

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA) EN
EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.**

PRESENTADO POR:

PÉREZ ARCE, SILVIA IRENE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ACADEMICO: Lic. Manuel de Jesús Joya

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Ing. Nelson Bernabé Granados

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

VICEDECANO: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

SECRETARIA: Lcda. Vilma Marisol Trujillo Mejía

TRIBUNAL CALIFICADOR: Lic. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Lic. Ricardo Rebollo Martínez
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias infinitas a la vida por darme la oportunidad de crecer personal, profesional y académicamente; por permitirme en todos estos años seguir ejemplos de personas extraordinarias que siempre me animaron a terminar esta primera etapa académica de mi vida.

A todos los que de forma directa participaron en este proceso, a todas las personas que trabajan con y para las mujeres; con la convicción de día a día construir una sociedad de oportunidades y de desarrollo e igualdad para ellas.

A todo el equipo de ORMUSA que brindo apertura desde el inicio para realizar este trabajo.

Especialmente al docente Asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco, por su paciencia, acompañamiento y motivación que me brindó durante toda mi investigación.

Silvia Irene Pérez Arce

ÍNDICE

| Contenido | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN. | i |
| INTRODUCCIÓN. | iii |
| CAPÍTULO I | |
| Generalidades de las Organizaciones no gubernamentales, marco legal e institucional y antecedentes históricos de la organización de mujeres salvadoreñas ORMUSA; asimismo aspectos principales, teóricos y conceptuales sobre los modelos de gestión de talento humano hacia potenciar la productividad y sus significativos aportes. | |
| A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES | 1 |
| 1. Antecedentes Históricos. | 1 |
| 2. Inicios de las Organizaciones no gubernamentales y su principal trabajo. | 3 |
| 3. Criterios de Clasificación de las Ong's. | 6 |
| 4. Tipos de Ong's. | 6 |
| B. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR. | 8 |
| 1. Organizaciones que trabajan con proyectos de mujeres. | 9 |
| C. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. | 10 |
| D. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS ORMUSA. | 12 |
| 1. Misión. | 14 |
| 2. Visión. | 14 |
| 3. Objetivos. | 15 |
| 4. Valores. | 15 |
| 5. Estrategias. | 16 |
| 6. Programas o áreas estratégicas. | 16 |
| a. Derecho a la vida libre de violencia para las mujeres. | 17 |
| b. Derechos laborales y económicos. | 18 |
| c. Desarrollo local: Operativización de acciones y componentes. | 19 |
| d. Salud, derechos sexuales y reproductivos. | 20 |
| e. Fortalecimiento institucional. | 21 |
| 7. Organigrama. | 22 |
| E. MARCO LEGAL INSTITUCIONAL. | 22 |
| F. TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN. | 27 |

| | |
|--|----|
| 1. Definición del talento humano. | 27 |
| 2. Importancia de la gestión de talento humano. | 29 |
| 3. Objetivos de la gestión del talento humano. | 32 |
| 4. Beneficios de la gestión. | 34 |
| 5. Definición del modelo de gestión . | 34 |
| 6. Cuadro esquemático de modelos de gestión de talento humano. | 35 |
| 7. Seis modelos de gestión según Idalberto Chiavenato. | 36 |
| 8. Definición de productividad. | 46 |
| CAPÍTULO II | 50 |
| Diagnóstico de la situación actual de la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA), relacionada a la medida en que utilizan los modelos de gestión de talento humano en sus procedimientos administrativos. | |
| A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. | 50 |
| B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 51 |
| 1. General. | 51 |
| 2. Específicos. | 51 |
| C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | 52 |
| 1. Método de la investigación. | 52 |
| 2. Fuentes de recolección de la investigación. | 53 |
| 3. Tipo de investigación. | 54 |
| 4. Tipo de diseño de la investigación. | 54 |
| 5. Técnicas e instrumentos de recolección de información. | 55 |
| 6. Determinación del universo y muestra (censo). | 57 |
| D. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS. | 58 |
| E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO. | 58 |
| 1. Reclutamiento y selección del personal. | 58 |
| 2. Desarrollo de talento humano. | 61 |
| 3. Compensaciones y prestaciones. | 62 |
| 4. Relaciones Laborales. | 63 |
| F. ALCANCES Y LIMITACIONES. | 64 |
| 1. Alcances. | 64 |
| 2. Limitaciones. | 65 |
| G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 66 |

| | |
|--|----|
| 1. Conclusiones. | 67 |
| 2. Recomendaciones. | 68 |
| CAPÍTULO III | 69 |
| Propuesta administrativa del modelo de gestión de talento humano que permita optimizar los alcances y efectividad laboral del personal de la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la paz (ORMUSA). | |
| A. JUSTIFICACIÓN. | 69 |
| B. OBJETIVOS. | 70 |
| 1. General. | 70 |
| 2. Específicos. | 70 |
| C. DESARROLLO DE LA PROPUESTA. | 71 |
| 1. Reclutamiento y selección de personal. | 71 |
| a. Reestructuración Organizacional. | 71 |
| b. Descripción de Puestos. | 72 |
| c. Manual de Inducción y bienvenida. | 73 |
| d. Política de Administración de personal. | 74 |
| 2. Desarrollo de Talento Humano. | 75 |
| a. Plan de Capacitación. | 75 |
| b. Manual de Evaluación del Desempeño. | 83 |
| 3. Compensaciones y Prestaciones. | 89 |
| a. Política de Incentivos. | 89 |
| 4. Relaciones Laborales. | 90 |
| a. Propuesta en la Mejora en las áreas de trabajo. | 90 |
| 5. Plan de implementación y seguimiento de la propuesta de modelo. | 91 |
| D. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN. | 94 |
| E. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA. | 95 |
| F. BIBLIOGRAFÍA. | 96 |
| G. ANEXOS. | 99 |

RESUMEN

La Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA), es una institución sin fines de lucro, la cual tiene como misión y visión trabajar en proyectos de desarrollo para las mujeres de este país. Cuenta con más de treinta años de experiencia en trabajo y gestión comunitaria en áreas específicas para el fortalecimiento de la salud, economía y vida de beneficiarias las cuales han sido directamente apoyadas por esta entidad. Trabajan en la actualidad con sostenibilidad financiera de cooperantes nacionales e internacionales que realizan desembolsos para ejecutar proyectos desde uno a cinco años.

Mayoritariamente el equipo de trabajo de ORMUSA está formada por mujeres, y se está implementando la contratación de nuevo personal; debido a esto la institución no cuenta con procedimientos formales y estructurados para estas acciones.

Un modelo de gestión de este equipo de trabajo consta de varias herramientas que en su conjunto se correlacionan para realizar procesos y procedimientos administrativos eficientes y eficaces, con el afán que esta pueda llegar a sus resultados e impactos de proyectos con éxito. En su implementación el modelo sirve para ordenar tanto administrativa como operativamente las acciones que ya se ejecutan.

El objetivo principal de esta investigación es generar una estructura de gestión con mecanismos y procedimientos para todo el personal, que cuente con características específicas del trabajo que se realiza. Se pretende proporcionar herramientas necesarias enfocadas al cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales en donde el recurso humano deba ser el factor más primordial.

El método de investigación que se utilizó fue el científico, este correlaciona afirmaciones generales a hechos particulares, los métodos auxiliares utilizados fueron el analítico y sintético, posteriormente con sus fuentes de investigación de libros de administración y planificación estratégica para obtener el marco conceptual como base teórica, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: cuestionario, observación directa y lista de cotejo . La muestra tomada fue de 23 mujeres y hombres los cuales actualmente están activos, luego se elaboró la tabulación, gráfica de pastel e interpretación de los datos obtenidos.

Al evaluar los procedimientos administrativos se planteó las principales conclusiones: a nivel general, los factores en el cual se detallo fue en la estructura Organizacional en la cual no se encuentra formalmente una unidad que realice las acciones con todo el personal y por ende no hay procesos claros de reclutamiento y contratación del personal, capacitación y desarrollo del mismo, las recompensas o compensaciones no necesariamente están contempladas en el plan estratégico y las relaciones laborales se encuentran en proceso de construcción en todos los niveles; en el diagnóstico se encontró niveles de percepción de desconocimiento e inconformidad lo cual influye en la conducta y desarrollo de la persona en su puesto de trabajo, e igual el logro de los objetivos en general ; para esta principal conclusión se recomendó se realice la construcción detallada de gestión, la cual contenga directamente la implementación de procesos administrativos de acorde a la institución .

INTRODUCCIÓN

Múltiples factores de cambios a los que se ven enfrentados las organizaciones en la actualidad tales como tecnologías, procedimientos automatizado, legislaturas reformadas y otras aprobadas recientemente , innovadores retos administrativos para la competitividad; estos comprometen a las jefaturas para reafirmarse con su recurso humano, sus proveedores y clientes a realizar ajustes y construcciones de actualización de procedimientos para la gestión de sus socios y principal aportador de éxito: Las personas.

La Organización de Mujeres Salvadoreñas por la paz, que para fines de este estudio posteriormente se conocerá como (ORMUSA); es una entidad no gubernamental sin fines de lucro, histórica dedicada a gestionar y ejecutar proyectos a favor de esta población, en esta sintonía, se realiza la presente investigación, de un “Modelo de gestión de talento humano para incrementar la productividad del personal de dicha institución. En el desarrollo de la presente investigación se estructura en tres capítulos:

En el primer capítulo se genera la base conceptual y teórica que sustenta los datos generales y específicos del objeto de estudio. También las generalidades de las instituciones, asociaciones no gubernamentales tanto a nivel internacional y nacional sirven de parámetro para entender la mística y el trabajo (acciones afirmativas) que estas realizan.

En el capítulo segundo se elabora el diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos y operativos, con la recopilación y análisis de datos; estos resultados obtenidos serán utilizados como base para garantizar que la propuesta sea adecuada a las necesidades de la institución.

Finalizando en el tercer capítulo con la presentación de la importancia y descripción detallada de la propuesta, reestructuración organizativa, manuales de inducción y bienvenida, plan de capacitación, política de personal, e incentivos laborales, y una propuesta de distribución de áreas de trabajo. Todo este diseño pretende que haya productividad e impacto en los proyectos ejecutados por esta organización.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LAS ONG'S, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS ORMUSA; ASIMISMO ASPECTOS PRINCIPALES, TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO HACIA POTENCIAR LA PRODUCTIVIDAD Y SUS SIGNIFICATIVOS APORTES.

A. Generalidades de las Organizaciones no gubernamentales

1. Antecedentes Históricos

Históricamente las organizaciones no gubernamentales han generado muchos cambios y ayuda humanitaria a diferentes países alrededor del mundo y en vías de la generación de desarrollo, a cumplir metas y proyectos a corto y largo plazo, y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de un país determinado. Puntualmente estas entidades o bien llamadas organizaciones de la sociedad civil, han sido reconocidas por su trabajo social en comunidades o con una población base a la cual benefician directamente.

La definición de un término específico para una organización no gubernamental es diversa, pero su función principal es la de procurar un bienestar o desarrollo ya sea de carácter social, político e intelectual, tomando en consideración, que son entendidas sin ánimo de lucro y cuyos fondos está conformado la mayor de las partes por capital externo, ahora cooperantes internacionales y legados de otros países, pero también capital nacional, el cual está a dispensas de brindar un servicio social.

Para realizar la vinculación directa de cuál es su labor y objetivos de creación es necesario identificar tres conceptos importantes:

Asociación: “Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de sujetos para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Fundación: Se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más individuos para la administración de un patrimonio destinado a fines de

utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”¹.

Fines No lucrativos: “Se entenderá que una asociación y fundación sin fines de lucro, es cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos en caso de ocurrir una disolución o liquidación”².

Es necesario entonces hacer una reflexión antes de la descripción misma del nacer de las Ong’s a nivel mundial, algunos investigadores que han publicado detalles descriptivos de estas; hacen afirmaciones que surgieron por una necesidad netamente de los países de los continentes por surgir del subdesarrollo.

“Estas se asumen como eslabones entre los individuos, los sujetos, los ciudadanos y las instituciones: son organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar las necesidad y promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad, por tanto se caracterizan por su sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política”³.

Latinoamérica la cual históricamente ha sido visualizada como países de bajo desarrollo o con carencias significativas, con niveles bajos de calidad, educación y desarrollo definitivamente ha sido uno de los continentes en su momento piloto del trabajo que se realizaría por las agencias de cooperación por medio de organizaciones no lucrativas tanto internacionales como

¹ González, Víctor .Las Organizaciones no gubernamentales (Ong's). Nueva expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña 1991, Universidad de El Salvador.

² Gastor Romero, Carlos Antonio . Generalidades de las Ong’s

³ María Luz Ortega Carpio , Las Ong’s y la crisis del desarrollo, un análisis de la cooperación con Centroamérica , Editorial IEPALA, Madrid Córdoba, 1994. Pág. 39-41

nacionales. En el presente estudio se retomará los antecedentes históricos de las antes mencionadas para que sirva de parámetro de las funcionalidades, de su mística de origen, actividades que realiza en la actualidad el sujeto de investigación que en este caso será ORMUSA.

