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No 24).

2.3. Dirección

En la Fundación RED el proceso de dirección lo lleva a cabo el Director Ejecutivo y los jefes de cada área, ejecutando todos los planes proyectados tanto a corto, mediano y largo plazo, apoyándose con todos los empleados a través de la motivación y comunicación.

Con relación a los canales de comunicación los más utilizados son: el oral y los medios tecnológicos (correo electrónico, redes sociales, mensajería de voz y texto u otros); esto permite una mayor eficiencia en compartir de inmediato información sobre eventos, avisos y archivos adjuntos para la elaboración de trabajos; entre otros (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No. 21 y anexo 2 preguntas No. 11 y 12).

De igual forma se determinó que existe dualidad de mando, ya que 39% de los empleados recibe jerárquicamente órdenes de más de un jefe por las actividades que realiza. (Ver tabulación y datos obtenidos pregunta No 22).

2.4 Control

El Director Ejecutivo manifestó que se realiza un control cada cuatro meses de la siguiente manera: el último día de cada periodo se revisa el Plan Operativo Anual (POA) para analizar cómo esta económica y operativamente la Fundación. El POA permite dar seguimiento a los compromisos contractuales con los donantes, el cumplimiento del mismo y su presupuesto (Ver anexo 2 preguntas No. 16).

H. ANÁLISIS FODA

1. ELEMENTOS INTERNOS

1.1. Fortalezas

- La Fundación es reconocida a nivel nacional e internacional.
- Trabaja a través de la metodología entre iguales, que implica contribuir a la inclusión de las personas con discapacidad a la sociedad.
- Realizan con éxito la inserción laboral para las personas con discapacidad.

- Los buenos resultados de los programas que se implementan.
- Cuentan con personal técnico, de campo y descentralizado con mucha capacidad y con alto nivel de resultados.
- Posee capacidad instalada para llevar a cabo los diferentes programas.
- Los que conforman la Junta Directiva cuentan con experiencia en áreas de derechos humanos, educación y salud.
- Posee dos fuertes donantes fijos establecidos fuera del país.
- El personal tiene alta sensibilidad (en cuanto a servir y ayudar a los demás).
- Identidad del personal con la Fundación respecto a la misión, visión y valores,
- Existe muy buena comunicación entre los empleados de la institución.
- El personal cuenta con los materiales y herramientas necesarias para desempeñar sus labores.
- Reconocimiento nacional e internacional por otras instituciones a la gestión social que realiza.

1.2. Debilidades

- Limitación de recursos económicos para expandir los programas y beneficiar a más personas con discapacidad.
- Falta de personal para realizar actividades de comunicación y publicidad.
- No poseen manuales administrativos ni de recursos humanos.
- No cuentan con un programa de capacitación.
- No tienen un buzón o línea ética para expresar sugerencias.
- No se realizan actividades recreativas para mejorar las relaciones interpersonales.
- No posee personal directamente encargado de la gestión del talento humano.
- No tienen actualizado los medios de comunicación social (páginas web y red social: Facebook).
- Falta de un plan de seguridad e higiene ocupacional.
- Mercadeo y publicidad escasa.

2. ELEMENTOS EXTERNOS

2.1. Oportunidades

- Política actual del gobierno para ejecutar proyectos.
- Los proyectos de servicio social con estudiantes de las diferentes universidades e instituciones educativas.
- Convenios con instituciones que brindan diferentes programas de capacitación de forma gratuita.
- Organismos nacionales e internacionales con recursos para financiar proyectos de personas con discapacidad.
- Instituciones privadas con fines sociales que puedan proveer equipos e insumos médicos.
- Instituciones con fines comunes para proveer personal para la inserción laboral.
- Licitaciones de proyectos potenciales de instituciones nacionales e internacionales.

2.2. Amenazas

- La crisis económica dentro del país de origen de los donantes.
- Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas o instituciones hacia las causas sociales.
- Surgimiento de nuevas fundaciones que posean el mismo fin, que ocasionen desvío de donaciones.
- Competencia en la asignación de programas nacionales o internacionales.
- El incremento en los precios de insumos o equipos necesarios para ejecutar los proyectos y el adecuado funcionamiento de la Fundación.
- Los altos índices de inseguridad en algunas zonas del país.
- La creciente crítica de los fondos asignados a las organizaciones no gubernamentales, en el presupuesto general de la nación.

I. CONCLUSIONES

- 1) La Fundación RED no cuenta con un área específica que se encargue de la gestión del talento humano.
- 2) No tiene un procedimiento para la selección de personal.
- 3) El reclutamiento de personal es básicamente por medio de contactos dentro de la fundación.
- 4) La mayoría de empleados recibe órdenes de más de un jefe.
- 5) No posee manuales administrativos.
- 6) La evaluación del desempeño al personal, es realizada por el Director Ejecutivo.
- 7) No otorga prestaciones adicionales a las de ley.
- 8) No tiene un programa de capacitación para su personal.
- 9) No se realizan actividades recreativas para el personal.
- 10) No cuenta con un plan de seguridad e higiene ocupacional para el personal.
- 11) Carece de un plan para captar nuevos donantes y financiar nuevos proyectos y no cuenta con los ingresos suficientes para garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- 12) No se realizan actividades de comunicación y publicidad.
- 13) No tiene un modelo de gestión para una adecuada administración del talento humano.

J. RECOMENDACIONES

- 1) Crear en la Fundación RED una unidad que se encargue de la gestión del talento humano.
- 2) Elaborar un manual de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- 3) Crear una base de datos con instituciones hermanas para posibles aspirantes.
- 4) Definir claramente las funciones lineales y transversales de cada área organizativa.
- 5) Elaborar manuales de organización, funciones y análisis de descripción de puestos.
- 6) Asignar las evaluaciones de desempeño al encargado de cada área.
- 7) Realizar alianzas con otras instituciones para otorgar descuentos a sus empleados.
- 8) Elaborar e implementar un programa de capacitación para el personal.
- 9) Incluir en el Plan Operativo Anual actividades como convivios, eventos deportivos, entre otros.
- 10) Diseñar un plan de seguridad e higiene ocupacional para todo el personal.
- 11) Realizar un plan que permita captar nuevos recursos para la ejecución de nuevos proyectos.
- 12) Promover un programa de pasantías a las diferentes universidades para desarrollarse en el área de comunicación y publicidad.
- 13) Diseñar e implementar un modelo de gestión orientado al talento humano de la Fundación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO PARA LA FUNDACION RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. OBJETIVO GENERAL:

Proponer un modelo de gestión administrativa del talento humano que contribuya a un mejor rendimiento laboral de los empleados de la Fundación Red.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir las actividades que deberán ejecutarse para la implementación del modelo de gestión administrativa del talento humano.
- Diseñar el manual de análisis y descripción de puestos de la Fundación Red, con el objeto de orientar el proceso de selección de personal.
- Elaborar el plan de implementación de la propuesta, con las actividades, recursos a utilizar: humanos, materiales, financieros y su respectivo cronograma para la puesta en marcha.
- Promover el desarrollo organizacional a través de un modelo de gestión administrativa.

B. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

1. ALCANCE Y LIMITACIÓN

1.1. Alcance

Contribuir a mejorar la gestión administrativa a través del proceso de administración de personal.

1.2. Limitación

La falta de visión de las diferentes gerencias sobre la importancia de administrar adecuadamente el talento humano, así como tamaño de la fundación y los limitados recursos económicos.

2. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

Es el proceso de atraer e incorporar nuevos talentos a la institución, cuya necesidad surge por una plaza vacante, nuevas plazas y de personal eventual para proyectos.

2.1. Incorporar a las Personas

Se utilizan los siguientes procesos para incorporar a nuevo personal.

2.1.1. Reclutamiento de personal

Consiste en captar el mayor número de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto.

Como parte del control, la Fundación RED cuenta con un banco de datos de empleados activos, por lo que es necesaria una actualización constante, para tener información precisa en el momento en que se necesite cubrir una vacante.

Es importante señalar que este proceso debe reflejar como prioridad el promover y seleccionar a los empleados de la fundación para que estos tengan oportunidad de crecimiento laboral.

Para este proceso se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Revisión del banco de datos.
- Verificación de información de los candidatos.
- Depurar lista de pre seleccionado.

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo (Ver Formulario No. 1).

2.1.1.1. Políticas de reclutamiento de personal

- Mantener actualizadas las competencias y los perfiles del personal para considerarlos cuando se requieran.
- Dar prioridad al personal dentro de la fundación, para cubrir vacantes, siempre que estos cumplan con el perfil requerido.
- Publicar las vacantes a través de diversos medios como: periódico mural, redes sociales, periódicos y bolsas de trabajo.

Formulario No. 1 Solicitud de empleo.

		FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD SOLICITUD DE EMPLEO	
			Fecha: / /
I. DATOS PERSONALES			
Nombres:		Apellidos:	
Dirección:			Teléfono:
Género:	Masculino	Femenino	Edad:
Estado Civil:	Soltero	Acompañado	Casado
En caso de Emergencia Contactar a: Teléfono:			
II. INFORMACIÓN LABORAL GENERAL			
Puesto al que aplica:		Aspiración Salarial:	
Disponibilidad de tiempo de trabajo:		Tiempo completo	Medio Tiempo
		Experiencia Laboral:	
		Menos de 1 año	
		De 1 a 5 años	De 6 a 10 años
III. EDUCACIÓN			
IV. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR			
No. de DUI		No. de NIT	
No. de NUP		No. de Licencia de conducir	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma del solicitante			

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

2.1.1.2. Requisición de personal

Es un documento de solicitud interna que servirá para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada de las áreas de la fundación, plazas nuevas o eventuales. Se propone utilizar un formulario que completará el encargado del área solicitante, en el cual se detalla nombre del puesto, departamento que lo solicita, tipo de vacante (Ver Formulario No. 2 Requisición de personal).

El formulario deberá ser autorizado por la Junta Directiva y posteriormente será entregado al Jefe de Gestión del Talento Humano quien se encargará de iniciar el proceso de reclutamiento.

Formulario No. 2 Requisición de personal

		FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD		
REQUISICIÓN DE PERSONAL				
Nombre del puesto:				
Departamento que lo solicita:				
Tipo de vacante: Permanente		<input type="checkbox"/>	Eventual	<input type="checkbox"/>
Justifique el motivo de la vacante:				
Solicitado por:			Recibido por:	
(Departamento que lo solicita).			(Jefe de Gestión de Talento Humano).	
Firma:			Firma:	
PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALETO HUMANO				
Observaciones:				
Autoriza contratación:				
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Director Ejecutivo				
Fecha solicitud:			Fecha contratación:	

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

2.1.2. Selección de personal

Consiste en el proceso de seleccionar a la persona idónea para cubrir la vacante, cumpliendo el perfil solicitado. Todo el que cumpla con el perfil procederá a llenar la solicitud de empleo y anexar los documentos requeridos (Ver Formulario No. 1 Solicitud de empleo).

El jefe de la Unidad de Gestión de Talento Humano deberá revisar, analizar y evaluar el expediente obtenido a través del reclutamiento, para depurar candidatos y elegir únicamente aquellos que se consideran idóneos para el puesto.

2.1.2.1. Políticas de selección de personal

- No se seleccionará personal que no presente documentación completa.
- Confidencialidad en la información que presenta el solicitante.
- Preselección de solicitudes de posibles candidatos para cubrir la vacante
- Realizar todas las pruebas establecidas a los candidatos preseleccionados.
- Todo proceso de selección se deberá realizar con un mínimo de 3 candidatos; caso contrario no procederá.
- El personal a contratar deberá haber aprobado el proceso de selección, para cubrir la plaza disponible.

2.1.2.2. Proceso de selección de personal

Para que se cumpla este proceso, deberá sustentarse en datos e información respecto al puesto a cubrir y en función de las competencias que la organización desea; de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto.

Este proceso tiene una ponderación del 100% y se distribuye de la siguiente manera: verificación de antecedentes laborales 20%, entrevista 20% y realización de pruebas 60%.

2.1.2.2.1. Verificación de antecedentes laborales

Permitirá la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal, teniendo una ponderación del 20%.

Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño en su trabajo.
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.

2.1.2.2.2. Entrevista

Se desarrollará una entrevista estructurada que ayudará a complementar la información que se obtendrá mediante el análisis de la hoja de vida, verificación de referencias laborales y personales. Esta tendrá una ponderación del 20% del total.

Será necesario que las personas seleccionadas realicen los diferentes tipos de prueba.

2.1.2.2.3. Pruebas de conocimiento para la selección del personal

Para medir de manera general y específica a los candidatos, según el perfil del puesto al que aplica.

- a) **Valoración:** A las pruebas de conocimiento se le asigna el 60%.
- b) **Preparación de pruebas:** El jefe de Gestión del Talento Humano y el jefe del departamento que requiere el recurso serán los encargados de preparar las pruebas de conocimiento según el puesto; con el fin de valorar la actitud y capacidad del aspirante.
- c) **Programación de las pruebas:** Para desarrollar las pruebas será el jefe de Gestión del Talento Humano quien determinará el día, lugar y la hora.
- d) **Resultados de pruebas:** Se utilizarán los resultados obtenidos de los datos del aspirante que rindió la prueba así como también su respectivo puntaje para seleccionar al candidato idóneo.

2.1.2.2.4. Informe de selección de personal

El responsable de este proceso, presentará el informe de los resultados obtenidos de las pruebas realizadas a los candidatos; seleccionando aquel que haya obtenido el mayor porcentaje y un mínimo de 65%.

2.1.3. Contratación

Este proceso consiste en formalizar la relación de trabajo, con base a las leyes de El Salvador, entre el nuevo trabajador y la Fundación RED, para pactar los intereses, derechos y obligaciones de ambos.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo, las funciones, la remuneración, las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, las prohibiciones, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del Director Ejecutivo y el trabajador. El documento ya firmado formará parte del expediente.

2.1.3.1. Políticas de contratación de personal

- No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Unidad de Gestión del Talento Humano (GTH).
- Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la fundación y que renunció de manera voluntaria.
- No se contratará a familiares de primer y segundo grado de consanguineidad de cualquier empleado activo.
- El contrato contará con una cláusula que determine el periodo de 3 meses de prueba previa evaluación del desempeño.

2.1.3.2. Proceso de contratación de personal

- a) El jefe inmediato envía notificación por correo electrónico la fecha de contratación y duración del contrato del nuevo empleado al responsable de la unidad que solicitó el recurso.

- b) Informar al nuevo empleado las condiciones del contrato.
- c) La unidad elaborará el contrato escrito el cual deberá ser revisado y firmado por el nuevo empleado y posteriormente por el Director Ejecutivo.
- d) Serán firmados tres ejemplares del contrato de trabajo por cada una de sus partes, según el artículo 18 del Código de Trabajo. Cada parte dispondrá de un ejemplar y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General del Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante los ocho días siguientes al de su celebración.
- e) Finalizando el procedimiento con la incorporación del nuevo empleado a la planilla laboral de Fundación RED.

2.1.4. Inducción

Una vez que se ha contratado al nuevo colaborador, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en el puesto de trabajo.

Por consiguiente es el proceso a través del cual el nuevo colaborador se identifica con la visión, misión, objetivos, estructura organizacional, políticas, funciones y las diversas actividades que se realizan dentro de la fundación a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

El jefe de la Unidad se encargará de dar la información sobre las generalidades de la fundación y lo referente a las funciones del puesto de trabajo le corresponderán al jefe del área respectiva. Se proporcionará el manual de descripción de puestos en donde se detallan las funciones que el colaborador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán asignadas, entre otros. Se realizará la entrega de un manual de bienvenida que la fundación ya posee, se hará un recorrido por las instalaciones, presentando al nuevo colaborador en cada área y el jefe inmediato se encargará del adiestramiento técnico necesario.

2.1.4.1. Objetivos de la Inducción

- Brindar al empleado una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, los fines o razón social de la fundación y la estructura orgánica.

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la fundación, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia fundación.
- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y apoyarlos para tener un comienzo productivo.
- Actualizar a los empleados en los planes, políticas, proyectos y cambios ocurridos en la organización para una adecuada y oportuna orientación e información.

2.1.4.2. Políticas para la inducción del nuevo personal

- Entregar al nuevo personal el manual de bienvenida, para que conozca su visión, misión, objetivos y valores.
- Informar al empleado sobre sus deberes, obligaciones, atribuciones y derechos.
- Indicar las funciones del puesto asignado y proporcionar una copia del mismo.
- El nuevo personal recibirá por parte del jefe del área una capacitación sobre las generalidades de la fundación y sobre sus funciones a desempeñar, en un periodo aproximado de 15 días.

2.2. Organizar a las personas

Consiste en la integración de los nuevos miembros en la fundación por medio del diseño del puesto que desarrollarán y la evaluación de su desempeño.

2.2.1. Diseño de puestos

Consiste en organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien, esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación.

No se podría iniciar el proceso de reclutamiento y de selección del personal sin antes tener una visión clara de los requerimientos del cargo vacante, y de esta manera definir el perfil ocupacional idóneo para ejercer esas funciones.

Para la elaboración del diseño de puestos es necesario establecer condiciones como: el conjunto de tareas u obligaciones que el empleado deberá desempeñar, cómo deberá realizarlas y a quien deberá dirigirse (jefatura).

2.2.1.1. Objetivo del diseño de puestos

- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la fundación.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Estructurar deberes y tareas de los puestos de trabajo y definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto para llevarlas a cabo con éxito.
- Proyectar y aprovechar mejor los recursos humanos.

2.2.1.2. Políticas del diseño de puestos

- Facilitar la descripción de perfiles, para la selección de personal.
- Proporcionar flexibilidad para la necesaria adaptación a los cambios del entorno.
- Tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en eficacia y el entorno social.
- Describir cada puesto y sus funciones de forma clara y sencilla para facilitar su interpretación.

2.2.2. Evaluación de desempeño

Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar las prácticas laborales en la organización.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si hay problemas personales que afecten en el desempeño del cargo.

Se propone que la evaluación del desempeño deberá elaborarla el jefe de la unidad en conjunto con el jefe inmediato de cada puesto (Ver Anexo 4 Evaluación 360°).

El uso adecuado de este método contribuirá en los siguientes aspectos:

- Propiciará el reconocimiento por los resultados obtenidos; lo cual aumentará el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Será un factor de decisión para la compensación del empleado contar con una tarde libre, horario flexible, entre otros.
- Sustentar criterios de reubicación de los trabajadores para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- A la vez determinar necesidades de capacitación y desarrollo de los miembros de la fundación.

2.2.2.1. Objetivos de evaluación de desempeño

- Detectar la brecha existente entre el rendimiento del empleado y las expectativas que se tienen, de acuerdo con sus funciones y áreas específicas.
- Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo de manera general en la organización, sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la fundación.
- Motivar al empleado a realizar un buen desempeño en sus labores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.

2.2.2.2. Políticas de evaluación de desempeño

- El periodo para llevar a cabo la evaluación es semestral.
- Entregar los resultados de la evaluación del desempeño a todos los empleados.
- No divulgar públicamente los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.

- Dar seguimiento al compromiso hecho por el empleado para mejorar los puntos débiles identificados.
- Llevar un control de las evaluaciones que se realizan, anexarlas a los expedientes y agregarlos a la base de datos; lo cual servirá para controlar el desarrollo del rendimiento del empleado.

2.3. Desarrollar a las personas

Consiste en un esfuerzo constante por mejorar la formación del personal, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Para controlar las necesidades de capacitación que se presenten, se debe utilizar el formulario No. 3 para determinar las necesidades de la formación del empleado.

2.3.1. Objetivos del desarrollo de las personas

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que requieran sus puestos, y proporcionarles oportunidades de desarrollo personal.
- Mejorar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementando la motivación de éstos.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

2.3.2. Políticas de desarrollo de las personas

- Actualizar y mejorar los conocimientos, las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
- Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
- Es responsabilidad del Director Ejecutivo revisar el contenido y aprobar el procedimiento de formación y sus futuras modificaciones así como velar por el cumplimiento del mismo.

- Todo el personal tendrá acceso a formación según sea la necesidad de formación de acuerdo al cargo que desempeña y el objetivo que pretende lograr la Fundación.


2.4. Retener a las personas

Consiste en valorar el talento humano, el cual es un factor clave en cualquier economía, a través de sus conocimientos y aportes, siendo estos importantes para las organizaciones y así crear una base laboral económica, sostenible y estable. Disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin.