2. Inicios de las Organizaciones no gubernamentales y su principal trabajo.

Según Guillermo Bernal Franco abogado y periodista mexicano, en su libro la Ong y su influencia en el cambio social escrito en el año de 2011, la denominación de Organizaciones No Gubernamentales, ya sea en singular o plural “Ong’s”, aparece por primera vez en 1945, al aprobarse la Carta Fundacional de la “Organización de las Naciones Unidas”⁴. Esto en un principio regido por esta carta en el artículo 71 sostiene: El consejo económico y social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y si a ello hubiere lugar con otras nacionales, previa consulta con el respectivo miembro de las naciones unidas y así establece que el Consejo Económico y Social tiene la potestad de realizar consultas a estas que traten asuntos de su competencia. En sus inicios se crea un organismo en 1962, el Consejo Internacional de Organizaciones voluntarias , con sus siglas en ingles ICVA (International Council of Voluntary Agencies) o también CIAB (Consejo Internacional de Agencias Benévolas), cuyo objetivo era coordinar a nivel internacional todas las agencias voluntarias convirtiéndose en un foro de intercambio de las Ong’s.

⁴ Es una organización de Estados soberanos. Los Estados se afilian voluntariamente a las Naciones Unidas para colaborar en pro de la paz mundial, promover la amistad entre todas las naciones y apoyar el progreso económico y social. La Organización nació oficialmente el 24 de octubre de 1945.

También, a inicio del año de 1970 se crea EURO-ACCION, el cual en menor y largo plazo logra transformar la ayuda de urgencia en planes efectivos de desarrollo. Posteriormente, ACORD “se une a este organismo, dando como resultado lo que se conoce como EURO-ACCIÓN-ACORD”⁵, el cual actualmente cuenta con miembros de distintos países como ser, Bélgica, Luxemburgo, República Federal de Alemania, Italia, Holanda, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos y España.

Finalmente, las Ong’s, luego de su notable intervención en la cumbre de la Tierra, organizada por la Naciones Unidas en el año de 1992, fueron presentadas como el esbozo de una sociedad civil global. La denominación Organización No Gubernamental viene de un término acuñado por las Naciones Unidas (ONU) toma como referencia los Estados y las organizaciones internacionales gubernamentales que constituyen la base del sistema de las Naciones Unidas. Conceptualmente las están antes mencionadas son, en primer lugar, asociaciones más o menos especializadas (en ayuda humanitaria de urgencia, desarrollo, derechos humanos, medio ambiente, paz, etc.) que pueden estar formadas por pequeños grupos de expertos o bien constituir movimientos masivos, y a veces ambas cosas . Entre las ventajas de las Ong’s esta fuente considera que la independencia del Estado de un país es importante para la no injerencia de los proyectos y financiamiento, existe una democracia participativa, hay una creación de nuevas opciones para los países en la elaboración de políticas y la adopción de decisiones, otra de las ventajas es el respaldo al desarrollo, financiación adicional y descentralización de trabajos técnicos especializados.

⁵ Conocidas como Federación de Agencias de cooperación la cual monitorea y regula en trabajo de las Ong’s (En la actualidad cuenta con miembros de Bélgica, Luxemburgo, República Federal de Alemania, Italia, Holanda, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos y España.

Beneficios de las Ong's.

- Capacidad de llegar a las poblaciones vulnerables en áreas rurales y áreas remotas.
- Generación de trabajos y proyectos en operaciones con costos bajos.
- Sistemática innovación y adaptación.
- Credibilidad ante los organismos de cooperación.
- Creación de nuevas opciones de desarrollo en el área rural.
- Tecnificación en el personal que desarrolla las acciones en los proyectos específicos.

Desventajas de las Ong's

- Replicabilidad limitada (en el trabajo y en el tiempo que realizan no hay sostenibilidad de los proyectos ya que estos son de corto tiempo).
- Limitaciones para hacerlas auto sostenible.
- Capacidad técnica limitada (por la naturaleza, estas no cuentan con procesos técnicos administrativos correctos).
- Falta de un contexto de programación ampliado.
- La población con la que trabajan es limitada, y la sostenibilidad en el tiempo es limitada por el periodo de intervención de los proyectos.

En Latinoamérica y en la legislación de El Salvador se reconoce numerosas formas asociativas en diferentes disposiciones normativas, en las que las organizaciones no gubernamentales podrían calzar jurídicamente tanto a nivel nacional como local. “El Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) para el caso, lleva un registro de Ong's representativas de diversas regiones del planeta con estatus de observadoras en las deliberaciones intergubernamentales que tienen lugar en ese foro mundial.”⁶.

⁶ es el órgano que coordina la labor económica y social de las Naciones Unidas y de las instituciones y organismos especializados que conforman el sistema de las Naciones Unidas. Está formado por 54 miembros elegidos por la Asamblea General

3. Criterios de clasificación de las Organizaciones no gubernamentales,

A continuación, cuadro resumen retomado por el equipo investigador del autor Michael Cernea.

| | |
|--|--|
| ▪ POR SU UBICACIÓN DE ACTIVIDADES. | Internacionales, nacionales y locales. |
| ▪ A SU ORIGEN. | Asistencia de emergencia, razón social. |
| ▪ SEGÚN SUS OBJETIVOS. | Lucha por los intereses de sus miembros. Ayudar a otras personas que son ajenas a la membresía. |
| ▪ POR INICIATIVAS VOLUNTARIAS DE PROFESIONALES. | Nuevo Profesionalismo Ong's especializadas y pequeñas. |

4. Tipos de Organizaciones No gubernamentales

Los “diferentes tipos de Ong's se detallan a continuación”⁷:

1. Voluntarias
2. Agencias u organizamos de servicios no lucrativos.
3. Comunitaria o popular
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.

a. Organizaciones Voluntarias: son una de las formas posible de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria o altruismo ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es debido al desarrollo de su organización y su institucionalización del trabajo voluntario. Tal vez el término más

⁷ Ídem, Michael Cernea.

generalizado sea el de Ong's, expresión que sirve para definir aquellas organizaciones que, naciendo al margen de la voluntad gubernamental, tiene como finalidad la realización de actividades de interés general o público, que han obtenido el reconocimiento de entidades consultivas acreditadas frente a organismos públicos o internacionales.

- b. Agencias u Organismos de servicios no lucrativos:** Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la de un papel de funcionalidad al modelo socio-económico establecido.
- c. Organizaciones comunitarias o populares:** Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la comunidad por medio de su participación. Sin embargo, esto depende de la organización y la ocasión. Aquí se mira cual papel juegan las organizaciones comunitarias y qué lugar toman en la escala de participación.
- d. Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo:** Se trata de la labor que muchas entidades, asociaciones y Ong's realizan en materia de Cooperación Internacional para el desarrollo de países o zonas empobrecidas del mundo. Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno Central, Regional y Local según corresponda, en áreas prioritizadas en los planes de mejoras en la calidad de vida.

B. Generalidades de las Organizaciones no gubernamentales en El Salvador.

En El Salvador, las Organizaciones no Gubernamentales surgen entre los años de 1950 y 1955, al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las instituciones salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de Naciones Unidas. A partir de ese momento estas comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo. En los años de 1960, las áreas de acción específicamente eran de atender principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura.

Ya en el año de 1960, “la participación de la Iglesia Salvadoreña debido a las orientaciones del concilio vaticano II y de la conferencia de Obispos Latinoamericanos en Medellín, impulsó con más energía, pastorales de reconocimiento de los niveles de pobreza y subdesarrollo en que se encontraba la patria salvadoreña como el resto de países latinoamericanos.

Posteriormente a inicios del año de 1970, estas se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político (en el proceso de una guerra civil vivida)”⁸.

En el año de 1981, la situación de las Ong’s cambia de una situación en donde sus perfiles describen organismos de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel “supletorio del Estado, ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención

⁸ González, Víctor .Las Organizaciones no gubernamentales (Ong's). Nueva expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña 1991. Pág. 43

social centralizada por el aparato estatal”⁹. Actualmente, en El Salvador, estas ofrecen diferentes servicios de atención tales como: derechos humanos , educación, salud, vivienda, desarrollo, promoción humana, medio ambiente, etc. organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.

Retomando así la generación de estos movimientos e instituciones en El Salvador, surge la necesidad de contar con aquellas que brindaran asesoría técnica, psicológica, social y jurídica a las mujeres salvadoreñas. Es así como surge La primera oleada de organización de mujeres, estas surgen entre los años de 1975 y 1985, algunos grupos siendo mujeres organizadas desde el exilio y otros dentro del país principalmente para apoyar la lucha popular, la segunda oleada se registra entre 1986 y 1989, principalmente se refiere a las organizaciones de mujeres que surgieron dentro de las organizaciones políticas de la izquierda. La tercera “oleada” viene entre 1990 y 1993 durante los años de finalización de la guerra civil”.¹⁰

1. CUADRO RESUMEN DE ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN PROYECTOS SOCIALES CON POBLACIÓN DE MUJERES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

| Nº | Nombre de la Organización | Áreas de trabajo |
|-----------|---|---|
| 1 | Asociación Movimiento de Mujeres "Mélida Anaya Montes" (Las Mélicas) | <ul style="list-style-type: none"> - Participación Democrática - Derechos Laborales y Económicos. - Trabajo con mujeres jóvenes. - Autonomía y salud sexual y reproductiva. |
| 2 | Instituto de investigación, capacitación y desarrollo de la Mujer (IMU) | <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Formación política y en género. |
| 3 | Movimiento Salvadoreño de Mujeres (MSM) | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo local. - Empoderamiento de las mujeres. - Derechos sexuales y reproductivos. |
| 4 | Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA) | <ul style="list-style-type: none"> - Derecho a una vida libre de violencia para las mujeres. - Derechos laborales y económicos. - Desarrollo local: operativización de acciones y componentes. - Salud, derechos sexuales y reproductivos. - Fortalecimiento institucional |

⁹Idem .González Víctor. Pág. 43

¹⁰ Morena Herrera. Blanca Benavides, Movimientos de mujeres en El Salvador, Estrategias y miradas del feminismo. El Salvador, 1ª edición FUNDE, 2008, Página 63.

| Nº | Nombre de la Organización | Áreas de trabajo |
|----|---|--|
| 5 | Asociación para la Autodeterminación y Desarrollo de Mujeres Salvadoreñas (AMS) | - Desarrollo local. - Empoderamiento de las mujeres. - Derechos sexuales y reproductivos. |
| 6 | Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida (Las Dignas) | - Violencia contra las mujeres - Derechos sexuales y reproductivos - División sexual del trabajo |
| 7 | Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA) | - Derechos Laborales y Económicos. - Marcos legales a favor de las mujeres. - Autonomía y salud sexual y reproductiva |
| 8 | CEMUJER | - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Formación política y en género. - Marcos legales a favor de las mujeres. |
| 9 | Asociación de mujeres jóvenes por la transformación Cultural IXCHEL | - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Autonomía y derechos sexuales y reproductivos |
| 10 | Amorales Teatro | - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Empoderamiento de las mujeres. - Derechos sexuales y reproductivos. |
| 11 | Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) | - Marcos legales a favor de las mujeres. - Participación Democrática - Autonomía y derechos sexuales y reproductivos |
| 12 | Centro de Estudios de Género de la Universidad de El Salvador | - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Marcos legales a favor de las mujeres. - Asesoría legal y psicosocial a mujeres |
| 13 | Colectiva Feminista | - Desarrollo local - Investigación y desarrollo de las mujeres. - Marcos legales a favor de las mujeres. - Asesoría legal y psicosocial a mujeres |

Fuente: Cuadro Resumen Elaborado por el equipo investigador, retomado del ensayo Movimientos de mujeres en El Salvador, Estrategias y miradas del feminismo. El Salvador, 1ª edición FUNDE, 2008

C. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO

Es municipio del departamento de su mismo nombre. Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Delgado; al este, por Delgado, Soyapango y San Marcos; al sur, por San Marcos y Panchimalco; al oeste, por Antiguo Cuscatlán y Nueva San Salvador (los dos del departamento de La Libertad). Cuenta con 7 cantones y 38 caseríos.

El ambiente de “violencia política que se vivió en los años 1980 contribuyó enormemente a la guerra civil que duraría 12 años (1980-1992). Fue un conflicto que militarmente se definió como una guerra de baja intensidad, o guerra popular prolongada, como la denominaban las fuerzas guerrilleras del FMLN y que costó la vida a más de 75 000 personas entre muertos y desaparecidos.

Algunos factores que contribuyeron a la guerra fueron: la caída internacional del precio del café, los constantes fraudes electorales y el descontento de la población por la forma de gobernar de los militares. Entre algunos sucesos que encendieron los ánimos durante el conflicto armado destacan los asesinatos de personas que trabajaban en la iglesia y jóvenes inocentes.

El ambiente turbulento finalizó en 1992 cuando los combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) formado por cinco agrupaciones de izquierda, y el gobierno de derecha del entonces presidente Alfredo Cristiani, de Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), firmaron los acuerdos de paz el 16 de enero de 1992 en Chapultepec, México, que aseguraron reformas políticas y militares, pero no profundizaron en el aspecto social.

En la actualidad es un municipio altamente poblado dada la migración de los habitantes de otros departamentos del país, en la actualidad cuenta con niveles de violencia alarmantes y significativos por lo que los proyectos impulsados por todas las instituciones de carácter social, tienen un significado y contexto relevante.