Se detallan las siguientes estrategias para asegurarse que el personal este adecuadamente remunerado, reconocido y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional:

- Desarrollar procesos de formación y crecimiento profesional que contribuyan a mejorar sus conocimientos y competencias laborales.
- Crear espacios donde los empleados puedan presentar propuestas y nuevas ideas de proyectos de trabajo para que sean consideradas por las autoridades de la institución.
- Detectar y atender de forma oportuna las limitantes y dificultades que disminuyen el rendimiento de un trabajador.
- Diseñar un programa de motivación de personal para que mantengan un nivel alto de rendimiento, proporcionándoles una remuneración acorde a sus funciones y reconocimiento por sus aportes de mejoras dentro de la institución.
- Implementar políticas que permitan a los empleados realizar o continuar sus estudios o cursos de su interés.

Formulario No. 3 Determinar las necesidades de formación.

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	<p align="center">FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD</p> <p align="center">FORMULARIO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE FORMACIÓN</p>	
<p>OBJETIVO: Identificar necesidades de capacitación a través de una programación sistematizada y fundamentada para satisfacer de manera conveniente los requerimientos y expectativas del puesto.</p>		
<p>INDICACIONES: A continuación, se le presentan diferentes áreas seleccionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.</p>		
<p>NOMBRE DEL EMPLEADO:</p>		
<p>PUESTO QUE DESEMPEÑA:</p>		
<p>NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN:</p>		
<p align="center">NIVEL DE CONOCIMIENTO</p>		
<p align="center">BÁSICO</p>	<p align="center">INTERMEDIO</p>	<p align="center">AVANZADO</p>
<p>OBSERVACIONES:</p>		
<p>JUSTIFICACIÓN:</p>		
<p align="center">Jefe de Área</p>	<p align="center">Jefe de la Unidad de GTH</p>	

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

2.4.1. Relaciones con los empleados

Parte del trabajo del jefe de cada área corresponderá en supervisar a sus empleados y para ello se requiere atención y seguimiento, porque enfrentan varias eventualidades ya sea internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud que afectan el desempeño de los empleados.

Se propone que la fundación establezca normas de convivencia donde incluya; comunicación, cooperación, protección, ayuda, disciplina, respeto, no discriminación; para crear condiciones adecuadas de trabajo.

2.4.2. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Se debe contar con un plan de higiene, seguridad y calidad de vida para todo el personal, con la finalidad de crear las condiciones necesarias para el desarrollo de sus labores.

Al respecto la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo, en su artículo 8 dice: “Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa”.

Dicho programa contará con los siguientes elementos básicos:

- Mecanismos de evaluación periódica del Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.
- Identificación, evaluación, control y seguimiento permanente de los riesgos ocupacionales, determinando los puestos de trabajo que representan riesgos para la salud de los trabajadores y trabajadoras, actuando en su eliminación y adaptación de las condiciones de trabajo.

- Registro actualizado de accidentes, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos, a fin de investigar si éstos están vinculados con el desempeño del trabajo y tomar las correspondientes medidas preventivas.
- Formulación de un programa de difusión y promoción de las actividades preventivas en los lugares de trabajo. Los instructivos o señales de prevención que se adopten en la empresa se colocarán en lugares visibles para los trabajadores y trabajadoras, y deberán ser comprensibles.

Por lo anterior y con base en el artículo No. 9 del Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (RGPRLT), se propone crear un comité que vele por la seguridad, salud, higiene, ambiente y ergonomía del personal de la fundación, el cual deberá estar conformado, por al menos 2 empleados y los requisitos que deben cumplir para integrar el comité son:

- Participar de forma voluntaria.
- Ser trabajadora o trabajador permanente.
- Ser electo de acuerdo al procedimiento establecido en el RGPLT.
- Poseer formación e instrucción en la materia de Prevención de Riesgos Ocupacionales.

Los aspectos relevantes que debe tener este plan son:

- Diagnóstico de las condiciones de trabajo y salud.
- Panorama de riesgos.
- Clasificación de los programas de riesgos.
- Valoración de los factores de riesgos.
- Programas de salud ocupacional.
- Políticas de salud ocupacional.
- Reglamento de higiene y seguridad ocupacional.
- Objetivos del programa de salud ocupacional.
- Recursos para la gestión del programa de salud ocupacional.
- Cronograma de actividades.

- Avances e implementación del programa de salud ocupacional.
- Indicadores de seguimiento y control del programa de salud ocupacional.
- Comité de salud ocupacional.

2.5. Supervisar a las personas

Consiste en acompañar, orientar y cuidar el comportamiento de los empleados, dando seguimiento a las actividades que realizan a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

Este proceso tendrá la finalidad de detectar oportunidades de mejoras, utilizando un sistema de almacenamiento.

2.5.1. Banco de datos

Para mantener actualizada la base de datos se ha diseñado el Formulario No. 4 (Listados de empleados) que servirá para conocer la información general de los empleados que laboran en la Fundación RED, el cual podría llevarse en digital en formato Excel.

Se plantea además, crear un expediente por medio de una hoja de registro de cada empleado en físico, como en formato digital para actualizar los datos siguientes: fecha de ingreso, solicitud de empleo, hoja de vida, atestados, permisos, incapacidades; también la hoja de registro que contiene aspectos como: el estado familiar, dirección, profesión u oficio, puesto, fecha de ingreso, y salario (Ver Formulario No 5 Hoja de registro del empleado).

2.5.2. Sistemas de información


Considerando que el banco de datos constituye el sostén básico de los sistemas de información, se propone crear un sistema informático que les permita administrativamente reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información y que permita la elaboración de informes como: nómina de pagos, ausentismo, vacaciones. Estos tienen como beneficio brindar apoyo para la toma de decisiones.

Formulario No. 4 Listado de empleados

		FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD			
		LISTADO DE EMPLEADOS			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Formulario No. 5 Hoja de registro del empleado.

	FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	
	HOJA DE REGISTRO DEL EMPLEADO	
Nombres:	No. de DUI:	
Apellidos:	No. de ISSS:	
Profesión u oficio:	No. de AFP y nombre AFP:	
Fecha de nacimiento:	No. de NIT:	
Lugar de nacimiento:	No. de teléfono:	
Estado familiar:	No. de licencia de conducir:	
Dirección residencia:	Correo Electrónico:	
Nombre del cónyuge:	Teléfono:	
Fecha de ingreso:	Puesto:	Salario mensual: \$
En caso de emergencia avisar a:		
Teléfono:		

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

C. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. IMPORTANCIA

Con el fin que la Fundación RED realice sus actividades con eficiencia auxiliándose de las herramientas administrativas necesarias que le permitirán lograr una mejor administración del talento humano, en cuanto medir y administrar el desempeño de los empleados a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DEL TALENTO HUMANO

- Coordinar y planear la gestión del talento humano en la institución con la finalidad de mejorar la administración del personal.
- Apoyar en coordinar evaluaciones de desempeño, capacitaciones y búsqueda de seguimientos de oportunidades de mejoras con los empleados.
- Contribuir mediante una correcta gestión a que las relaciones laborales, empleado-patrono sean satisfactorias.
- Facilitar herramientas administrativas como el manual de bienvenida, descripción y análisis de puestos; que ayuden a la inducción de los nuevos empleados y que oriente los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en beneficio del personal en adquirir nuevos conocimientos.
- Dar a conocer las políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados.

3. POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- La unidad debe mantener registrada la información del personal sobre resultados de evaluaciones, capacitaciones y funciones.
- Iniciar el proceso de selección a todas las personas aspirantes, sin excepción alguna.

- Al nuevo personal se le debe proporcionar inducción básica de la institución y de su puesto de trabajo.
- La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la institución, con base en la evaluación del desempeño y según las necesidades que tenga en el área que labore; facilitando sus oportunidades para el éxito y desarrollo.
- Establecer planes de compensaciones y beneficios sociales adecuados a las necesidades del personal de la fundación.
- Contar con el equipo necesario para prevenir los accidentes laborales, descritos en el plan de seguridad e higiene de trabajo.

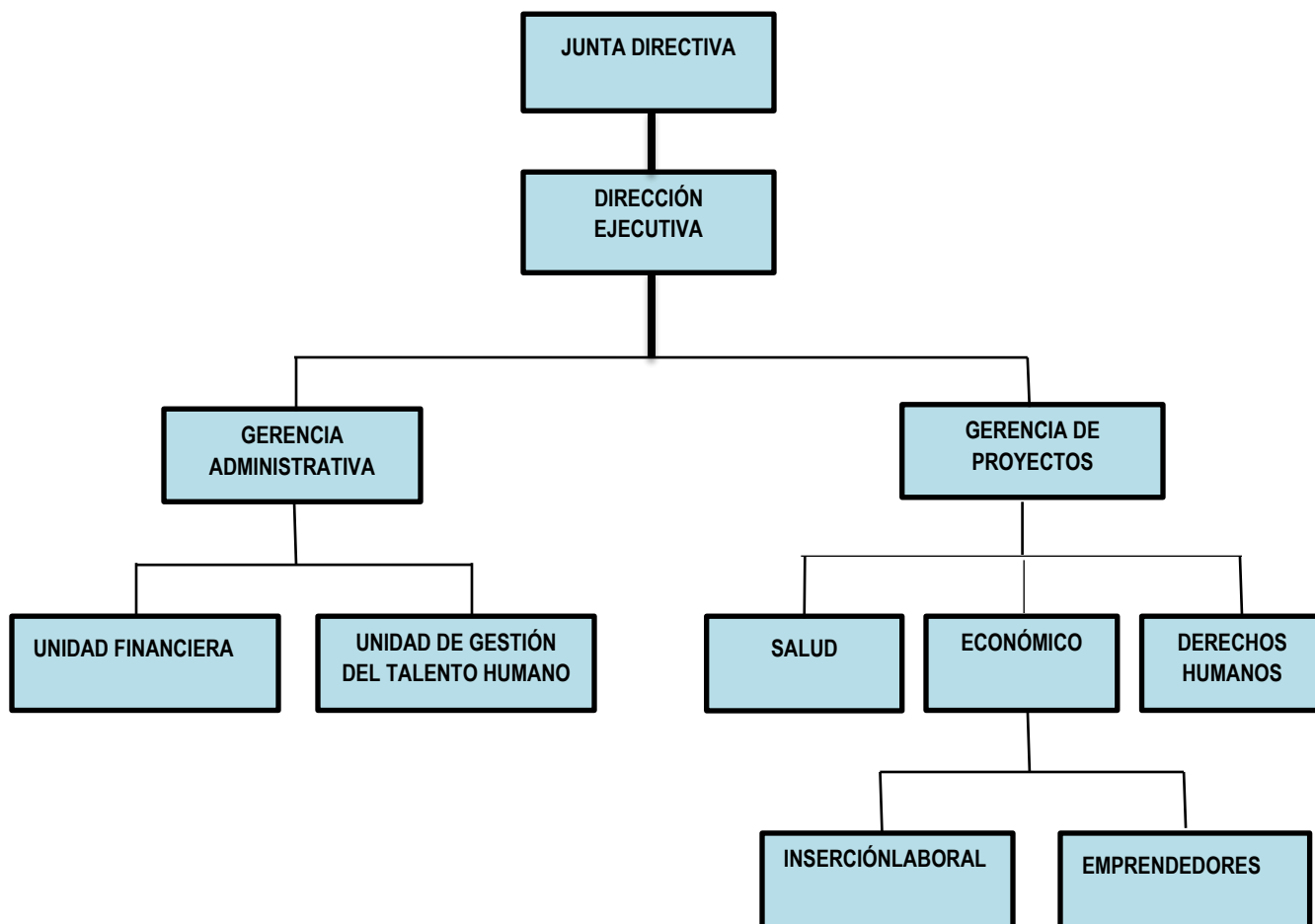
4. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