La capital salvadoreña es la más poblada del país, y la segunda ciudad más grande de Centroamérica con 316,090 habitantes propios, y 1, 566,629 habitantes en el Gran San Salvador ó AMSS (Área Metropolitana de San Salvador). El AMSS lo conforma 14 Municipios los cuales se detallan a continuación: Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla (que pertenecen al

Departamento de la Libertad), Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, Tonacatepeque, San Salvador y Soyapango (que pertenecen al Departamento de San Salvador, los cuales se consideran una sola unidad urbanística) “¹¹).

D. Antecedentes Históricos de la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la paz ORMUSA.

Conocida históricamente como ORMUSA es una organización de mujeres, apartidaria, no lucrativa y sin fines de lucro. Nació en el año de 1983 varias mujeres campesinas, obreras y profesionales de diferentes municipios del país como San Salvador, Olocuilta y Candelaria “se reunían de manera voluntaria para llevar a cabo actividades que promovieran los derechos de humanos de esta población, potenciando al mismo tiempo su desarrollo económico y social”¹². Pero fue el 13 de julio de 1985, cuando a raíz de la inauguración de la primera casa taller, el grupo de mujeres se denominó formalmente como ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ. Hasta la fecha, esta iniciativa ha puesto en marcha decenas de proyectos beneficiando directa e indirectamente miles de mujeres en diferentes partes de El Salvador. Los estatutos de la ORMUSA fueron presentados y aprobados por el ministerio del Interior (ahora Ministerio de Gobernación), según el acuerdo Número 347 del 2 de Septiembre de 1993, donde le conceden la personalidad jurídica a la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA); sin embargo, después de los acuerdos de paz en Chapultepec en el año de 1992, se ratificó específicamente como Organización de Mujeres Salvadoreñas por la paz (ORMUSA).

En La actualidad es una Ong no lucrativa que su objetivo principal es ser gestora de proyectos para beneficiar directamente a esta población que pasan

¹¹ Datos 2014, Fondo de Inversión Social para el desarrollo local - FISDL

¹² Plan Estratégico, Documento Impreso, proporcionado por ORMUSA.

por violencia y desigualdad, asimismo con los proyectos se encargan de fortalecer la vida de los habitantes de las distintas comunidades de intervención que tienen a nivel nacional. Realizan su principal gestión en el municipio de San Salvador, y el trabajo territorial es a nivel nacional.

Para conocer el contexto del municipio de San Salvador es de vital importancia retomar algunos datos.

Foto 1. Parte del Equipo técnico de ORMUSA en la elaboración de Estrategia de trabajo de la institución.



Fuente: Memoria de Labores ORMUSA 2015

“En ORMUSA se ha desarrollado una larga experiencia en diferentes acciones tales como la formación de mujeres en género, capacitación en derechos humanos; gestión de riesgos y atención de emergencias provocadas por fenómenos ambientales; salud sexual y reproductiva y derechos sexuales y reproductivos, organización de mujeres en varias localidades de diferentes municipios de El Salvador.

Hace unos años y en la actualidad la realidad del territorio es que esta población se quedan en la casa regularmente sin un trabajo fijo. La mayoría de las personas que conocemos en estos territorios trabaja en el área rural, durante las cortas de café o durante la safra que es un trabajo de temporada y luego sobreviven de los cultivos o de las frutas que venden. Lo que se desarrolla un poco es el comercio rural de las comunidades que está dado más

por pequeñas tiendas, panaderías, entre otros. En términos generales, es difícil no ver la pobreza en las zonas que ORMUSA desarrolla su trabajo.”

Foto 2. Parte del Equipo técnico de ORMUSA participación de Diplomado de género y economía.



Fuente: Memoria de Labores ORMUSA 2015

1. MISIÓN

Promover el ejercicio de ciudadanía activa que implica el empoderamiento político, social y económico de las mujeres a través de acciones de incidencia, la facilitación del acceso a la justicia y la promoción del desarrollo local y nacional, desde un enfoque de derechos humanos, equidad e igualdad de género

2. VISIÓN

Visión externa: Mujeres empoderadas, participando, liderando e incidiendo en procesos de desarrollo humano sostenible locales y nacionales, viviendo en una sociedad justa, segura, equitativa, respetuosa de los derechos y libertades de ellas.

Visión interna: Ser una organización de mujeres feministas con reconocimiento a nivel local, nacional e internacional con capacidad de incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de todas.

3. OBJETIVOS

- “Promover y potenciar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.
- Contribuir a la vigencia plena de los derechos económicos y laborales esta población a nivel local y nacional.
- Contribuir al desarrollo integral de las mujeres en el ámbito local en los niveles: personal, comunitario e institucional
- Potenciar el derecho a la salud integral y el ejercicio de los derechos sexuales y derechos reproductivos.
- Garantizar uso efectivo, eficaz y transparente de los recursos humanos, técnicos, financieros y comunicacionales de ORMUSA con el fin de garantizar el cumplimiento y difusión de los proyectos y planes de la organización”¹³.

4. VALORES

- La Equidad.
- La Igualdad.
- La Justicia.
- El respeto a la diversidad y a las diferencias.
- Sororidad entre las mujeres.

5. ESTRATEGIAS

- Reconocimiento del liderazgo de los gobiernos locales y coordinación con los mismos en el marco de los planes locales de desarrollo.
- Garantizar el tejido organizativo de los territorios y coordinación en la ejecución de acciones.

¹³ Plan Estratégico ORMUSA

- Rectoría, el rol y los compromisos de las instancias gubernamentales en diferentes ámbitos relacionados con el bienestar de las personas y en particular de la población con la que se trabaja, así como de las competencias de ORMUSA desde su compromiso feminista.
- Coordinación y articulación con diferentes actores locales, nacionales e internacionales que viabilicen la ejecución de las actividades y la movilización de recursos.
- Investigación, como una necesidad permanente de conocer las condiciones iniciales de la población meta, así como para fundamentar las propuestas políticas.
- Facilitación de procesos organizativos y educativos que lleven la reivindicación de derechos y al cambio de actitudes, particularmente en lo relacionado con la superación de la discriminación por razones de género; la erradicación de la violencia de género contra las mujeres, el ejercicio derechos sexuales y reproductivos, las condiciones laborales y económicas y la gestión integral del riesgo ambiental.
- Promoción de la gestión de recursos (de cooperación y de contrapartes locales) para asegurar la sostenibilidad de las acciones realizadas por ORMUSA.

6. PROGRAMAS O AREAS ESTRATÉGICAS.

1. DERECHO A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA PARA LAS MUJERES.
 2. DERECHOS LABORALES Y ECONOMICOS.
 3. DESARROLLO LOCAL: OPERATIVIZACIÓN DE ACCIONES Y COMPONENTES.
 4. SALUD, DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS.
 5. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
- a. **DERECHO A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA PARA LAS MUJERES.**

Objetivo estratégico

Promover y potenciar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

Descripción

ORMUSA como un programa estratégico y como un eje transversal de su accionar desarrolla diversas acciones, entre ellas la atención directa a las mujeres que han sufrido violencia en aspectos legales y emocionales, proporcionándoles toda la información para que ellas reconozcan que están ante una situación o hecho de ella y por otra parte, activando los mecanismos con las Instituciones encargadas de velar por la protección y respeto de los derechos de estas. Pero además contribuye a la transformación de las políticas sensibles a la erradicación de la violencia contra las mujeres y a las necesidades de las mujeres sobrevivientes de las violencias.

ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELEVANTES

- Se han articulado y fortalecido redes de trabajo a nivel local, nacional y regional para impulsar de manera más efectiva y eficiente el empoderamiento de las mujeres y las reformas institucionales necesarias para promover el ejercicio del derecho a una vida libre de violencia para las mujeres.
- Las instituciones han desarrollado instrumentos y herramientas que les permiten atender de manera género amigable las necesidades de las mujeres.
- Las mujeres tienen acceso a la justicia y atención psicoemocional en aquellos casos en los que le son vulnerados sus derechos.
- Se ha formado a funcionarios, funcionarias, servidores y servidoras públicas, sobre temas que se relacionan con la violencia contra la mujer y se les ha incentivado para que apliquen procedimientos y normativas que garanticen el acceso a la justicia y cumplimiento de un derecho a una vida libre de violencia.

b. DERECHOS LABORALES Y ECONOMICOS

Objetivo estratégico

Contribuir a mejorar el marco de respeto y cumplimiento de los derechos económicos y laborales.

Descripción

ORMUSA de manera coherente con el enfoque de trabajo integral que le ha caracterizado promueve la remoción de obstáculos a la justicia que enfrentan las mujeres con énfasis en temas laborales.

Componentes:

- Centro de atención Legal, (CAL).
- Alfabetización económica.
- Observatorio de derechos laborales de las mujeres
- Incidencia Política para el acceso a la justicia

ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELEVANTES

- Se han firmado e implementado convenios con instituciones del Estado orientados a mejorar la calidad de los servicios a los que acceden las mujeres.
- Se ha generado y divulgado conocimiento entre actores clave, tomadores de decisión, organizaciones sociales, mujeres y público en general, en relación a las necesidades y potencialidades de las mujeres en el ámbito económico-laboral y de acceso a la justicia.
- Existe un marco legal que facilita el ejercicio de los derechos de las mujeres y el acceso a la justicia cuando estos son vulnerados

c. DESARROLLO LOCAL: OPERATIVIZACIÓN DE ACCIONES Y COMPONENTES

Objetivo estratégico

Contribuir al desarrollo integral en el ámbito local en los niveles personal, comunitario e institucional.

Descripción

Se retoma el desafío de contribuir a que las mujeres puedan ser protagonistas de su propio desarrollo fomentando por un lado procesos de empoderamiento en las mujeres y por otro lado, el fortalecimiento de capacidades entre los actores institucionales para que puedan responder de manera óptima a las necesidades planteadas.

Componentes:

- a) Violencia.
- b) Gestión Integral de los riesgos.
- c) Emprendimiento y formación vocacional.
- d) Incidencia política.

ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELEVANTES

- En el nivel local existen organizaciones de mujeres y mixtas, que facilitan a esta población la toma de decisiones en la propia vida y también en relación a los procesos de desarrollo local.
- Las mujeres formulan propuestas a las autoridades locales orientadas a la atención de sus necesidades y ejercen contraloría social.

Foto 3. Actividad de entrega de resultados a Agencia de Cooperación.



Fuente: Archivo Memoria de Labores 2015.

d. SALUD, DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS.

Objetivo estratégico

Coadyuvar a la creación de condiciones sociales, políticas e institucionales necesarias que permitan a la población salvadoreña y particularmente a las mujeres el ejercicio de su derecho a la salud integral y de los derechos sexuales y reproductivos.

Descripción

ORMUSA retoma que la sexualidad está vinculada al sexo, al cuerpo, las identidades, los roles de género, los vínculos afectivos, las relaciones interpersonales, el erotismo, el placer, la orientación sexual y la reproductividad; y se expresa a través de los pensamientos, deseos, creencias, actitudes, valores, conductas y prácticas. Salud, derechos sexuales y reproductivos están ligados, vinculados entre sí y con el resto de los derechos humanos, pues éstos son interdependientes, imprescriptibles, progresivos, indivisibles, por lo que no se pueden concebir aislados

ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELEVANTES

- Se han impulsado propuestas desde el enfoque de derechos en el campo de la sexualidad y la reproducción en los planos local, nacional y regional.
- Mujeres haciendo uso de las instancias de justicia y administrativas cuando les son vulnerados su derecho a la salud integral y a sus derechos sexuales y reproductivos.
- Empoderamiento y ejerciendo su derecho a la salud y sus derechos sexuales y reproductivos.

e. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico:

Garantizar el uso efectivo, eficaz y transparente de los recursos humanos, técnicos, financieros y comunicacionales de ORMUSA con el fin de garantizar el cumplimiento y difusión de los proyectos y planes de la organización.

Descripción

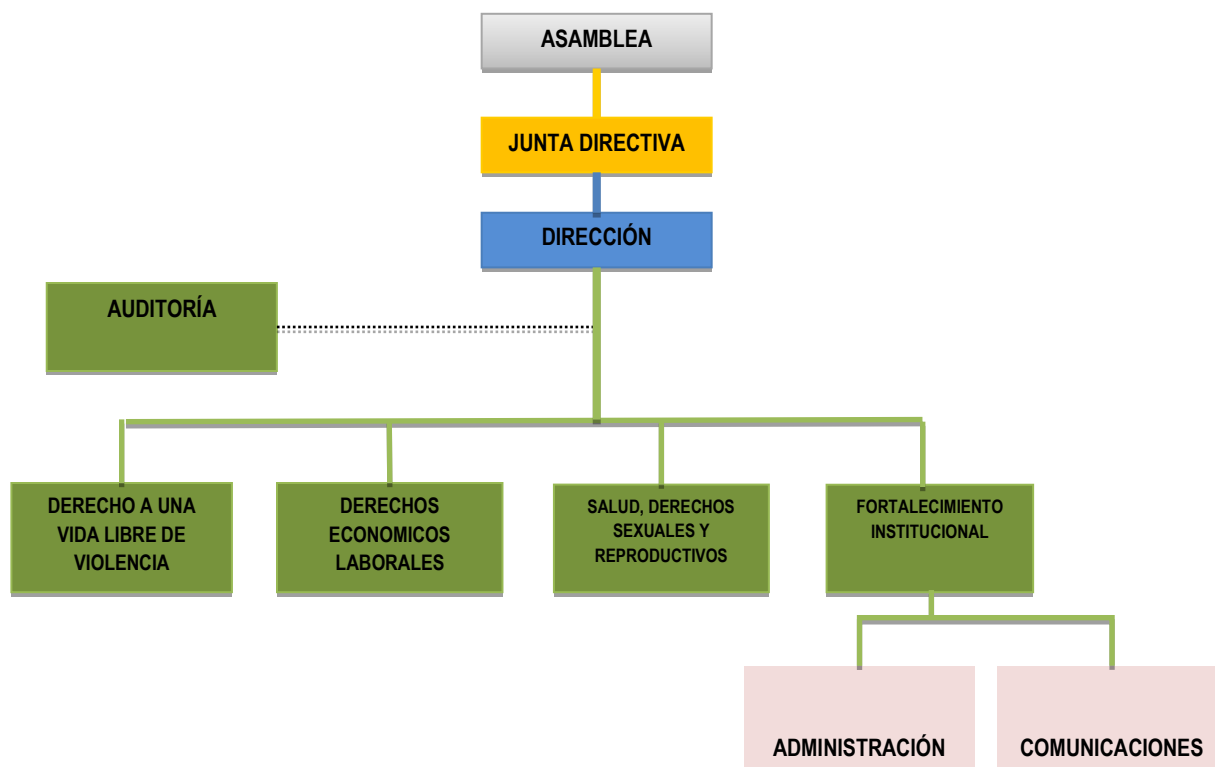
Las organizaciones para cumplir con los objetivos que se han planteado requieren de talento humano , financieros y tecnológicos entre otros, en instituciones cuyos servicios están orientados a la ciudadanía es de vital importancia la coordinación, comunicación y cooperación entre las áreas administrativa-contable y técnicas, para el uso adecuado de los insumos y la administración transparente de los mismos.