- a) Coordinar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados.
- b) Facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, objetivos, política, funciones de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación y su participación e identificación con la fundación.
- c) Proyectar y coordinar programas de capacitación para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades.
- d) Supervisar y controlar las asistencias a las capacitaciones; así como también los permisos de los empleados.
- e) Utilizar estrategias de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo al puesto de trabajo.
- f) Elaborar e implementar manuales administrativos para orientar y socializar al personal en el entorno de la Institución.
- g) Crear y dar mantenimiento a la base de datos del personal.

5. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para que la Unidad de GTH realice adecuadamente sus funciones, se propone una nueva estructura organizacional, en la que se mantiene encabezada por la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva. De esta dependerían dos gerencias: la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Proyectos. La primera tendrá a su cargo la Unidad Financiera y en el mismo nivel a la Unidad de Gestión del Talento Humano; la segunda tiene bajo su cargo los diferentes programas, tal y como se muestran en la figura No. 2.

Figura No. 2. Organigrama propuesto.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

6. JEFATURA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El perfil requerido para la jefatura de la unidad de GTH se muestra a continuación, y el descriptor del puesto se encuentra en el anexo No. 4.

Sexo: Indiferente

Edad: Mayor de 25 años.

Nivel académico: Licenciado(a) en Administración de Empresas.

Experiencia laboral: Mínimo 1 año en puestos similares.

Conocimientos generales y técnicos:

Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales, laborales, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes.

Competencias actitudinales:

Liderazgo, toma de decisión, creatividad, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, análisis, síntesis, y trabajo en equipo.

Características personales:

Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honorabilidad, honradez, con principios de respeto, rectitud, honestidad y con valores de colaboración, empatía, lealtad.

Funciones a desempeñar:

- Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.
- Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo.
- Administrar adecuadamente los recursos que dispone.
- Participar junto con los jefes de área en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.

- Apoyar en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados por los empleados de la asociación, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- Elaborar y presentar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la fundación.
- Apoyar en las decisiones en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal.
- Proponer estrategias de motivación para los empleados, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- Definir metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- Dar seguimiento de los programas de capacitación para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado.

7. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS Y PRESUPUESTO DE GASTOS

Para crear la Unidad de GTH se propone contar con los siguientes recursos.

7.1. Recurso humano

No. de recurso humano	Elemento	Sueldo Anual
1	Jefe de la Unidad de Gestión del talento humano	\$ 6,000.00

Presupuesto anual del responsable de la unidad de talento humano	Monto Anual
Salario anual	\$6,000.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$ 450.00
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$ 405.00
Total	\$6,855.00

7.2. Recursos materiales

Cantidad	Elementos	Costo
1	Escritorio	\$ 150.00
2	Sillas de espera	\$ 100.00
1	Silla de escritorio	\$ 75.00
1	Archivero metálico de tres gavetas	\$ 65.00
1	Pizarra acrílica mediana	\$ 60.00
1	Papelera de escritorio	\$ 15.00
1	Material y útiles (Papel bond, Marcadores para pizarra acrílica, fastenes, grapas, folders, engrapadoras, saca grapas, bolígrafos, lápices, plumones, sobres de manila, sobre para cartas).	\$ 35.00
Total		\$ 500.00

7.3. Recursos tecnológicos

Los siguientes recursos son necesarios para el cumplimiento de las funciones del responsable de la nueva unidad.

Cantidad	Elementos	Costo
1	Computadora de escritorio	\$ 650.00
1	Laptop	\$ 450.00
1	Impresor multifuncional	\$ 65.00
1	Teléfono de escritorio	\$ 25.00
1	Proyector	\$ 650.00
1	Calculadora	\$ 8.00
Total		\$ 1,848.00

7.4. Resumen

DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS Y PRESUPUESTO DE GASTOS.		Costo
1.	Recurso humano	\$ 6,855.00
2.	Recursos materiales	\$ 500.00
3.	Recursos tecnológicos	\$ 1,848.00
TOTAL		\$ 9,203.00

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para implementar el modelo antes mencionado, se elaboró un cronograma de las actividades que se efectuarán semanalmente, durante tres meses y está diseñado en tres partes las cuales se detallan a continuación:

Parte 1.

Consta de la presentación de la propuesta ante el Director Ejecutivo y la Junta Directiva. Dicha actividad estará bajo la responsabilidad del grupo investigador.

Posteriormente la aprobación de la propuesta y el presupuesto de gastos por la Junta Directiva.

A continuación, se determina la ubicación física que tendrá la unidad de GTH y realizar la compra de los recursos materiales y tecnológicos que se requerirán para el buen funcionamiento de la nueva unidad. Finalmente, la adecuación del espacio físico de la unidad.

Parte 2.

Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de quién será el jefe de la unidad.

Posteriormente el Director Ejecutivo realizará la inducción del nuevo empleado y le proporcionará el Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano.

Parte 3.

Es la puesta en marcha del Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano.

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO.

Actividades		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Parte 1												
1	Presentación de la propuesta y presupuesto por parte del grupo investigador a Director Ejecutivo y Junta Directiva de la Fundación RED para su aprobación.	■											
2	Determinar la ubicación física de la Unidad de GTH para su análisis.	■											
3	Adquisición de los recursos materiales y tecnológicos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano.		■	■	■								
4	Adecuación del espacio físico de la Unidad de GTH.					■	■						
	Parte 2												
5	Reclutamiento, selección y contratación del Jefe de la Unidad de GTH.							■	■				
6	El Director Ejecutivo realizará la inducción del nuevo empleado y le proporcionará el Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano.									■			
	Parte 3												
7	Puesta en marcha de la propuesta del el Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano.										■	■	■

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Bennis, Warren G. (1969): "Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas". Editorial: Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Octava edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2007.
- Chiavenato Idalberto. "Gestión del Talento Humano", Tercera Edición, Editorial: McGraw-Hill, 2009, México
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H. "Desarrollo organizacional (aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización)". 5ta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1995.
- Guizar Montufar Rafael, "Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones", Tercera edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2008
- Heinz Weirich, Mark Cannice y Karen Hanah of the Koontz Estate. Administración "Una perspectiva global y empresarial". Décimo cuarta edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México 2008 -2012.
- Hernández Sampieri, Roberto Y Otros. "Metodología de la Investigación". México. Mc Graw-Hill (1994).
- Ivancevich, John M. "Gestión Calidad y Competitividad", México McGraw Hill/ International de España, S. A. Primera Edición 1997.

- Jericó Pilar; “Gestión del Talento” - Prentice Hall – 2001 con respecto a la primera edición en español: por Pearson Educación, S.A. Impreso en España.
- Melgar Callejas José María. “Organización y Métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas”, El Salvador, Sv: Editorial UFG, 2003. 128p.
- Münch Lourdes, “Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo”, Editorial: Pearson Educación. México 2010.
- Robins, Stephen P.; Coulter, Mary; Introducción a la Administración y las Organizaciones, “Administración”, Octava Edición. México 2005.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- Cubías Lazo, Elizabeth Maribel, “Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental: asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social (CIDEP), ubicada en el municipio de san salvador”. Universidad de El Salvador, 2015.
- López Amaya, Shirley Lisseth, “Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia administrativa del personal de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Sesori departamento de San Miguel”. Universidad de El Salvador, 2011.

DOCUMENTOS

- Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad y su protocolo Facultativo.
- Proporcionado por la Fundación RED.
- Plan Operativo Anual (POA 2016) Programas de Oportunidad Económicas, Salud y Derechos Humanos.
- Proporcionado por la Fundación RED.

INTERNET:

- <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- <http://www.reddesobrevivientes.org/>
- <http://www.mtps.gob.sv/wp-content/uploads/descargas/DGPS/Presentaciones/mtps-modulo-vi-organizacion-y-funcionamiento-de-los-comites-de-seguridad-y-salud-ocupacional>.
- <http://www.monografias.com>, Administración y Finanzas
- <http://www.uinformaticaadmin.blogspot.com/2012/10/historia-de-la-administracion>
- <https://talentosreunidos.com/2014/02/26/el-manual-de-bienvenida>
- <https://documentos.mideplan.go.cr/.../guia-manuales-administrativos-2009.pdf>

LEYES Y REGLAMENTOS:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto No. 38, Publicado en el Diario Oficial, 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto No. 894, Publicado en el Diario Oficial, 17 de diciembre de 1996.
- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto No. 78, Publicado en el Diario Oficial, 21 de agosto de 1997.
- Código Tributario, publicado el 22 de diciembre de 2000, D. L. N° 230 del 28 de octubre de 2004, D. O. N° 241, Tomo N° 349, fecha de publicación 10 de diciembre de 2004.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta: Tipo de Documento: Ley. Decreto No. 134 Diario Oficial No. 242, Tomo No.313, Fecha Emisión: 18/12/1991, Fecha Publicación: 21/12/1991, Fecha de Última Modificación 17/11/2016.