En esta área estratégica ORMUSA busca la transparencia, la eficiencia y la equidad en el uso de recursos.

ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELEVANTES

- Se cuentan con los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.
- Se cuenta con información financiera-contable que garantiza el control presupuestario y la rendición de cuentas.
- Se han cumplido las obligaciones fiscales con el Estado.
- Se cuenta con una política institucional de cuidado y auto cuidado.
- Se cuenta con un plan de capacitación para el personal.

7. ORGANIGRAMA



E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

En las organizaciones no gubernamentales es importante retomar cuál es su carácter legal, bajo cual marco normativo y fiscal se encuentran en El Salvador y como realizan su trabajo en dicho territorio. Actualmente, existe la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento”, en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar personalidad jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por el buen funcionamiento de las Ong’s, entre otras actividades.

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

a partir del 18 de Diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior. Otra institución que se ve involucrada en el desarrollo de las Ong's es la Dirección General del Registro en donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración y se aprobarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

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

(ORMUSA), cuenta con sus documentos en regla para el funcionamiento de la misma; esta adecuado cada uno de los mecanismos a la normativa nacional . Los estatutos de la organización fueron presentados y aprobados por el ministerio del Interior (ahora Ministerio de Gobernación), según el acuerdo Número 347 del 2 de Septiembre de 1993.

A continuación las regulaciones en El Salvador para las Organizaciones no gubernamentales:

- **Constitución de la República de El Salvador.**

Principal normativa que regula las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, se estipula en el artículo n°7 de la misma, “el cual textualmente dice que “los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas”¹⁴.

- **Dirección General de impuestos internos. (Número de identificación tributaria NIT).**

De la misma forma en el Ministerio de Hacienda; el número que se asigne a la organización será el que le “servirá cuando ejerza sus funciones para realizar todo trámite legal y para su identificación tributaria.

¹⁴ Asamblea Legislativa, Actualizada el 15 de Diciembre de 1983 según decreto N° 38, publicado en el diario oficial N° 234, tomo 281. El Salvador .

Al obtener la escritura de constitución, la nueva organización dispone de treinta días para registrarla en la Dirección General de impuestos internos y obtener el número de identificación tributaria¹⁵ (NIT); el cual se identificará como un organismo sin fines de lucro, previa solicitud expresa de la entidad, este lineamiento está directamente en el artículo n° 6 de la ley de impuesto sobre la renta.

- **Contribuyente de IVA.**

La inscripción como contribuyentes de IVA; no es un requisito indispensable para las organizaciones y fundaciones (artículo n° 20 de la ley IVA); a menos que dentro de sus actividades se ejecuten operaciones gravadas que no correspondan al giro normal para el que fueron creados o que estén fuera del marco que las califica como asociaciones o fundaciones sin fines de lucro. Si la organización está calificada como sin fines de lucro debe de entenderse que esta calidad no exime de la presentación anual de la declaración de impuestos sobre la renta (artículo n° 100 del código tributario); y de la presentación de la declaración mensuales de IVA, en caso de estar obligados a inscribirse como contribuyentes, pues en caso contrario serán sancionadas en base a lo dispuesto en los artículos 235 y 238 del código tributario.

- **Ministerio de Gobernación¹⁶.**

(Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro).

La ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro estipula en su artículo n° 40 que estas “organizaciones están obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, el cual deberá estar conforme a alguno de los sistemas de contabilidad generalmente aceptados”.

¹⁵ Ministerio de Hacienda, según decreto N°517 el 16 de Diciembre de 1948, publicado en Diario oficial N°276.

¹⁶ Surge su creación en 1915 como Ministerio del Interior, el 18 de Diciembre de 2001 pasa a ser Ministerio de Gobernación por decreto legislativo N° 124, publicado en Diario oficial N° 242.

Con esta obligatoriedad en la presente ley, se establece la necesidad de llevar registros y controles adecuados y para ello se elaborará el catálogo de cuentas y su manual de aplicaciones de conformidad a la actividad propia de la organización. El catálogo contendrá las cuentas identificadas por grupos principales de igual naturaleza, asignándoles código en forma correlativa, el manual es un complemento al sistema, ya que en él se describe la forma de operación de cada una de las cuentas y su naturaleza de su saldo.

- **Ministerio de trabajo y previsión social.**

Uno de los lineamientos principales dicta que la organización o centro de trabajo debe inscribirse en el registro que “llevará la oficina de la respectiva zona del departamento de inspección de trabajo. La inscripción deberá ser solicitada por la organización interesada dentro de los 60 días de constitución”¹⁷.

- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).**

La organización deberá inscribirse en el ISSS, dentro del plazo de cinco días después de haber asumido la calidad de patrono (artículo n° 7 del reglamento del ISSS).

Cuando “la organización ya tiene personal contratado, dispone de diez días a partir del ingreso del empleado para inscribirlo y si el trabajador ya tiene tarjeta de afiliación”¹⁸, usará la misma y no será necesaria una nueva inspección. Si no se cumple con estas disposiciones se le sancionará de acuerdo al artículo n° 13 del mismo reglamento.

¹⁷ Creada el 14 de Octubre de 1946, por decreto legislativo N°134.

¹⁸ Nace el 23 de Diciembre de 1949, según decreto legislativo N°329.

- **Alcaldía Municipal.**

Los contribuyentes están obligados al cumplimiento de los deberes que se establezcan en las ordenanzas municipales y en la ley general tributaria municipal, sus reglamentos y otras disposiciones normativas que dicen las administraciones tributarias municipales.

- **Obligaciones sobre seguridad social**

Regulaciones de la “ley del seguro social”¹⁹ y su reglamento.

Las organizaciones por contratar personal remunerado para el cumplimiento de sus fines, son aplicables las disposiciones legales establecidas en el Artículo n° 50 de la Constitución inciso I,II,IV en ella establece que la seguridad social constituye por consiguiente un servicio público de carácter obligatorio por consiguiente corresponde a la misma en calidad de patrono aportar el 7.50% sobre el total de salarios devengados para cobertura del régimen de salud, invalidez, vejez y muerte .

- **Regulaciones sobre la ley de Sistema de Ahorro para pensiones.**

Las Ong´s como empleadores estarán “obligados a dar cumplimiento al artículo n°7 inciso I y II y artículo n° 16, 190, y 192 de la ley de sistema financiero los cuales establecen los lineamientos de las tasas, cotizaciones y aportaciones por pagar a los administradores de fondos de pensiones en los que hayan afiliado a sus empleados”²⁰.

Actualmente para la administración de fondos para pensiones CONFIA los porcentajes son 6.25% del empleado y 6.75 % del empleador y en el caso de CRECER los porcentajes son 6.20% del empleado y 6.75 del empleador.

¹⁹ Creada la Ley de Seguro Social por Decreto N°1263, publicada en Diario Oficial el 3 de Diciembre de 1953, Tomo N°161.

²⁰ Dicha Ley es aprobada el 20 de Diciembre de 1996, según decreto N°927 y publicado en Diario Oficial N°393, Tomo 33

F.TALENTO HUMANO Y SU GESTIÓN

El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés en la actualidad , con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes, es por ello que debido al avance de la tecnología, cambios en las legislaciones, propuestas de nuevas economías y otros factores sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de hacer trabajar las empresas, la gestión del talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy. Se tiene conocimiento que las entidades están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas como empleadas y partes de unas empresas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las empresas en la actualidad nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como productividad y fomento del espíritu empresarial al interior de la misma, se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

1. Definición del Talento Humano.

Es trascendental el garantizar el establecimiento de los términos fundamentales del recurso humano, en su mayoría los autores que se harán referencia hacen mención de estos con varios calificativos, como capital o talento humano, socios estratégicos, personal, o equipo de trabajadores, en lo referido cuando se utilice

algunos de estos sinónimos se estará por entendido que se habla del talento humano como sujeto directo.

Se conoce sin ninguna duda que el talento humano “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Estos se distribuye por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar a los otros insumos que son por si inertes - estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo”²¹.

La gestión de este recurso es un área 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, como son las condiciones de procedimientos internos para generar objetivos de eficiencia .

“Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo”²².

²¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital de las organizaciones”9° edición.

²² Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Primera Edición, México, Editorial McGraw Hill, 2002, pág. 9-19

La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el “entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad”²³.

Cada uno de los autores se enfoca principalmente en el aporte y la riqueza que se potencializa en las personas, significan para las empresas la gasolina para echar andar ese motor económico que luego se convierte ganancias y utilidades tanto a nivel empresarial y a nivel económico nacional esto traduciéndose en desarrollo.

2. Importancia de la Gestión del Talento Humano.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. La importancia de la gestión moderna de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

²³ Coronel León, Tania Marilú, Farez Chalco, María Rosa; “Gestión del talento Humano en base a competencias laborales requeridas “ , Universidad Cuenca, Ecuador 2010.

- a. **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- b. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- c. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable²⁴.

PERSONAS COMO RECURSOS

- Empleados aislados en los cargos.
- Horario establecido con rigidez.
- Preocupación por las normas y reglas.
- Subordinación al jefe.
- Fidelidad a la organización.
- Dependencia de la jefatura.
- Alineación en relación con la organización.
- Énfasis en la especialización.
- Ejecutoras de tareas.
- Énfasis en las destrezas manuales.
- Mano de obra.

²⁴Idem, Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano

PERSONAS COMO SOCIAS

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

Según Fremont Kast, se refiere a que la Gestión de este talento genera ambientes favorables que proporcionan motivación, compromiso y productividad, esto es de suma importancia para poder llevar con éxito en una organización.

La importancia más relevante, se resumiría en:

- La contratación de personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados para mayor competitividad.
- Desarrollo de capacidades para la permanencia de los mismos.
- El saber proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y productividad en las organizaciones (sean estas públicas o privadas).

3. Objetivos de la gestión de talento humano

Mencionando definición e importancia de una buena gestión es fundamental hacer el análisis de cuál es el objetivo principal de esta y hacia donde se quieren dirigir los esfuerzos de todo encargado de una organización (llámese empresa, institución). Sabemos que las personas constituyen el principal activo de la organización, dependerán si son exitosas, si cuentan con competencias y habilidades técnicas y si perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos colectivos e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común para dicha labor.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate, los procesos y procedimientos a realizarse deben contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede imaginar la función de recurso humano sin conocer los negocios de una organización. Cada entidad tiene diferentes implicaciones para la gestión de su personal, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.
- b. **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

- c. **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.
- d. **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad
- e. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- f. **Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- g. **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

Estos son algunas acciones importantes (medios) que se retoman y se enfocan al instante de establecerse en las planificaciones metas para favorecer el equipo con el que se trabaja.

4. Beneficios de una buena gestión de talento humano.

Para la Empresa

- Mejorar la productividad (Alcance e impacto en el caso de Ong's)
- Aumento de la eficacia de los resultados.
- Fortalecimiento de la organización.
- Mejoramiento de las relaciones entre la organización y los empleados.
- Aumento de la credibilidad y confiabilidad.
- Mejoramiento de la calidad de los proyectos.
- Aumento del buen clima organizacional.
- Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación.
- Mejoramiento en la maximización de los recursos.

Para los empleados

- Mejoramiento de la calidad en vida y en el trabajo.
- Aumento de la empleabilidad.
- Mejores relaciones entre empleados y organización.
- Aumento de la motivación del personal.
- Mejores competencias del personal para desempeñar sus labores.

5. Definición de Modelo.

Para Idalberto Chiavenato, reconoce el modelo como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia. Es un esquema a seguir de manera moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias del talento humano, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Este modelo debe de ser adecuado al trabajo y cultura organizacional que tiene cada entidad, no se conoce como una camisa de fuerza que un solo modelo debe de utilizarse.

Tiene que ser un sistema en conjunto un proceso de gestión que permita que todos se sientan incluidos según sus competencias y funciones asignadas previamente.

Los principales modelos de gestión son expuestos por los autores que a continuación se mencionan:

- Robert William Mondy y Robert M. Noe (2005)
- Idalberto Chiavenato (2009)
- Gary Dessler (2001)
- John M. Ivancevich (2005)

6. CUADRO RESUMEN DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

| Autor | Autor | Autor | Autor |
|---|--|--|--|
| Idalberto Chiavenato (2009) | Robert William Mondy Robert M. Noe (2005) | Gary Dessler (2001) | John M. Ivancevich (2005) |
| 1. Colocación de personas. <i>-Reclutamiento.</i> <i>-Selección.</i> <i>-Evaluación del desempeño.</i> 2. Recompensa de las personas. 3. Desarrollo de las personas <i>-Capacitación y desarrollo.</i> 4. Relación con los empleados <i>-Seguridad e higiene y calidad de vida.</i> | 1. Proceso de empleo <i>- Análisis de puesto.</i> <i>-Reclutamiento.</i> <i>- Selección de personal.</i> 2. Desarrollo del Recurso Humano. <i>- Capacitación y desarrollo</i> <i>- Evaluación de desempeño.</i> 3. Compensación y prestaciones <i>- Compensación y prestaciones.</i> 4. Seguridad Social y salud. 5. Relaciones laborales y entre empleados. | 1. Reclutamiento de personal y contratación. 2. Capacitación y desarrollo. 3. Las compensaciones. 4. Relaciones laborales y seguridad de los empleados. | 1. Proceso de empleo <i>-Reclutamiento de recursos humanos.</i> <i>-Selección de recursos humanos.</i> 2. Remuneración del recurso Humano. 3. Desarrollo de los recursos humanos <i>-Capacitación y desarrollo.</i> 4. Relaciones laborales <i>-Derecho y trabajo justo.</i> 5. Seguridad e higiene de los recursos humanos. |

Fuente: Elaboración por el equipo investigador retomado de los autores antes mencionados.

7. Seis modelos de gestión de talento humano Según Idalberto Chiavenato.

A Continuación, cuadro resumen elaborado por el equipo investigador con los modelos del autor.

| | DESCRIPCIÓN |
|----|--|
| a. | Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal. |
| b. | Aplicación de personas, División de cargos y salarios. |
| c. | Compensación de las personas, División de beneficios sociales. |
| d. | Desarrollo de personas, División de capacitación. |
| e. | Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad. |
| f. | Evaluación de personas, División de personal. |

a. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:

Este hace los principales cuestionamientos como puntos de partida sobre el quehacer del mismo; ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos). Es necesario pues identificar el principal proceso, depende básicamente en la elección idónea para una gestión con eficiencia y eficacia.

Reclutamiento:

Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en números eficiente con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. “Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una

empresa necesita contratar empleados y sus diferentes mecanismos de reclutamiento.”²⁵.

Reclutamiento : es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización .En esencia es un “sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar .Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos”²⁶.

Selección de personal: es el proceso donde se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este enfoque, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Es necesario para la selección de personal el coincidir con las necesidades directas con las que partimos al momento de hacer el requerimiento de actividades funcionales de un puesto, esto nos conlleva a describir de una manera clara los puestos, así como lo especifica Mondy, R, Wayne y Noé ; en su texto citado anteriormente.

- **Análisis de los puestos:** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Tradicionalmente es una técnica

²⁵ Mondy, R, Wayne y Noé, Robert M. administración de recursos humanos 2005, Pearson Educación, México , 9 ª edición, pág. 85-101

²⁶ Idem, Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano.

de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de estos.

- **Puesto:** consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que la organización logre sus metas. Un puesto debe requerir los servicios de una persona como el del presidente o los servicios de 75 personas como podría ser el caso de los capturistas de datos de una empresa grande.
- **Descripción de puesto:** es un documento que proporciona información con respecto a las tareas deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la especificación de puesto.
- **Diseño del puesto:** es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevaran a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.

Este análisis impacta casi todos los aspectos de la gestión del talento humano, como la planeación, el reclutamiento y la selección.

Figura 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.



Fuente: Figura de Proceso , elaboración por el equipo investigador, retomado de Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano.

- b. Aplicación de personas, división de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que

las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

i. Evaluación de desempeño:

Es una apropiación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen en diversidad de nombres y técnicas, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, etc.

ii. Factores que afectan el desempeño del personal según Chiavenato:

- Valor de las recompensas.
- Capacidad del individuo.
- Esfuerzo individual
- Recepción de que las recompensas dependen del esfuerzo
- Precepción de las funciones

iii. Principales métodos de evaluación del desempeño:

1. Método de escalas graficas
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos.

iv. Proceso de evaluación del desempeño

- Plan de desempeño: identificar las metas de desempeño, comunicar las metas, establecer criterios de desempeño.

- Determinar: responsabilidad de la evaluación, periodo de evaluación, métodos de evaluación, software de cómputo.
- Examinar el trabajo desempeñado (apoyo de la administración: capacitación y desarrollo).
- Evaluar los resultados.
- Realizar la entrevista de evaluación (analizar las metas para el siguiente periodo).

c. Compensación de las personas, División de beneficios sociales:

¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

- i. **Sistema de premios:** incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos. Estos no abarcan solo salarios, vacaciones, ascensos, sino también la garantía de seguir en el puesto, transferencias a puestos laterales más estimulantes o que permitan crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.

Las compensaciones a los empleados se deben entender como todas las formas de pago o recompensas destinadas a ellos y que se derivan de su empleo, estos tienen dos componentes básicos. Por una parte “los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador”²⁷.

²⁷Ídem, Administración de Personal, Dessler, pág.396-398

ii. **Compensaciones:**

“La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener, motivar a los empleados.

Compensación económica directa: es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

- **Compensación indirecta:** son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.
- **Compensación no económica:** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación no económica incluye los factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa.

iii. **Prestaciones**

Incluyen todas las remuneraciones económicas que los empleados generalmente reciben en forma indirecta. Por ejemplo, en una organización puede gastar miles de dólares anuales como una contribución a las primas del seguro medido de cada empleado no exento. El empleado no recibe este dinero pero si obtiene el beneficio de la cobertura del seguro medido. Este tipo de compensación tiene dos ventajas distintas: 1) es generalmente no gravable para el empleado y 2) el costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para grandes grupos de empleados que para individuos. Las prestaciones no se

relacionan comúnmente con la productividad de los empleados, por lo tanto, “aunque pueden ser valiosas en el reclutamiento y la retención de estos, generalmente no sirven como una motivación para mejorar el desempeño. (Incluye las prestaciones de ley de cada país)”²⁸.

d. Desarrollo de personas, División de capacitación:

¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

i. Capacitación y desarrollo.

Uno de los pasos fundamentales en el proceso de selección de las personas idóneas para desempeñar sus funciones es la inducción, muchos autores comentan de la inducción como parte fundamental de la permanencia del talento humano en sus puestos de trabajo.

La inducción consiste en el proceso permanente de crear en todos los empleados el sentido de pertenencia por las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y que son esperados por la empresa y por cada uno de los departamentos o áreas de trabajo.

Los programas de inducción pueden ser cortos e informales, asimismo pueden llevar semanas dependiendo lo que queremos lograr de los procesos dentro de los puestos y sus funciones.

Posteriormente la fase fundamental ante cambios y nuevos escenarios es la capacitación del talento humano.

²⁸Idem, Mondy, R, Wayne y Noe, Robert M. administración de recursos humanos 2005, pág.283-358

ii. Capacitación:

Se refiere a métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de maquina a operar su nueva máquina. Los empleados de hoy necesitan habilidades (capacitación y formación) para la toma de decisiones, comunicación y uso de nuevas tecnologías.

Chiavenato lo retoma como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

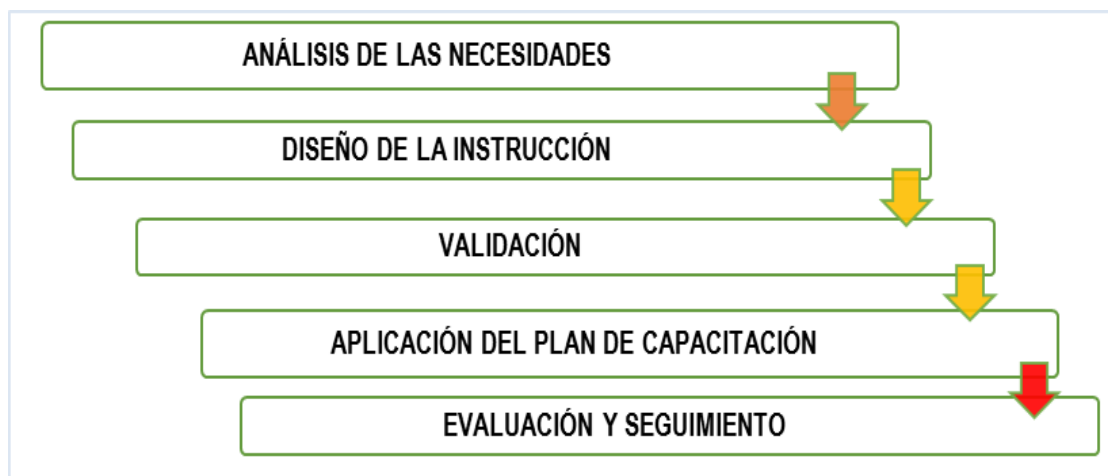
iii. Principales objetivos de la capacitación:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima con satisfacción entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias.

John m. Ivancevich afirma que las organizaciones que aprenden son competentes en varias actividades: “solución sistemática de problemas, experimentación con nuevos enfoques, aprendizaje a través de la propia experiencia y de la historia, aprendizaje de las experiencias y mejores prácticas de los demás y transferencia del conocimiento de manera rápida, eficiente hacia

toda la organización”²⁹. A continuación en la figura 2 se representan las etapas del proceso de capacitación.

FIGURA 2. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Elaboración por el equipo investigador, retomado por el autor John M. Ivancevich

e. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

i. Seguridad e higiene y calidad de vida.

La seguridad y calidad de vida es aquella la cual implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo y salud se refiere a ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados. Los problemas en estas áreas afectan la productividad y la calidad de la vida laboral. Pueden reducir la eficacia de una empresa y la moral de sus

²⁹Ídem. Administración de Recursos Humanos, John M. Ivancevich. Pag.408-410.

empleados. De hecho las “lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que supone la mayoría de las personas y cuestan al país incluso más que el sida o la enfermedad de Alzheimer”³⁰.

Este autor retoma como integral los temas de violencia de un país, y como estos repercuten en la vida laboral del personal con el que se trabaja, retoma el tema de alcoholismo y de violencia doméstica en el caso de las mujeres.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen a prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Para la implementación de un plan adecuado de seguridad e higiene laboral son necesarios los siguientes principios.

- Apoyo administrativo de todos los equipos de trabajo y administración.
- Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada actividad.
 - a) Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos.
 - b) Ejecución del programa de seguridad por medio de la supervisión.
 - c) Integrar todos los trabajadores al espíritu de seguridad.
 - d) Extender el programa de seguridad más allá de la compañía.

No se debe confundir la Comisión Interna para la prevención de accidentes (CIPA) con el departamento encargado de la seguridad e higiene laboral.

La seguridad laboral consiste en tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes.
- Prevención de robos.
- Prevención de incendios.

f. Evaluación de personas, División de personal:

³⁰Ídem. Mondy, R, Wayne y Noe, Robert M. administración de recursos humanos 2005, pág.365-389

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

i. Seguimiento y monitoreo

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de recursos humanos a las prácticas de responsabilidad social es comprobar el desempeño y resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.

Los estándares de evaluación y control del personal permiten control en razón de la comparación con resultados y desempeño.

8. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

En este sentido se define como productividad al “mejoramiento efectivo de las capacidades productivas de la organización”³¹.

La productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad; para determinar su efecto es necesario tomar en consideración no solo el impacto económico, sino también la “trascendencia en las condiciones de la vida de su personal y de los beneficiarios en general”³².

“En el fondo se considera que la productividad es efecto y no causa de la administración de recursos diversos. La productividad es la relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción.

³¹ Manuel Vanegas, Productividad total, Ediciones Castillo S.A de C.V., México , 2001, Pág.11

³² Instituto Mexicano de Contadores públicos AC. Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional, Ídem Instituto , 1997, pág. 111.

En el caso de los equipos con los que se trabaja, la productividad de esta fuerza es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los resultados deficientes de las técnicas de productividad de la mano de obra directa”.

La productividad tiene que ver con los resultados a corto y largo plazo que se obtienen en un proceso o un sistema por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Productividad es ver hacia la organización y analizar en forma en que está funcionando la gestión aplicable en la actualidad.

En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados “pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, en el caso de las Ong’s este se mide en el porcentaje de alcance y beneficiarios que se tienen en la ejecución de los proyectos sociales. Mientras que los resultados empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado y ejecución de tareas”³³.

“Se define como la producción de bienes y servicios por unidad de insumo de recursos en un proceso productivo. Los insumos según se aplican en la medida de la productividad, son la expresión del valor material o en moneda de los elementos con que produce un bien o servicio, como mano de obra, capital, materias primas, combustible y energía.