- Ley Equiparación de Oportunidades para las personas con Discapacidad. Decreto Legislativo. N° 888, del 27 de abril del 2000, publicado en el Diario Oficial. N° 95, Tomo 347, del 24 de mayo de 2000.
- Reglamento de la Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. Decreto No. 99 Publicado en el D.O. N° 226, Tomo N° 349, del 1 de diciembre de 2000
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Materia: Derecho Laboral, Categoría: Derecho Laboral, Origen: Órgano Legislativo Estado: Vigente Naturaleza: Decreto Legislativo N°: 254 Fecha: 21/01/2010 Diario Oficial: 82 Tomo: 387 Publicación DO: 05/05/2010 Reformas: S/R
- Reglamento de gestión de la Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo. Decreto Ejecutivo No. 86, D.O. 27 de abril del 2012.

ANEXOS

ANEXO 1

**DECRETO EJECUTIVO DE LEGALIZACIÓN
DE LA FUNDACIÓN RED DE
SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON
DISCAPACIDAD.**

03397

REPUBLICA DE EL SALVADOR
ESTADO LIBRE Y SOBERANO
REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL

DECRETO No. 139.-

EL ORGANO EJECUTIVO DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,
en uso de sus facultades legales,

DECRETA:

Art. 1.- Declárase legalmente establecida la entidad de Utilidad Pública "FUNDACION RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE EL SALVADOR, y que podrá abreviarse "RED DE SOBREVIVIENTES", constituida en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las diecisiete horas del día 01 de septiembre de 2008, por Escritura Pública otorgada ante los oficios del Notario JOSE HUMBERTO RIVERA NERIO.

Art. 2.- Apruébanse en todas sus partes los Estatutos de la citada institución, los cuales constan de TREINTA Y TRES artículos, por no contener nada contrario, a las leyes del país, y confiéresele el carácter de Persona Jurídica, de conformidad con el art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Art.3.- - Publíquense los referidos estatutos en el Diario Oficial e Inscríbese en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro la "FUNDACION RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD DE EL SALVADOR, y que podrá abreviarse "RED DE SOBREVIVIENTES".

Art.4.- El presente Decreto entrará en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintitrés días del mes de diciembre de dos mil ocho.

ELIAS ANTONIO SACA GONZALEZ
Presidente de la República.



JUAN MIGUEL BOLAÑOS TORRES
Ministro de Gobernación.

Rauc/jn/ds

ANEXO 2

**ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR
EJECUTIVO.**



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



Entrevista Dirigida al Director Ejecutivo Administrativo de Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, San Salvador.

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

1. ¿Considera importante la creación de una Unidad de Recursos Humanos? ¿Por qué?

Sí, es necesario para la institución ya que así tendría más tiempo a mis obligaciones como Director Ejecutivo.

2. ¿Cuáles son las formas que utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento del personal?

Primero se realiza el proceso internamente de manera de mover estratégicamente al personal, luego se realiza externamente a través de Términos de Referencia que los socializa con las instituciones que están en el medio y Redes sociales.

3. ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona indicada para la vacante ofertada y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

Se realiza a través de un comité coordinador que está conformado por el administrador financiero, el encargado de operaciones, por el coordinador de proyectos y por el Director Ejecutivo.

Se realiza entrevista, pruebas de conocimiento y si es necesario se realiza prueba psicológicas, el que decide sobre el perfil de la persona a contratar es el Director Ejecutivo pero este pasa a junta directiva para el aval y aprobación.

4. ¿Cómo realizan la inducción del nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Lo hace el jefe inmediato dependiendo al área que va la persona se le da a conocer como están distribuida las instalaciones por áreas y sobre lo que le corresponde realizar en su puesto.

5. ¿Qué inconvenientes se les presenta al momento de contratar al personal?

1. Por la naturaleza de la fundación cuesta encontrar personas con conocimientos técnicos.
2. Encontrar personas con discapacidad para realizar los trabajos.

6. ¿Cuentan con un programa de capacitación?

No cuenta en si con programas de capacitación, solo con temas específicos y manda al personal a lugares que impartan algunos de los temas.

7. ¿Han realizado capacitaciones? ¿Con qué periodicidad?

Si, se hacen al menos dos veces al año.

8. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?

De acuerdo al tema lo imparten ellos o se subcontrata a alguien para darlo.

9. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Fundación ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

Si, como fundación lo fomentamos.

10. ¿Cuenta la Fundación con medidas de seguridad e higiene ocupacional? Mencione

Externamente si lo hacen con el motorista, cuidado de intervención, no arriesgar cosas, que no lo implementan internamente.

11. ¿Cuáles son los medios que utiliza para comunicarse con el personal?

Verbal, escrito e Email.

12. ¿Considera que existe una eficiente comunicación entre todos los miembros de la Fundación?

Nivel Operativo: Se han mejorado los canales de comunicación, ejemplos para comunicar sobre las reuniones que se realizan cada 15 días con el equipo de gerencia operativa, financiera, coordinación de proyectos y dirección.

Las reuniones mensuales que se realizan con el personal general un día lunes iniciando la jornada laboral. Se han creado herramientas para mejorar la comunicación y evitar fuga de información, como parte estratégica se realiza una retroalimentación.

13. ¿Con cuáles instrumentos administrativos cuenta la Fundación?

Instrumentos administrativos:

- Control de transporte (Logística).
- Control de solicitud de cheque.
- Permisos personales.
- Elaboración de planificación de actividades (para promotores, jefaturas intermedias y dirección y junta directiva).
- Acta para cada reunión con la Junta Directiva para acuerdos y toma de decisiones.
- Elaboración de informes de cada donante.
- Instrumento de evaluación 360.
- Perfil del puesto.
- Recibos y control de caja chica.
- Manuales no recopilados.

14. ¿Qué prestaciones adicionales a los de ley, reciben los empleados?

Prestaciones:

- Un mes de vacación repartidos en tres periodos (7 días en Semana Santa, 7 días en Agosto, 7 en Diciembre, 7 a 9 días al año como permisos personales)
- Indemnización cada semestre o fin de año.
- Aguinaldo 100%
- Viáticos (alimenticio, transporte, uniforme según proyecto.

Beneficios adicionales:

- Cena navideña
- Cooperativo de ahorro

15. ¿Cómo planifica las actividades de la Fundación?

- Por medio de un plan estratégico (pedir recursos)
- Plan operativo con Junta Directiva (anual)
- Aprobado el plan operativo el equipo de línea general y coordinador aplican o ejecutan las actividades programadas.
- Programar nuevos donantes.

16. ¿Cuáles son los controles que realiza para saber si las actividades planificadas se cumplen?

Cada 4 meses se revisa POA (ultimo de mayo para cómo va la ejecución anual del plan operativo (analizar cómo esta económica y operativamente). Gestionar y buscar recursos para las actividades que se van dando por ello se evalúa en el periodo antes mencionado.

17. ¿Cómo ejerce usted el liderazgo en la Fundación?

Sí, hay buena dinámica laboral, si hubiera ruptura de la misión por parte de la Dirección y equipo de trabajo, ya que esta debe ser unánime y estar en armonía en ambas partes ya sea en cambios, permisos, etc.

18. ¿Qué tipo de oportunidades se le brinda al personal dentro de la Fundación?

Oportunidades.

- Parte formativa nacionales como internaciones.
- Se apoya en su campo de trabajo.
- Busca fortalecer debilidades.
- Existe rotación del mismo personal.
- Empoderamiento.
- Oportunidad laboral en proyecto.
- Permisos, horarios (días compensatorios).
- Superación educativa (tiempo)

19. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Fundación?

Fortalezas:

- La Fundación RED es reconocida.
- Metodología “Entre iguales”.
- Inserción laboral.
- Organizada para trabajar.
- Tener mejor coordinación e impacto dentro del campo de trabajo.
- Cuenta con personal técnico y de campo descentralizado en las alcaldías.
- Ingreso a territorios de alto riesgo.
- Capacidad instalada (Asistencia vehicular).
- El personal de junta directiva conformado por 6 personas están dentro del sector (Gobierno, empresa privada, educación, derechos humanos)
- Reconocimiento internacional.

- Donantes cooperativos USA y Europa.
- Carta de proyectos ejecutados mayores a \$ 50,000.00
- Plan Estratégico actualizado.

20. ¿Cuáles cree que son las debilidades de Fundación?

Debilidades.

- No cuenta con manuales administrativos.
- No posee Reglamento Interno
- Unidad de comunicación (Para visualizar el impacto o trabajo de la Fundación)
- Redes sociales y web
- Recursos Humanos (debido al número de personal laborando no se tiene necesidad de contar con área RR.HH.), lo maneja el área de finanza o el Director Ejecutivo con funciones como:
Recordatorio de cumpleaños, contrataciones y entrevistas.

21. ¿Considera que la Fundación tiene oportunidades que puede aprovechar? Mencione

Oportunidades.

- Solicitar Nicho Universidad para auxiliarse de manera eventual (horas sociales, tesis y pasantía laboral).
- Una vez proporcionada la imagen servirá para buscar más patrocinadores o donantes.

22. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la Fundación?

Amenazas

- La Fundación RED se maneja por proyecto actualmente.
- Retiro de agentes cooperantes (donante) por problemas políticos, desastres naturales en otros países donantes hace que den prioridad a los fondos y es donde ocurre el desvío de donativo.
- Fundaciones afines (aunque tenga diferente actividad hace que disminuya el ingreso a la fundación).

ANEXO 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

(Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha:

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

		Jefe		Supervisado		Colega (par)		Ciente	
--	--	-------------	--	--------------------	--	---------------------	--	---------------	--

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de que dispone	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo.	1	2	3	4	5	

IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.						

V. - Por favor comente como la persona refleja los valores de la Fundación y su compromiso con los objetivos institucionales:

VI. - Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. - ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

Firma del Evaluador: _____

RESÚMEN DE LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada ítem y lo registrará en el recuadro que corresponda.