Por otra parte los gerentes pueden influir en la productividad mediante la aplicación inteligente de los programas de administración del talento humano. En algunas entidades es relevante que la productividad no se mide en dinero o

³³ Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad total y productividad, Primera edición, McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 2005, Pág.25 y 26.

capital , esta su sentido de medición se hace a través de los proyectos ejecutados y beneficiarios de sus diferentes proyectos . Asimismo en actividades y prácticas específicas logran mejorar el desempeño individual y por consiguiente la productividad de la organización. Las técnicas de motivación y remuneración “sirven para retener a los empleados y mejorar su desempeño; la capacitación y el desarrollo también lo favorecen o por lo menos corrigen deficiencias en las habilidades y competencias, lo cual unifica igualmente a incrementarlo.

Retoma específicamente influencias externas e internas que van vinculadas a la productividad³⁴.

A continuación cuadro representativo con influencias internas y externas de la productividad.

| Influencias internas | Influencias externas |
|---|---|
| <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas ▪ Cultura de la organización ▪ Naturaleza de la tarea ▪ Grupos de trabajo ▪ Estilo y experiencia del líder | <p>Leyes, normas y requisitos del gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El sindicato ▪ Condiciones económicas, nacionales e internacionales. ▪ Competitividad. ▪ Composición de la fuerza laboral. ▪ Ubicación de la organización. |

Fuente: Elaboración por el equipo investigador.

“Gary Dessler afirma que la productividad está vinculada estrechamente con la administración de la diversidad, y esta puede ser una espada de doble filo, esta última significa aumentar al máximo los beneficios potenciales de la multiplicidad de personas (por ejemplo, mayor conciencia cultural y mayores habilidades lingüísticas) para reducir al mínimo las posibles barreras y obstáculos de ineficacia y prejuicios que llegarían a socavar el desempeño de la empresa.

³⁴Idem. John M. Ivancevich pág. 41

Posibles propuestas para incrementar la productividad

- Ofrecer un liderazgo fuerte.
- Evaluación de la situación.
- Ofrecer educación y capacitación en torno a las diversidades.
- Cambiar la cultura y los sistemas administrativos.
- Evaluar el programa para administrar la diversidad.

CAPÍTULO II:

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA), RELACIONADA A LA MEDIDA EN QUE UTILIZAN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN SUS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para todas las organizaciones sin importar si es de carácter público o privado, la gestión del talento humano y el trabajo con el mismo es indispensable para la realización de cada uno de los objetivos y actividades, que conllevan el éxito de esta. Retomando su diversificación como organizaciones, ya sea que obtengan un lucro o no como en el caso de las instituciones no gubernamentales o bien llamadas Ong's.

La investigación de un diagnóstico para conocer si se realiza una adecuada administración con el personal permite ampliar el conocimiento de la organización de una forma veraz y concreta, abriendo todas las posibilidades de encontrar un hallazgo de primera mano desde el objeto de investigación.

Por esta razón es de suma importancia generar las condiciones para evaluar la situación actual de la entidad, y garantizar que en un futuro se cuente con características fundamentales y factores que determinen situaciones sujetas a cambios y posterior a la mejora en los procesos administrativos con el personal en ORMUSA.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General.

Realizar la investigación de campo que contenga la situación actual de la Organización no gubernamental de Mujeres Salvadoreñas por la paz (ORMUSA) en el municipio de San Salvador.

2. Específicos.

- a.** Construir los instrumentos de recolección de información para ser utilizados en el proceso de diagnóstico de la organización.
- b.** Analizar los principales hallazgos que sustenten, si la institución cuenta con una gestión con efectividad en el trabajo que realiza.
- c.** Identificar los principales factores que dificultan la aplicabilidad de procesos administrativos eficientes y eficaces en ORMUSA.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio, la investigación científica permitió la conducción de procesos sistemáticos y el ordenar los criterios básicos para generar medición y análisis del objeto. Es decir, apertura al establecer las pruebas de afirmación y objetivo principal con una observación sistemática y diagnóstico detallado del mismo, no se omite manifestar que el método científico es el indicado para los estudios ya que permite un ordenado y lógico proceso.

MÉTODOS AUXILIARES

a. Método Analítico:

Ha sido fundamental que la indagación fuera detallada con cada una de sus especificaciones y no generalizada, durante el proceso hay diferentes elementos entre ellos el personal de la institución, recursos tecnológicos y físicos; retomando la naturaleza de organización no gubernamental; asimismo el trabajo que se genera con cada proyecto que se ejecuta, y su entorno en cuanto al trabajo administrativo entre el personal y sus jefes inmediatos.

En este sentido contar analíticamente con la definición de los factores a ser evaluados ayudó a la elaboración de un diagnóstico con cada uno de ellos en la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA). Cada uno de los sucesos encontrados fue en cada uno de los departamentos, y áreas de la institución.

b. Método Sintético:

Como se ha retomado anteriormente, para dar inicio a este estudio fue necesario la separación del todo, por sus partes y cada una de sus especificaciones y características, pero una vez realizado este proceso fue indispensable la

reconstrucción de la misma, integrando cada uno de los elementos previamente analizados tanto como personal, proyectos, procedimientos con el personal para luego presentar las conclusiones de dicho estudio de manera resumida y precisa.

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. Fuentes primarias

En el presente trabajo de investigación la fuente primaria fue la información principal que se generó en las visitas, entrevistas con el personal de la organización tanto junta directiva, con el equipo de trabajo es decir el talento humano, estos datos son el principal aporte ya que es exclusivamente y directo de los involucrados en el estudio.

Se solicitó a la dirección ejecutiva de (ORMUSA), el facilitar cada uno de los procedimientos para que la información sea directa con cada uno de las personas que laboran en la institución, y así que la información sea veraz, e inclusiva.

b. Fuentes secundarias

Esta información contiene datos de manera organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización, es decir, todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no fueron en un inicio la fuente original de los hechos o las situaciones. El estudio ha tenido a bien retomar los siguientes insumos como fuentes secundarias:

- Libros de administración de empresas o aquellos que se refieran al tema de gestión de talento humano y administración de recursos humanos.
- Revistas relacionadas con la problemática.
- Los documentos escritos (en general, todo medio impreso).
- Sitios web que contengan sobre la temática en estudio.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

a. Descriptivo:

Se articuló de manera directa en los niveles de la aplicabilidad veraz y así obtener la observación sistemática estudiando la realidad de ORMUSA y cómo se desarrolla en su entorno es decir todos sus elementos. Definitivamente en el estudio ha servido para la descripción, análisis, registro e interpretación de las condiciones de situación en la actualidad. En este estudio se retomó la investigación descriptiva y cada uno de los elementos y las relaciones que hay entre ellas, se describió en el diagnóstico está en su conjunto pero además en lo particular con sus características cualitativas como cuantitativas. A través de este se constató bajo qué condiciones se dan los procedimientos de gestión del talento humano en ORMUSA.

4. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

a. Diseño no Experimental:

En un inicio se ha definió el diseño no experimental como aquel que se realizaría sin manipular deliberadamente variables. Por esta razón se ha decidió utilizar este diseño de investigación. Retomando que es fundamental para no generar ninguna intromisión de parte de la investigadora.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Durante el proceso de investigación, se aplicó diversas técnicas e instrumentos específicos para la recolección de información fidedigna y precisa, así como su tabulación; análisis e interpretación de la información.

Entendiendo como técnica, el conjunto de reglas y procedimientos que permiten a la investigadora, establecer la relación con el objeto de la investigación. Las técnicas que se utilizaron en este trabajo son:

a. TÉCNICAS

▪ Entrevista

Se utilizó para determinar el propósito del estudio, con una guía base de preguntas estructuradas, estas previamente realizadas por la investigadora y adecuadas a las necesidades del estudio; tomando en cuenta que estas se diseñaron con cada uno de los niveles con los cuales se distribuye la institución. Esta guía ayudó a explorar a profundidad el mundo de vida administrativo y actividades tanto colectivas y personales de la institución. Se realizó conversación libre con una guía estructurada a la Directora Ejecutiva, además a la persona encargada en la actualidad de procesos administrativos con el talento humano.

▪ Encuesta

Este es uno de los procedimientos más usados en la investigación social y se define como un objeto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contacto directo o indirecto con cada una de las personas o grupo de estos que integran la población estudiada. Se realizó un guía de preguntas la cual se aplicó a 23 miembros del personal de la organización para que la información sea inclusiva a todos los niveles de la entidad.

▪ Observación directa

Se empleó por la investigadora y así obtener información para la descripción de objetos, situaciones o fenómenos o para conocer objetivamente la forma en que se conducen en ORMUSA. Se constató cada uno de los elementos importantes para el diagnóstico.

Se confirmó con las autoridades de la misma para poder realizar una o dos visitas de rutina, incluso las que fueran necesarias, estas posteriormente donde se

pudo observar los procedimientos y procesos que realizan en un día ordinario en ella. Cabe mencionar que esta información fue vaciada en su momento en la lista de cotejo luego de su recolección y análisis.

b. INSTRUMENTOS

▪ Guía de Entrevista

Se utilizó para determinar el propósito del estudio, con una guía estructurada con base de preguntas tomando en cuenta que estas se diseñaran con cada uno de los niveles y áreas con los cuales se distribuye la institución. Se retomaron aspectos relevantes para recopilar información, entre estas podemos mencionar los procedimientos actuales que se tienen con el reclutamiento y selección de personal, la inducción, las capacitaciones y la parte de evaluación del personal. Esta guía ayudó de gran manera a explorar a profundidad las áreas que se necesitan para el diagnóstico.

▪ El Cuestionario

Se creó un formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio. Se aplicó a el equipo de la organización, estando presente el investigador o el responsable del recoger la información.

Se realizó con el fin de conocer de primera mano la situación actual de la organización expuesta por cada uno de los empleados de la institución. Concretando en un guía de preguntas estructuradas la cual se aplicó a 23 personas.

▪ Lista de Cotejo

Este instrumento sirvió para la observación directa y se trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas que están en la organización de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, consistió en un listado de

aspectos a evaluar internos en cuanto a las capacidades, habilidades y operaciones de la organización, se elaboró en el periodo de investigación, con un instrumento previo donde están explícitos cada uno de los aspectos a evaluar. Se realizaron 4 visitas de observación y su detalle se estableció en la lista de cotejo. Retomando de gran manera con cada una de las visitas que se realizaron

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA (CENSO).

▪ UNIVERSO

Ha sido en el estudio el universo el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de una muestra. Teniendo una población designada adecuadamente debe definirse en cuanto a elementos, unidades de muestreo, alcance, tiempo.

Para determinar el universo de la organización al inicio de la investigación se consideraron un total de los 23 empleados parte de (ORMUSA); se realizó una depuración por parte de las autoridades de la institución, siendo un total de 23 los encuestados y 2 personas en la parte administrativa incluyendo a la directora ejecutiva .

▪ CENSO

El presente estudio es una investigación estadística en la que se obtiene información de la totalidad de unidades de estudio que conforman la población; para proceder con el trabajo de investigación se realizó un censo con 23 personas; el cual mostró datos de gran importancia para la propuesta.

D. TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

Se efectuó la tabulación de los datos recopilados , con base a cada una de las preguntas que componen el cuestionario de las encuestas realizadas y su representación se elaboró a través de cuadros estadísticos, indicando la pregunta, las opciones de respuesta, su frecuencia y su representación porcentual.

Una vez recopilada toda la información, se procedió a realizar el análisis e interpretación de estos resultados, el cual se basó en los gráficos y cuadros estadísticos; utilizando programas de base de datos como Excel.

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Con cada una de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas, encuesta y observación directa efectuada a todo el equipo de trabajo, se detectaron una lista de factores los cuales se convierten en este diagnóstico y en posibles procedimientos inadecuados e inconsistentes afectando en gran medida la productividad referido en alcance de metas, productos y entregas de calidad, resultados de inversión y el logro de objetivos tanto internos como externos.

A continuación, el detalle de los componentes:

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

- Existe personal técnico con experiencia en el trabajo de la organización en las preguntas generales la cual nos dio la percepción demostrando sentido de pertenencia por la cultura organizacional ORMUSA (ver anexo 1, pregunta general 4), se consultó cuantos años de trabajo y en qué áreas programáticas han desarrollado funciones. En el Plan estratégico de la institución se afirma un componente de coordinación y comunicación con el talento humano para el uso de adecuado de recursos y la maximización del mismo en los programas y

proyectos. Esto es una ventaja para ORMUSA, el poseer personal con competencias y habilidades técnicas. Asimismo cuentan con experiencia adquirida .

- En la actualidad más de un cuarenta por ciento del personal contratado tienen más de cinco años de laboral en la institución (Ver anexo 1, pregunta general 3,). Sin embargo hay contrataciones bajo la modalidad de servicios profesionales, es decir existen contrataciones mixtas ; en este sentido se podrá afirmar que existe rotación de personal considerando que los proyectos y programas son distintos en cuanto a su tiempo de ejecución. (Ver anexo 1, pregunta general 5)
- Las personas conocen la estructura organizativa y funcional de ORMUSA, restando que este conocimiento no compromete en alguna manera al personal a contar con un sentido de pertenencia por su trabajo (ver anexo 1, pregunta 4); en las oficinas no se encuentra ningún distintivo o publicación acerca del trabajo de la organización o su estructura de trabajo (ver lista de cotejo en anexo 2). La institución no sostiene como prioridad el educar sobre la cultura organizacional al nuevo personal.
- No poseen un procedimiento adecuado para socializar plan estratégico, valores, cultura organizacional; la informalidad desde este punto conlleva a que el personal muchas veces no sienta identificación con los valores (Ver anexo 1, pregunta 6) donde las respuestas fácilmente se habrán colocado al azar, sin preguntar grado de importancia de estos. De hecho se afirmó en la entrevista (Ver anexo 3, entrevista) que solamente se envían documentos al momento de contrataciones nuevas y estos son enviados por correo electrónico. No existe formalidad .
- No existe una unidad de recursos humanos establecida; por defecto en la se carece de procesos y procedimientos; no hay un modelo de intervención para el talento humano.(Ver anexo 1, pregunta 5) Poseen un departamento de contabilidad que realiza todo lo relacionado a esta área y lo administrativo

(compras, licitaciones, pagos a proveedores, informes financieros con el cooperante) hay una duplicidad de funciones que molesta a todos, además de delegar a una persona que se encarga si es necesario de alguna acción con el personal, pero al final quien se encarga de las contrataciones y lo administrativo es la dirección ejecutiva con el apoyo de cada jefa o jefe de área. Es relevante porque toda la organización carece de una unidad específica que personalice los procesos y que apueste por un modelo de gestión de talento humano para mejorar las condiciones del personal y al final los objetivos de la organización.

- Con la distribución de las funciones, hay duplicidad de las mismas por parte de varias jefaturas incluyendo con la dirección general (ver anexo 3, entrevista). Durante el abordaje que se realizó se complementó la información y no se cuenta con una unidad específica y una persona responsable de los procesos, hay conflictos con el personal que muchas veces no se resuelven en los tiempos establecidos, en consecuencia de no planificar y organizar el trabajo de la mejor manera.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal conlleva ciertos factores y etapas, actualmente no existe un manual de procedimientos para esta finalidad, tampoco un manual de bienvenida actualizado. Esta carencia de procesos estandarizados al momento de ingresar nuevo personal a la institución (Ver Anexo 1, pregunta 6) conlleva a que haya informalidad y que esa informalidad cree un clima laboral y acciones informales.
- Sobre los mecanismos de contratación si estos son internos, externos o mixtos, se consultó bajo que modalidad fueron contratados (Ver anexo 1, Pregunta 7). 10 de 23 están en la organización por un conocido o de alguna relación familiar, versus 12 de 23 que están por proyectos. Aunque no pareciera importante durante las visitas se percibió el clima laboral desfavorable y lo expresan en los pasillos que existen hijos y familiares en la

contratación y crea desconfianza en la transparencia de perfiles con competencias y habilidades específicas para el puesto.

2. DESARROLLO DE TALENTO HUMANO (Capacitación, desarrollo, y evaluación del desempeño).

- Retomando (Anexo 1, pregunta general 3) más de la mitad cuenta con más de cinco años de laborar en ORMUSA; estos afirman que han tenido un crecimiento tanto profesional como académico. Esto lo afirman las personas técnicas si en la organización se desea lograr objetivos con eficiencia y eficacia. Sobre este crecimiento 19 de 23 lo afirman (Ver anexo 1, pregunta 9). Es relevante y se visualiza este crecimiento en los más de 30 años de trabajo y reconocimiento que tiene la organización. Este crecimiento no necesariamente es en capacidades técnicas específicas como la parte financiera y de planificación.
- Los factores que no permiten las capacitaciones constantes y el desarrollo del personal son la saturación con actividades y recarga de trabajo (Ver anexo 1, pregunta 10) esto considerado en más de la mitad de los encuestados; el tiempo es el factor primordial , retomando si en el trabajo se requieren técnicos especializados en sus diferentes áreas esto a corto plazo debe de mejorarse.
- La institución cuenta con evaluaciones intermedias para dar seguimiento y control a los proyectos con los que benefician a muchas mujeres, el personal considera que es importante el seguimiento y control para alcanzar las metas (Ver anexo 1, pregunta 12). En la entrevista se constató que debido a la acumulación de trabajo muchas veces se les hace difícil el buscar mecanismos y procedimientos de seguimiento y coordinación.
- ORMUSA realiza capacitaciones constantes para las beneficiarias de los diferentes proyectos, estos se vincular directamente a marcos legales a favor de las mujeres y componentes de desarrollo local, economía solidaria entre otros. Se hace referencia por la afirmación (Ver anexo 1, pregunta 14). No

necesariamente son capacitaciones para el talento humano, es decir no están planificados desde la organización y la dirección ejecutiva. En la observación directa cuando realizaban las respuestas expresaron su descontento en cuanto a las temáticas de las capacitaciones.

- Las reuniones de trabajo es una de las acciones que se utiliza por las jefaturas y referentes de recursos humanos para la planificación y el seguimiento del trabajo, las personas sienten ser parte de su institución cuando se les hace parte y se les consulta. en ORMUSA en la planificación hay reuniones mensuales (Ver anexo 1, pregunta 13). E igual existen las otras reuniones semanales dependiendo el área programática y de su trabajo y necesidades.
- Consideran que la mejora continua en el desempeño es una de las áreas de trabajo que debe invertirse (Ver anexo 1, pregunta 15). En la entrevista se afirmó que se tiene contemplado la capacitación como una política institucional y que cuando el personal se aboca a solicitar diplomados específicos, se analiza y se garantiza que pueda participar, esto para animar al crecimiento profesional.
- Las evaluaciones del desempeño se realizan cada año (Ver anexo 1, pregunta 16) esto con el objetivo de verificar que todo el personal realice sus funciones con eficiencia, eficacia y transparencia, asimismo para reorientar la planificación si es necesario para el cumplimiento de metas. Cabe mencionar que no se cuenta con instrumentos internos actualizados que sean adecuados para este procedimiento; es la agencia de cooperación (quienes invierten en los proyectos) ellos son los que proveen de instrumentos estandarizados de evaluación.

3. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES.

- La organización tiene como cultura organizacional promover y garantizar los derechos de las mujeres; se retoma en la consulta sobre su satisfacción en cuanto a las prestaciones salariales (Ver anexo 1, pregunta 17). La mayoría

del personal está satisfecho con las prestaciones y en la entrevista se consideró que por el momento no se cuenta con una política de incentivos salariales.

- Las remuneraciones están fijadas de acuerdo a los resultados del trabajo y la entrega de productos (Ver anexo 1, pregunta 18). Por el momento no se tiene planificado las mejoras en los salarios pero si se mencionó que no necesariamente las remuneraciones e incentivos tienen que ser de carácter económico, se mencionó las mejoras en el ambiente laboral, en el fortalecimiento de la cultura organizacional, el uso de mejores y actuales tecnologías, la satisfacción y logros personales, así como el crecimiento académico. (Ver anexo 1, pregunta 20).
- Reconociendo que la mejora en el desempeño, capacitación constante y crecimiento académico son fundamentales y están en planificación para estos próximos cinco años, se afirmó que por el momento no se cuenta con un plan y presupuesto para estas capacitaciones. (Ver anexo 1, pregunta 19).

4. RELACIONES LABORALES

- Considerando fundamental las herramientas y equipo para la eficiencia y eficacia el personal afirma que se le han facilitado los materiales para desempeñar su trabajo, durante las visitas y la observación se verificó que el equipo tecnológico es una de las herramientas que todos cuentan (Ver anexo 1, pregunta 22).
- No cuentan con planes de seguridad ocupacional y el acceso a algunos módulos (oficinas) es difícil, más del 74% del personal afirmó que la casa donde está ubicada en la actualidad ORMUSA, tiene demasiadas deficiencias (Ver Anexo 1, pregunta 23). Incluso en la entrevista la Dirección ejecutiva afirma que han tenido problemas con estas, y que no es un lugar adecuado incluso para las personas que visitan las instalaciones. Existe hacinamiento de

personas en una oficina de 4 metros por 5, no teniendo una buena ventilación ni iluminación.

- Las instalaciones carecen de una adecuada distribución, desde la sala de bienvenida donde no se cuenta con ningún distintivo que haga sentir al visitante en la organización. Comentaron generalizadamente que la saturación de material en la oficina dificulta la distribución y desplazamiento de las personas. Se han sufrido acciones debido a esta situación.
- La seguridad ocupacional es fundamental para que el talento posea las mejores condiciones para desarrollar su trabajo (Ver anexo 1, Pregunta 24). Se afirmó que se dan campañas de autocuidado y terapias psicosociales. Cabe mencionar que estas jornadas son para las beneficiarias y se aprovecha el espacio para incluir al personal esto para reducir costos pero no debería ser lo correcto porque no es previamente planificado y el enfoque no es el fortalecer al personal de ORMUSA.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- a. Se obtuvo un diagnóstico actualizado con el objetivo de que este insumo permita proponer en su tercera fase un modelo de gestión de talento humano para optimizar los recursos de la organización y así generar eficiencia y calidad en las funciones del personal.
- b. Se identificaron los principales indicadores que demuestran las variables que se correlacionan en la problemática en las áreas que se realizó priorizado el diagnóstico y esto fue de primera mano con el personal de la organización.

- c. Con los instrumentos puestos en marcha se logró recopilar una riqueza de información para que el diagnóstico actual sea veraz y corresponda a lo afirmado y expuesto por ORMUSA.
- d. Se identificó la situación actual de los procedimientos y procesos internos en los diferentes componentes de un modelo de gestión del talento humano, esto ayudó a generar el análisis de estos factores y en general de los procesos administrativos con este recurso tan valioso.

2. LIMITACIONES

- a. Cuatro personas del personal de ORMUSA en las primeras visitas de campo se de una u otra manera estaban a la defensiva de su trabajo. En la entrevista y observación directa la percepción era que serían evaluados directamente.
- b. Falta de tiempo y disponibilidad esto convertido en la poca apertura de 4 mujeres y 1 hombre (área jurídica) . Estas cinco personas no contestaron el cuestionario, se concertó cita con ellos, se les facilitó el cuestionario y de palabra se comprometieron aportar en la investigación, pero al final no quisieron abonar información. Así en las primeras dos visitas expusieron que no tenían tiempo en la tercera no se dispusieron al llenado de la encuesta.
- c. La observación directa arrojó cierta insatisfacción por parte del personal, a pesar que con el instrumento de la encuesta los factores cualitativos no son visibles directamente. La dirección ejecutiva en su momento se disculpó y afirmó que son actitudes que igual se pueden evaluar en su desempeño.

- d. El personal se encuentra desmotivado, esto se reflejó en cuanto a las respuestas de las diferentes necesidades personales y de los procesos administrativos adecuados, cabe mencionar que no le prestan atención a la mejora y es porque se les ha expresado que en estos momentos no hay incentivos económicos para mejorar su estabilidad laboral.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES

1. CONCLUSIONES

- a. El personal de ORMUSA; cuenta con más de tres décadas de trabajo, la mitad de esta población son mujeres que han estado desde el inicio de la fundación con organización, estas han dado su esfuerzo y trabajo y son importantes para el inicio de un proceso de mejora en los procesos administrativos.
- b. Al carecer de una unidad de recursos humanos establecida formalmente, la información fluye desordenada e informalmente, los procesos carecen de seguimiento y evaluación y las funciones con el talento humano recae en la dirección general.
- c. No tienen un procedimiento administrativo de cómo realizar los procesos con el personal, esto genera desconfianza y no abona a la motivación ni al trabajo para cumplir objetivos y alcances de la organización.
- d. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado por un grado de insatisfacción y de funciones rutinarias que impide la aportación de nuevas ideas, creando una barrera en la mejora continua que se debería de implementar en toda la organización.

- e. No existen documentos internos actualizados para la evaluación del trabajo; por lo cual no existe el reconocimiento de la productividad percibida en alcance de objetivos de los trabajadores.
- f. Se carece de un mecanismo para valorar la salud ocupacional en las personas de la organización, esto contribuye de alguna manera a generar un clima no adecuado para laborar.
- g. No cuentan con una política de incentivos, incluso la motivación suele mencionarse muy poco, y es un sentir generalizado de no ser recompensado con la gran labor que cada uno del personal hace en ORMUSA.

2. RECOMENDACIONES

- a. Actualizar sus iniciativas con la cultura organizacional con el objetivo de mejorar los mecanismos del personal que se contrata; para los próximos proyectos, este personal se adecue y se familiarice con ninguna dificultad a trabajo que se realiza en la institución.
- b. Con la evidencia de la problemática fundamental de no contar con una unidad de recursos humanos, debe de asignarse formalmente a corto plazo y con urgencia una persona o equipo que realice trabajo de seguimiento y control del talento humano con el objetivo de mejorar sus competencias y desarrollo personal. Si en el organigrama esta la unidad que se cumpla con asignar a un responsable de esta unidad.
- c. Tendrá que retomarse con urgencia la planificación de las actividades para corregir algunas deficiencias con los procesos de inducción y desarrollo humano del talento humano, es necesario la elaboración de un manual de

bienvenida; la organización está en total apertura de realizarse una propuesta de modelo de gestión del personal para mejora sus procedimientos.