I. DATOS DEL EVALUADO			
Nombres		Cargo	
Oficina /Gerencia		Ubic. Física	
ii. Indicadores de Gestión		PUNTAJE PROMEDIO(*)	
2.1	Calidad Administrativa / Programática		
2.2	Trabajo en equipo		
2.3	Trabajo con otras organizaciones		
2.5	Sentido costo / beneficio		
2.6	Toma de decisiones y solución de problemas		
2.7	Compromiso de servicio		
2.8	Enfoque programático		
iii. Destrezas / Habilidades		PUNTAJE PROMEDIO(*)	
3.1	Iniciativa y Excelencia		
3.2	Integridad		
3.3	Comunicación en todo nivel		
3.4	Supervisión/Acompañamiento		
3.5	Apertura para el cambio		
IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
V. SUGERENCIAS			

(*): Puntaje promedio c/Ítem = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores.

ANEXO 4

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA FUNDACIÓN RED, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.





INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos ha sido desarrollado con el propósito de brindarle a la Fundación RED y a sus empleados una herramienta útil para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo.

El contenido del manual permite conocer la identificación, objetivos, requerimientos, funciones generales y específicas, competencias necesarias y responsabilidades de cada puesto de trabajo analizado.

Es de precisar, que el presente manual no constituye toda la norma administrativa necesaria para el óptimo funcionamiento institucional; ya que el mismo solo sirve de base para la elaboración de otros instrumentos de gestión, no obstante, permite obtener una visión clara de las actividades que se deben realizar en todos los cargos, así como también permite que se tengan las descripciones de perfiles adecuados para la contratación de personal.



OBJETIVOS

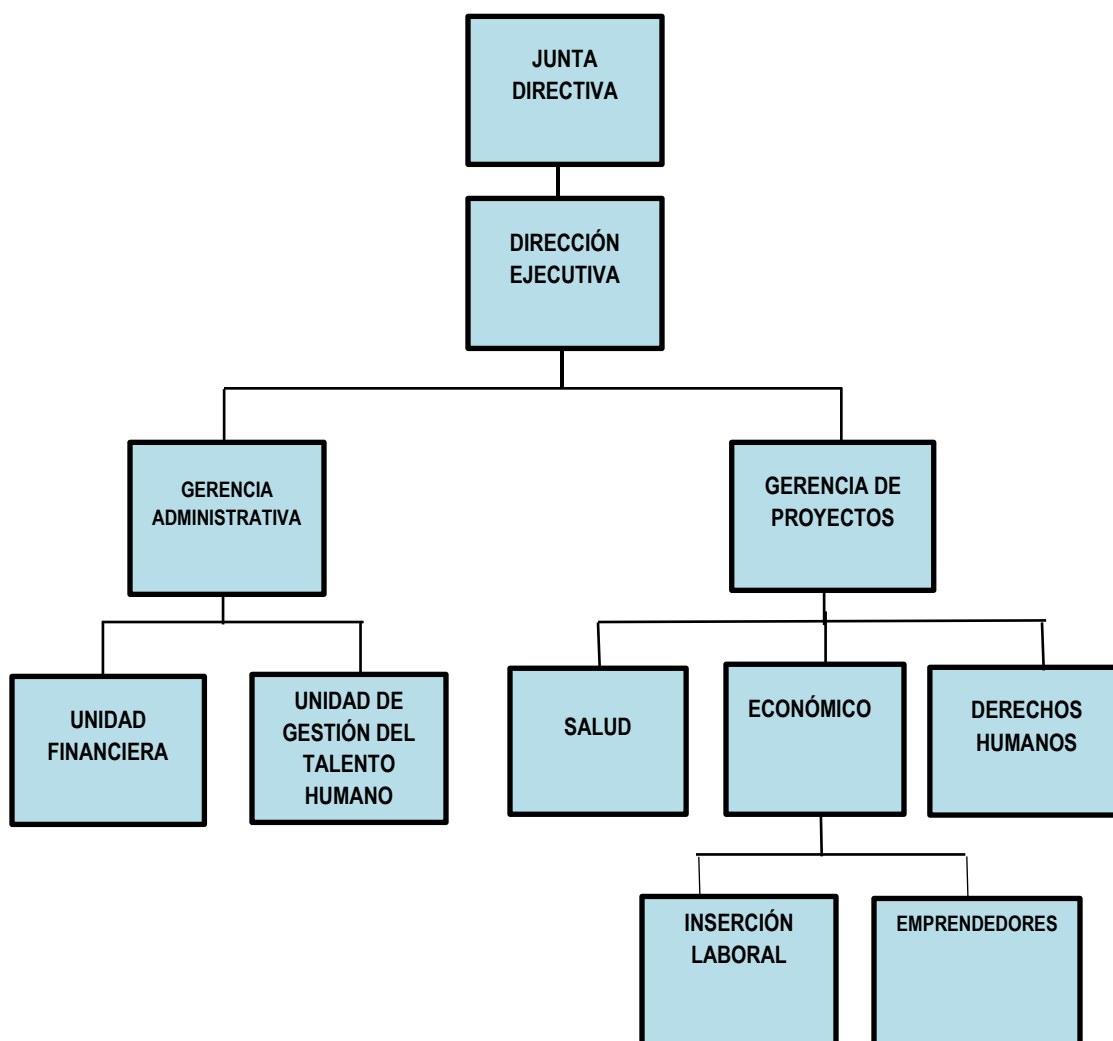
- Brindarle a la Fundación RED y a los empleados, un instrumento de guía y consulta, que facilite conocer su posición dentro de la estructura orgánica, así como los roles y funciones de los puestos que conforman las distintas unidades.
- Facilitar la gestión técnica de reclutamiento y selección de candidatos idóneos, al establecer los requerimientos básicos necesarios para cada uno de los puestos.
- Facilitar el proceso de inducción de personal, al detallar las funciones que le corresponde realizar al empleado y su responsabilidad.
- Identificar las necesidades de capacitación con la finalidad de diseñar programas orientados a fortalecer las habilidades técnicas, profesionales y personales de los empleados, en función de las actividades que desempeñan y de los requisitos del puesto.

UTILIDADES

- Ayuda a diseñar los perfiles y el número de trabajadores que se necesitarán para cada puesto.
- Facilita la contratación y colocación de las personas adecuadas en cada puesto de trabajo.
- Establece de forma clara las competencias que se deben cumplir en un puesto.
- Facilita la identificación de vacíos e incongruencia existentes en la organización del trabajo y el enlace entre los puestos y funciones.



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FUNDACIÓN RED



 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS INSTRUCCIONES PARA USO	Página 4 de 23	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			Contiene: Nombre del puesto, unidad a la que pertenece, jefe inmediato, subalternos, código del puesto y número de ocupantes.
Nombre del puesto:		Código del puesto:	
Unidad a que pertenece:		No. de ocupantes:	
Jefe inmediato:			
Subalternos:			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			Se refiere al cumplimiento de los propósitos que requiere el puesto.
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR			Detalla las funciones principales del puesto que se está describiendo.
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			Describe con quienes se interrelaciona laboralmente, según el puesto que desempeña.
Internas:			
Externas:			
V- PERFIL REQUERIDO			Describe: <ul style="list-style-type: none"> • Sexo según puesto a desempeñar. • Grado académico, • Edad, • El mínimo en años de experiencia laboral, • Conocimientos generales y técnicos como el dominio de paquetes computacionales, leyes, idiomas, entre otras. • Competencias y características personales son las conductas observables medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Tienen su origen en diferentes fuentes como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. Todas son indispensables y deseables para desempeñar el puesto.
Generalidades			
Sexo :		Edad :	
Nivel Académico :		Experiencia Laboral :	
Conocimientos generales y técnicos			
Competencias:			
Características personales:			
Otros requisitos:			



TABLA DE PUESTOS POR ÁREA DE TRABAJO

Puestos de trabajo del área administrativa y operativa

Numero	Nombre del puesto	Código	Numero de página
1	Director (a) Ejecutivo	DIR-01	6
2	Gerente de proyectos	GEP-02	8
3	Asistente Ejecutiva	AEE-07	10
4	Coordinador de proyectos	COP-06	12
5	Promotor de programas	PRP-08	14
6	Gerente Administrativo	GEA-03	16
7	Jefe de Unidad Financiera	UNF-04	18
8	Jefe de Gestión del Talento Humano	RTH-05	20
9	Conserje	COJ-09	22
10	Motorista	MOT-10	23

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 6 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
I- IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Director (a) Ejecutivo	Código del puesto DIR – 01
Unidad a la que pertenece:	Dirección Ejecutiva	
Jefe Inmediato:	Junta Directiva	No. de ocupantes: 1
Subalternos:	Gerente Administrativo, gerente de proyectos.	
II- OBJETIVO DEL PUESTO		
Dirigir a la Fundación garantizando la ejecución de los acuerdos, planes y políticas emanadas de la Junta Directiva.		
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar planes, propuestas e informes para ser presentadas a la Junta Directiva para su aprobación. ➤ Dirigir y coordinar las unidades administrativo-operativas de la Fundación RED de acuerdo con las normas establecidas por la Junta Directiva. ➤ Impulsar el desarrollo y seguimiento de los programas y proyectos. ➤ Implementar las medidas necesarias de control y custodia para preservar los bienes materiales y financieros de la institución. ➤ La supervisión y control de todas las actividades de las unidades bajo su cargo, para el buen funcionamiento. ➤ Gestionar y negociar los convenios de cooperación necesarios para asegurar el cumplimiento de los fines de la fundación; debiendo informar oportunamente a la Junta directiva. ➤ Cumplir y velar los estatutos, reglamento y normativas internas. ➤ Definir políticas, estrategias de gestión y presentarlas a Junta Directiva para su respectiva aprobación. ➤ Presentar a la Junta Directiva todos los documentos de apoyo que sean necesarios en las respectivas reuniones. ➤ Elaborar el plan de Gestión anual, con el objeto de proyectar el financiamiento institucional y hacer las valoraciones pertinentes. ➤ Promover, fomentar y desarrollar relaciones interinstitucionales con el objeto de conocer e intercambiar experiencias. ➤ Representar a Fundación RED en eventos realizados por la cooperación nacional e internacional tales como: foros, seminarios, etc. ➤ Garantizar toda la información que soliciten las instituciones de cooperación (Agencias, Gobiernos, etc.). ➤ Autorizar los desembolsos financieros y otras transacciones autorizadas en el presupuesto anual aprobado por Junta Directiva. ➤ Mantener relaciones a nivel interno con las demás unidades para efectos de coordinación y comunicación. ➤ Gestionar los recursos financieros a fin de mantener la sostenibilidad institucional. ➤ Responder en forma oportuna sobre el funcionamiento y perspectivas institucionales. 		

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 7 de 23
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Internas:	Gerente de proyectos, Gerente Administrativo, Jefe de Unidad Financiera y Jefe de Gestión del Talento Humano.	
Externas:	Auditoria externa, gobierno, instituciones autónomas, alcaldías y cooperantes.	
V- PERFIL REQUERIDO		
Generalidades		
Sexo :	Indiferente	Edad : Mayor de 30 años
Nivel Académico :	Licenciado(a) o maestría en Administración de Empresas o carreras afines.	Experiencia Laboral : Mínimo 2 años en puestos similares
Conocimientos generales y técnicos:		
Conocimiento del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, leyes laborales y mercantiles, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de informes y elaboración de presupuestos.		
Competencias:		
Colaboración, compromiso con la calidad de trabajo, ética y sencillez, iniciativa, prudencia, respeto, dinamismo, pensamiento analítico, conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, liderar con el ejemplo, liderazgo ejecutivo, visión estratégica.		
Características personales:		
Cooperación, con actitud mental positiva, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.		
Otros requisitos:		
Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país, licencia de conducir, hablar otro idioma (ingles).		

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 8 de 23	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto:		Gerente de proyectos		Código del puesto: GEP-02	
Unidad a que pertenece:		Gerencia de proyectos		No. de ocupantes: 1	
Jefe inmediato:		Director ejecutivo			
Subalternos:		Coordinadores de programas			
II- OBJETIVO DEL PUESTO					
Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas que garanticen el adecuado funcionamiento de la zona operativa de los proyectos.					
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el Plan de Trabajo de la gerencia y darle seguimiento. ➤ Supervisar las labores del personal que está bajo su responsabilidad. ➤ Realizar reuniones periódicas con los jefes/as de unidades para informar al director ejecutivo sobre los logros y desaciertos alcanzados. ➤ Realizar evaluaciones de personal a su cargo. ➤ Participar en las reuniones de trabajo con el director ejecutivo, Jefe de Unidad Financiera y Jefe de Gestión del Talento Humano. ➤ Realizar acciones que contribuyan a la motivación del personal bajo su cargo y que mejoren su rendimiento laboral. ➤ Coordinar acciones con el Gerente Administrativo y sus unidades para afrontar las problemáticas que se presenten y buscar las soluciones más acertadas. 					
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS					
Internas:		Gerente de proyectos, Gerente Administrativo, Jefe de Unidad Financiera y Jefe de Gestión del Talento Humano			
Externas:		Auditoría externa, gobierno, instituciones autónomas, alcaldías y cooperantes			
V- PERFIL REQUERIDO					
Generalidades					
Sexo :		Indiferente		Edad : Mayor de 25 años	
Nivel Académico :		Licenciado(a), o maestría en Administración de Empresas o carreras afines.		Experiencia Laboral : Mínimo 2 años en puestos similares	



Conocimientos generales y técnicos:

Conocimiento de formulación y evaluación de proyectos, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), planeación estratégica, gestión de proyectos.

Competencias:

Colaboración, compromiso con la calidad de trabajo, ética y sencillez, iniciativa, prudencia, respeto, dinamismo, pensamiento analítico, orientación a resultados, gestión de equipo, trabajo en equipo, visión estratégica, gestión y logros de objetivos, conducción de personas, liderazgo.


Características personales:

Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.


Otros requisitos:

Ninguno.

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 10 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Asistente Ejecutiva	Código del puesto:	AEE-07	
Unidad a que pertenece:	Dirección Ejecutiva			
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo	No. de ocupantes:	1	
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Apoyar al Director Ejecutivo en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia y documentos del área a su cargo, velando por su confidencialidad y seguridad; así como atender y coordinar la agenda de trabajo de la Dirección.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar el procedimiento de trámite documentario con respecto a la estandarización, codificación, registro, clasificación y movimiento de los documentos y correspondencia general de la Dirección Ejecutiva. ➤ Atender y coordinar las comunicaciones telefónicas y/o escritas de la Dirección, de acuerdo a las necesidades del Director Ejecutivo, manteniendo actualizado el directorio de contactos. ➤ Atender y proporcionar información de los asuntos que le solicitan, dentro de las normas de seguridad y confidencialidad de los documentos. ➤ Coordinar y controlar la agenda de reuniones del Director Ejecutivo, facilitando la obtención de recursos, tales como información, documentos, equipos o suministros necesarios para su ejecución. ➤ Redactar e imprimir correspondencia y/o documentos, elaborándolos de acuerdo a las instrucciones de su Jefe, dentro de los estándares de comunicación establecidos. ➤ Realizar otras actividades que le sean asignadas por su Jefe inmediato. ➤ Revisar diariamente el correo institucional y velar por que la información circule hasta el personal responsable del seguimiento. ➤ Realizar llamadas y gestiones que contribuyan a ejercicio de la Organización. ➤ Mantener al día una base de datos que contenga información de los contactos Nacionales e internacionales. ➤ Redactar y mecanografiar notas, memorandos, circulares. ➤ Anotar en una libreta las citas y compromisos que tiene su jefe. ➤ Preparar la logística de reuniones de trabajo, previa instrucciones del jefe. ➤ Mantener confidencialidad y lealtad a la organización. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Director Ejecutivo, Gerente administrativo, Jefe unidad de finanzas, Jefe de gestión del talento humano, Gerente de proyectos y demás empleados.			
Externas:	El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos o empresas privadas, con instituciones internacionales, entre otros.			

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 11 de 23
V- PERFIL REQUERIDO				
Generalidades				
Sexo :	Femenino	Edad :	Mayor de 25 años	
Nivel Académico :	Bachiller técnico vocacional opción oficinista, secretariado ejecutivo bilingüe o similar.	Experiencia Laboral :	Mínimo 2 años en puestos similares	
Conocimientos generales y técnicos				
Técnicas secretariales, Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) redacción de informes ejecutivos.				
Competencias:				
Colaboración, compromiso con la calidad de trabajo, ética y sencillez, iniciativa, prudencia, respeto, dinamismo, flexibilidad y adaptación, conciencia organizacional, tolerancia a la presión de trabajo, pensamiento analítico.				
Características personales:				
Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesta.				
Otros requisitos:				
Ninguno				

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 12 de 23	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Coordinador de proyectos	Código del puesto:	COP-06		
Unidad a que pertenece:	Gerencia de Proyectos	No. de ocupantes:	3		
Jefe inmediato:	Gerente de proyectos				
Subalternos:	Promotores de programas				
II- OBJETIVO DEL PUESTO					
Formular, programar, evaluar los proyectos que se ejecutaran a efecto de cumplir las metas propuestas.					
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de presupuesto detallado para ejecutar el proyecto ➤ Coordinar las capacitaciones de los diferentes programas que les impartirán los promotores a los beneficiarios. ➤ Supervisar tareas de campo. ➤ Mantener comunicación constante con los beneficiarios. ➤ Revisar informes semanales de las actividades realizadas. ➤ Revisar cronogramas de actividades. ➤ Realizar informes mensuales de todas las actividades con respecto a los objetivos y el cumplimiento de metas. ➤ Preparar, monitorear y evaluar estudios técnicos orientados a mejorar la eficiencia y eficacia de las acciones del proyecto. ➤ Mantener una base de datos sobre trabajos ejecutados relacionados a los proyectos. ➤ Velar por el cumplimiento de políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la Institución. 					
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS					
Internas:	Gerente de proyectos y Promotores.				
Externas:	Alcaldías y con las personas beneficiadas de los proyectos.				
V- PERFIL REQUERIDO					
Generalidades					
Sexo :	Indiferente	Edad :	Más de 25 Años		
Nivel Académico :	Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.	Experiencia Laboral :	Mínimo 2 años en puestos similares		
Conocimientos generales y técnicos:					
Conocimiento de formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, procesos de planes operativos en programas y proyectos, planeación estratégica, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de reportes y presupuestos.					

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 13 de 23
Competencias:		
<p>Colaboración, compromiso con la calidad de trabajo, ética, iniciativa, prudencia, respeto, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad y planificación organizacional, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, gestión y logros de objetivos, dinamismo, adaptabilidad, pensamiento analítico.</p>		
Características personales:		
<p>Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.</p>		
Otros requisitos:		
<p>Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.</p>		

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 14 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Promotor de programas	Código del puesto:	PRP-08	
Unidad a que pertenece:	Gerencia de proyectos	No. de ocupantes:	6	
Jefe inmediato:	Coordinador de proyectos			
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Desarrollar la coordinación técnica y administrativa para atender a jóvenes y adultos beneficiarios de los diferentes programas, acorde a resultados, actividades y financiamiento establecidos.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar acciones de planificación, organización, capacitación y seguimiento de los procesos encomendados. ➤ Promover la organización y funcionamiento de grupos creados en los diferentes programas, de acuerdo a las metas establecidas. ➤ Seleccionar coordinadamente con líderes comunales, los lugares adecuados para la organización y desarrollo de los programas, priorizando la utilización de locales, casa comunal o escuelas dentro del municipio. ➤ Proporcionar el apoyo técnico metodológico y administrativo de manera eficiente y oportuna de acuerdo a las necesidades de las personas beneficiarios del programa. ➤ Gestionar, obtener, distribuir y liquidar de manera oportuna, los materiales educativos requeridos por las personas asociadas bajo su responsabilidad. ➤ Desarrollar los procesos administrativos para la certificación de las personas beneficiadas. ➤ Elaborar y presentar la información requerida por la coordinación de proyectos. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Coordinador de proyectos y Gerencia de proyectos.			
Externas:	Con todos los beneficiarios de los diferentes programas.			
V- PERFIL REQUERIDO				
Generalidades				
Sexo :	Indiferente	Edad :	Mayor de 25 años	
Nivel Académico :	.Licenciatura en trabajo social o carreras afines.	Experiencia Laboral :	Mínimo 2 años en puestos similares	



Conocimientos generales y técnicos:

Conocimiento de programas de salud, metodología educativa sobre derechos humanos, de inserción económica, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de informes.

Competencias:

Colaboración, compromiso, ética, iniciativa, prudencia, respeto, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, gestión y logros de objetivos, compromiso con la calidad de trabajo, dinamismo, adaptabilidad, tolerancia a la presión de trabajo, capacidad de planificación y organización.

Características personales:


Colaborador, positivo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.

Otros requisitos:


Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 16 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Gerente Administrativo	Código del puesto:	GEA-03	
Unidad a que pertenece:	Dirección ejecutiva			
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo	No. de ocupantes:	1	
Subalternos:	Jefe Unidad Financiera y Jefe de Gestión del Talento Humano			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros, para garantizar el funcionamiento operativo y la adecuada gestión administrativa.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una coordinación con las unidades de finanzas y gestión del talento humano. ➤ Revisar y actualizar el Manual de descripción de puestos al menos una vez al año, así como cumplir y hacer cumplir los mismos. ➤ Administrar los procesos de planeación, control y desarrollo de los recursos humanos. ➤ Promover actividades motivadoras/integradoras que fomenten una buena comunicación/relación entre trabajadores/as de la Organización. ➤ Elaborar, revisar y actualizar periódicamente y dar cumplimiento a los manuales, reglamentos y normativas institucionales. ➤ Velar por el buen uso, cuidado y mantenimiento efectivo de los inmuebles, mobiliario, equipo de oficina y vehículos. ➤ Velar por la seguridad de todos los bienes institucionales y dar seguimiento y monitoreo a la actualización del inventario con su respectiva codificación. ➤ Implementar las medidas administrativas necesarias para preservar los bienes y el control de los recursos materiales y financieros. ➤ Velar por el cumplimiento de todos los compromisos fiscales y laborales de la Organización en tiempo y forma. ➤ Monitorear y dar seguimiento a los planes, procesos y proyectos institucionales en el aspecto administrativo. ➤ Apoyar las licitaciones en cuanto a los requerimientos administrativos en que participe la Fundación. ➤ Otras actividades que delegue la Dirección Ejecutiva o demande la Junta Directiva y que tengan relación con el cumplimiento de los objetivos de la Unidad. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Director ejecutivo, Jefe Unidad Financiera y Jefe de Gestión del Talento Humano.			
Externas:	Instituciones gubernamentales, empresa privada y auditores externos.			

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Página 17 de 23	
V- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Sexo :	Indiferente	Edad :	Mayor de 25 años
Nivel Académico :	Licenciado(a) en Administración de Empresas	Experiencia Laboral :	Mínimo 2 años en puestos similares
Conocimientos generales y técnicos:			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Colaboración, compromiso, calidad de trabajo, ética, iniciativa, prudencia, respeto, capacidad de planificación organizacional, comunicación eficaz, liderazgo, visión estratégica, liderar con ejemplo, empowerment, gestión y logros de objetivos, pensamiento analítico.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Ninguno.			

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 18 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Jefe de Unidad Financiera	Código del puesto:	UNF-04	
Unidad a que pertenece:	Gerencia Administrativa	No. de ocupantes:	1	
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo			
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Mantener al día la contabilidad, aplicando los principios de contables generalmente aceptados y cumpliendo con los estándares internacionales, proporcionando información financiera veraz y oportuna.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar diariamente todas las operaciones financieras institucionales. ➤ Presentar resultados de las operaciones financieras a la Gerencia administrativa. ➤ Velar que los fondos de la Organización sean utilizados de manera eficiente y transparente, cumpliendo con los requisitos establecidos por las contrapartes y principios de contabilidad generalmente aceptados. ➤ Mantener informado periódicamente al Gerente Administrativo sobre la situación financiera institucional. ➤ Elaborar los informes financieros institucionales y de proyectos conforme a las necesidades respectivas. ➤ Velar por el cumplimiento de todos los compromisos fiscales y laborales de la Organización en tiempo y forma. ➤ Atender y apoyar las auditorias institucionales y de proyectos. ➤ Elaborar los estados financieros institucionales. ➤ Subsanan las observaciones de los donantes en lo que respecta al área contable y financiera. ➤ Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales. ➤ Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero. ➤ Brindar información administrativa o financiera solicitada directamente por Junta Directiva. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Gerente administrativo, Jefe de Gestión del Talento Humano y Gerente de Proyectos.			
Externas:	Contacto personal con instituciones gubernamentales y con auditores externos, bancos, AFP e ISSS.			

 <p>FUNDACIÓN RED DE SOBREVIVIENTES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EL SALVADOR</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>Página 19 de 23</p>	
<p>V- PERFIL REQUERIDO</p>			
<p>Generalidades</p>			
<p>Sexo :</p>	<p>Indiferente</p>	<p>Edad :</p>	<p>Mayor de 25 años</p>
<p>Nivel Académico :</p>	<p>Licenciatura en contaduría pública o carreras afines.</p>	<p>Experiencia Laboral :</p>	<p>Mínimo 2 años en puestos similares</p>
<p>Conocimientos generales y técnicos:</p>			
<p>Conocimiento del proceso administrativo, leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, NIAS, elaboración de Estados Financieros, manejo de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de informes.</p>			
<p>Competencias:</p>			
<p>Colaboración, compromiso, conciencia organizacional, ética, iniciativa, prudencia, respeto, capacidad de planificación organizacional, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, trabajo en equipo., credibilidad técnica, influencia y negociación, manejo de crisis, pensamiento estratégico y compromiso con la calidad de trabajo.</p>			
<p>Características personales:</p>			
<p>Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.</p>			
<p>Otros requisitos:</p>			
<p>Ninguno.</p>			

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 20 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Jefe de Gestión del Talento Humano	Código del puesto:	RTH-05	
Unidad a que pertenece:	Gerencia Administrativa	No. de ocupantes:	1	
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo			
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano de la Fundación RED, en lo referente a reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones empleado-patrono, evaluación del desempeño y control de los recursos humanos.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. ➤ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo. ➤ Administrar adecuadamente los recursos que dispone. ➤ Participar junto con los jefes de área en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo. ➤ Apoyar en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados por los empleados de la asociación, orientándolos a la eficiencia y calidad. ➤ Elaborar y presentar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la fundación. ➤ Apoyar en las decisiones en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal. ➤ Generar estrategias de motivación para los empleados, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. ➤ Definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. ➤ Seguimiento de los programas de capacitación para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Director ejecutivo, Gerente administrativo, Gerente de proyectos, Jefes de finanzas empleados.			
Externas:	Con empresas relacionadas con el mercado laboral, personas seleccionadas a vacantes.			

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 21 de 23
V- PERFIL REQUERIDO				
Generalidades				
Sexo :	Indiferente	Edad :	Mayor de 25 años	
Nivel Académico :	Licenciado(a) en Administración de Empresas.	Experiencia Laboral :	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos generales y técnicos:				
Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales, laborales, manejo Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), redacción de informes.				
Competencias:				
Colaboración, compromiso, conciencia organizacional, ética, iniciativa, justicia, prudencia, respeto, capacidad de planificación organizacional, comunicación eficaz, trabajo en equipo, desarrollo y auto desarrollo del talento humano, manejo de crisis, pensamiento conceptual y				
Características personales:				
Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honorabilidad, honradez, con principios y valores.				
Otros requisitos:				
Ninguno				

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 22 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Conserje	Código del puesto:	COJ -09	
Unidad a que pertenece:	Dirección Ejecutiva	No. de ocupantes:	1	
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo			
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Garantizar el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la Fundación.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener limpio y ordenado todos los sectores de las instalaciones (patios, oficinas, baños, letrinas, otros). ➤ Apoyar, cuando se requiera, gestiones administrativas menores, como atender teléfono, sacar fotocopias, distribuir correspondencias. ➤ Brinda apoyo logístico en talleres, reuniones, mediante la preparación de refrescos, café y distribución de bocadillos. ➤ Informa a su responsable de los desperfectos observados en servicios higiénicos, puertas, ventanas, equipo o mobiliario para que sean reparados. ➤ Participar en reuniones para recibir orientaciones de trabajo. ➤ Mantener confidencialidad y lealtad a la Organización. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Contacto con todo el personal de la Fundación.			
Externas:	Con los visitantes			
V- PERFIL REQUERIDO				
Generalidades				
Sexo :	Indiferente	Edad :	Mayor de 21 años	
Nivel Académico :	Noveno grado	Experiencia Laboral :	Mínimo 1 año en puestos similares	
Conocimientos generales y técnicos:				
Conocimiento general sobre uso de maquinaria y equipo de limpieza, uso de fotocopiadoras.				
Competencias:				
Colaboración, compromiso, iniciativa, integridad, prudencia, respeto.				
Características personales:				
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.				
Otros requisitos:				
Ninguno.				

		MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Página 23 de 23
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:	Motorista	Código del puesto:	MOT-10	
Unidad a que pertenece:	Dirección Ejecutiva	No. de ocupantes:	1	
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo			
Subalternos:	Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO				
Conducir el vehículo asignado para trasladar personal, equipo o materiales al lugar de asignación diaria.				
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conducir vehículos para el transporte de materiales, equipos y personal a diversos destinos. ➤ Efectuar revisión y limpieza de la unidad de transporte. ➤ Reportar al jefe inmediato sobre fallas del vehículo para su respectiva reparación. ➤ Revisar que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones antes de ser utilizado. ➤ Llevar controles sobre el recorrido y utilización del vehículo a cargo, gasolina utilizada, batería, control sobre cambios de aceite y engrases del vehículo. ➤ Realizar otras funciones que le sean delegadas por el jefe inmediato de conformidad a la naturaleza del puesto. 				
IV- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS				
Internas:	Director Ejecutivo y todo el personal de la fundación.			
Externas:	Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y Alcaldías.			
V- PERFIL REQUERIDO				
Generalidades				
Sexo :	Masculino	Edad :	Mayor de 21 años	
Nivel Académico :	Bachiller	Experiencia Laboral :	Mínimo un año	
Conocimientos generales y técnicos:				
Saber conducir vehículos, conocimiento general de zonas geográficas, Ley y Reglamento de tránsito.				
Competencias:				
Comunicación eficaz, conocimientos técnicos, pensamiento analítico, trabajo en equipo, colaboración.				
Características personales:				
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad y honradez.				
Otros requisitos:				
Disponibilidad para viajar al interior del país, licencia de conducir vigente tipo liviana, solvencia de multas, solvencia policial y antecedentes penales.				