- d. Aplicar el estilo de liderazgo participativo de cada una de las áreas programáticas de la organización para fomentar los aportes de los trabajadores y fortalecer las relaciones interpersonales entre la junta directiva, coordinaciones y el equipo. Se recomienda retomar las reuniones periódicas en la planificación anual de ORMUSA, si no se encuentra establecida en la revisión próxima del plan.
- e. Se recomienda la elaboración de un documento homogéneo actualizado para la evaluación del desempeño y la mejora continua, estos instrumentos ayudarán a que el personal genere condiciones para que su trabajo sea eficiente.
- f. El equipo dará mejor resultado si se sienten satisfechos con las instalaciones y en las condiciones que realizan su trabajo, es necesario incorporar el tema de clima laboral y relaciones entre personal y jefaturas en la propuesta de mejora continua y calidad.
- g. La creación de una estrategia para el incentivo continuo para estimular su mejora en el desempeño laboral, tomando en cuenta que este se recibirá si en su momento se cumplen los productos, resultados y objetivos de la organización. Retomando el incentivo económico o no económico. Es necesario una política donde especifique estos incentivos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA ADMINISTRATIVA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE PERMITA OPTIMIZAR LOS ALCANCES Y EFECTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA).

A. JUSTIFICACIÓN

La gestión administrativa con el equipo de trabajo en general de una organización ya sea de índole privada o pública, permite ampliar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de una forma eficiente y eficaz; reafirmando que se abren todas las posibilidades de potencializar liderazgos en la misma y hacerlos actores estratégicos de la culminación de la misión de la entidad.

En el presente capítulo se incorpora la importancia de la implementación de una guía estructurada con sus respectivos instrumentos e insumos de cómo llevar al éxito los objetivos y metas en conjunto con las personas con las que cuenta la institución; asimismo se elabora la propuesta a través de un plan estructurado para el mejoramiento y rendimiento de los objetivos y metas de la institución.

Por esta razón generar las condiciones idóneas de procesos administrativos y procedimientos operativos es el objetivo principal de todo administrador de recursos humanos y en especial para ORMUSA será un reto el llevar a cabo la propuesta elaborada en esta investigación.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. General.

Diseñar la propuesta del modelo de gestión de talento humano la cual contenga una guía estructurada con sus respectivos instrumentos; para el desarrollo de adecuados procesos administrativos y procedimientos operativos en la organización.

2. Específicos.

- a. Realizar estructuradamente la creación de la unidad de recursos humanos con su respectiva descripción de puestos; asimismo los manuales y políticas que se vincularán directamente a todo el equipo de trabajo.
- b. Desarrollar los instrumentos con su respectiva documentación para la creación de los planes de capacitación e incentivo para el mejoramiento y desarrollo de las condiciones del personal.
- c. Construir un plan efectivo de implementación y seguimiento de la estructura del modelo en la institución.

C. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

A Continuación, se detalla la propuesta de gestión, en cuadro resumen retomando los modelos expuestos en la página 35 del capítulo I; esta se ha adecuado a las necesidades específicas de la organización, asimismo tiene como objetivo solventar aquellos procesos con los que no se cuenta.

| |
|--|
| 1. Reclutamiento y selección de personal |
| a. Reestructuración organizacional. |
| b. Descripción de puestos. |
| c. Manual de inducción y bienvenida. |
| d. Política de administración de personal. |
| 2. Desarrollo del talento humano |
| a. Plan de Capacitación |
| b. Manual de Evaluación del desempeño |
| 3. Compensación y prestaciones |
| a. Política de incentivos. |
| 4. Relaciones laborales |
| a. Propuesta de mejora en las áreas de trabajo |
| 5. Plan de implementación y seguimiento del modelo. |

Fuente: Elaboración propuesta por el equipo investigador.

1. Reclutamiento y selección de personal

a. Reestructuración organizacional

i. Justificación

En la actualidad luego de realizar el diagnóstico de la organización se determinó que el área fundamental para llevar a cabo los procesos administrativos adecuados no está definida, y a pesar que se hace el intento por una o dos personas por hacer estos procedimientos, en realidad no está en la distribución

nominal y funcional de ORMUSA. En esta propuesta se tiene contemplado en la asignación dentro del organigrama de la institución pero también retomar su funcionamiento a través posteriormente de la descripción de los puestos de esta área tan fundamental para el desarrollo del talento humano.

ii. Objetivo

Consolidar la organización con la creación de la Unidad Administrativa de recursos humanos y su funcionamiento.

iii. Descripción

La autoridad funcional es aquella que se le asigna a una persona para que resuelva los problemas y las contingencias en un periodo estipulado en las diferentes áreas o coordinaciones de los equipos con los que laboran. La necesidad que se establezca jefaturas y directrices alineadas es para que este realice mejor sus tareas y así saber quiénes son sus jefaturas inmediatas. (Ver anexo 4).

Principios vitales para la propuesta de reestructura organizacional.

- La estructura debe ser reflejo de la misión, visión de la institución y tomar como ejes funcionales sus objetivos y metas.
- Las autoridades deben de ser conscientes y adecuadas a las funciones de la organización y necesidades del equipo de trabajo.
- Tener conocimiento de los equipos de trabajo con los que se cuenta, las jefaturas parten de las competencias y habilidades de cada persona que conforma el equipo.

b. Descripción de puestos de la unidad de recursos humanos

i. Justificación

Es necesario detallar cada una de las funciones directas que se realizarán desde la unidad administrativa de recursos humanos que se propone a la organización.

Tomando en cuenta que en la actualidad es una persona del área de finanzas quien realiza todo lo relacionado con el personal.

ii. Objetivo

Creación y asignación de las principales funciones dentro de la unidad administrativa de recursos humanos.

iii. Descripción

La especificación y definición de puestos es la técnica que se utiliza para realizar un estudio de estos dentro de una organización con el propósito de determinar que se hace y los requisitos que se exigen para esto la ubicación jerárquica, la relación que debe mantener con otros similares y las condiciones físicas y ambientales necesarias para realizar las metas de la institución.

Se parte de la estructura organizativa ya que se contaba con un organigrama y se han agregado dos descripciones más.

Principio vital para la propuesta de reingeniería de estructura organizacional, partir de la misión que tiene la institución y el trabajo que se realiza con los equipos retomando que el puesto es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que constituyen una unidad específica e impersonal.

Es importante retomar que conociendo que el salario es la retribución de dinero que el empleador está obligado a pagar a los empleados por los servicios que se prestan, esta remuneración debe ser apegada a su marco legal el código de trabajo.(Ver anexo 4)

c. Manual de bienvenida e inducción

i. Justificación

Al momento de seleccionar al personal idóneo con competencias y habilidades es de vital importancia el dar las instrucciones e inducciones necesarias para que se

adapte a la cultura organizacional y así el trabajador o trabajadora pueda tener sentido de pertenencia por su empleo y proyectos en los que laborará.

ii. Objetivo

Integrar de manera ordenada los lineamientos funcionales ORMUSA, en unos manuales comprensibles para todos los y los que conforman el equipo de trabajo.

iii. Descripción

Esta sirve para integrar de forma eficaz y eficiente a las personas nuevas que conformaran los equipos de trabajo, con el objetivo principal de obtener mejor aporte en las acciones a ejecutar.

Bajo la responsabilidad la Unidad de Recursos Humanos el cual debe de brindar toda la información respecto a directrices de trabajo, prestaciones de la organización, reglamento interno, cultura organizacional y estructura tanto física como jerárquica de la institución. (Ver anexo 4)

d. Política de administración de personal

i. Justificación

Las políticas de personal están constituidas por una propuesta para alinear a todo el equipo en las principales funciones que deben reglamentarse, tomando en cuenta que cada uno estos comentó que no se tenían claros las funciones y la estructura de trabajo de ORMUSA. Estas son guías de acción que se establecen con el propósito de orientar a todo el personal al momento de tomar decisiones y que ayuden al logro de propuestas en cada una de las áreas.

ii. Objetivo

Unificar las funciones reglamentarias de la institución para optimizar la parte administrativa en todas las áreas de trabajo.

iii. Descripción

Especificar medios y herramientas de reclutamiento y orientar el proceso de selección que se debe aplicar en la institución.

Están enfocados en satisfacer los requerimientos en cuanto las competencias y habilidades de las personas que conforman la institución. Asimismo, es de gran utilidad para seleccionar y entrenar cuidadosamente. .(Ver anexo 4)

2. Desarrollo del talento humano

a. Plan de Capacitación

i. Justificación

Uno de los factores que se diagnosticó como parte fundamental para actualizar la gestión del conocimiento y actualizar sus competencias y habilidades es la capacitación constante.

En ORMUSA se tiene la apertura por parte de la Dirección ejecutiva en cuanto a la formación permanente tanto en marcos legales como en las principales herramientas de ciencias relacionados al trabajo con personas en el cual se desenvuelven.

Se presenta un plan de capacitación adecuado a la realidad con la cual se pueden realizar los talleres y jornadas en la institución.

ii. Objetivo

Desarrollar un plan de capacitaciones que incluya las temáticas primordiales para el personal de ORMUSA.

iii. Descripción

La capacitación se identifica como la formación en conjunto de temáticas que se realizan con el objetivo de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas de la entidad. El objetivo principal es transmitir información a través de diferentes metodologías desarrollando las habilidades necesarias para maximizar las competencias.

Las competencias se identifican estratégicamente para cada área jurídica, social y psicológica con la que cuentan en su plan anual. .(Ver anexo 4)



PLAN DE CAPACITACIÓN

Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz
ORMUSA





INTRODUCCIÓN

En general las personas como parte fundamental de las metas y proyectos de la organización necesitan constantemente estar actualizados en conocimientos tanto tecnológicos como herramientas de trabajo alternativas en todos los aspectos legales y sociales con los que se labora.

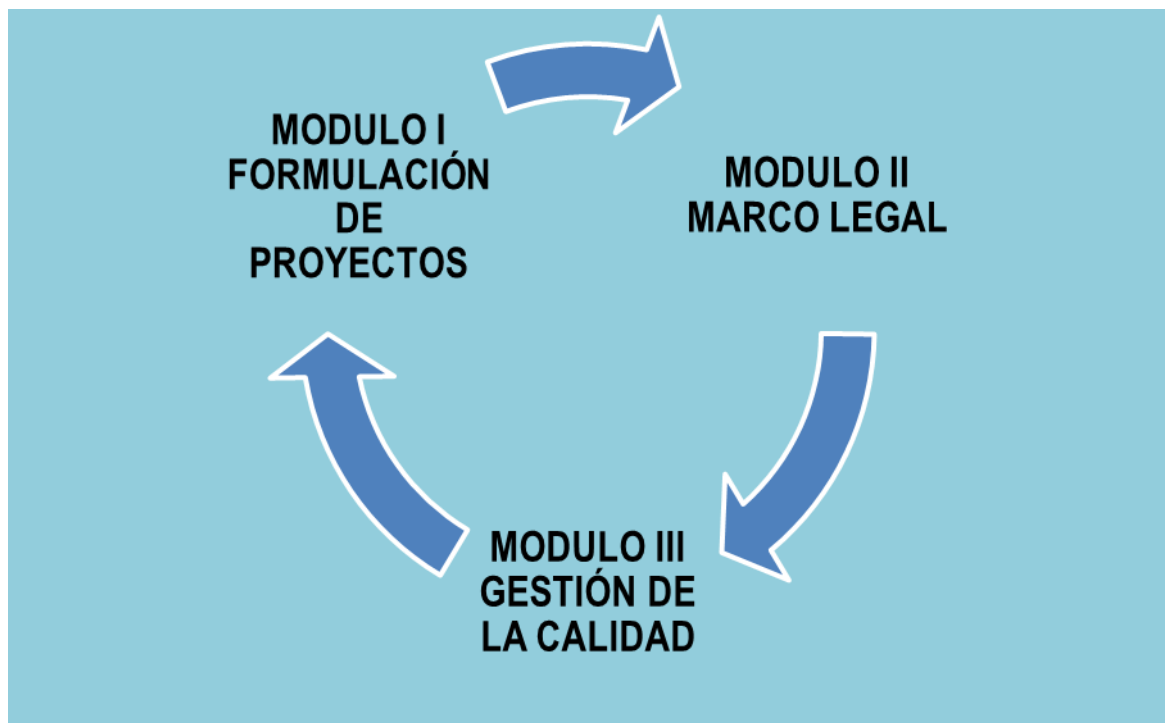
En esta oportunidad se presenta un Plan de capacitación a partir de las necesidades del equipo de trabajo de ORMUSA; es importante retomar que la institución debe de contar con una planificación incluyendo los costos de estas capacitaciones.


- **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN ORMUSA**


Objetivo: Preparar e integrar al recurso humano en el procesos de efectividad de las funciones laborales, mediante el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes para mejorar el desempeño en el trabajo.



Importancia: Contar con un personal altamente calificado para desarrollar las actividades encomendadas y cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Política: El programa de capacitación debe de estar orientado de tal manera que favorezca y genere un impacto positivo tanto los empleados como para la organización, tomando en cuenta las capacidades físicas, psicológicas, y conductuales, para cumplir de manera efectiva como organización.



| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|--|---|
| MODULO I FORMULACIÓN DE PROYECTOS | |
| OBJETIVO | Utilizar las herramientas efectivas para la elaboración y formulación de proyectos. |
| CONTENIDO | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Redacción de Proyectos ➤ Elaboración de presupuestos con enfoque de género ➤ Herramientas de monitoreo y evaluación <div style="text-align: right;">  </div> |
| IMPARTIDO POR : | <p>Profesional especialista en formulación de proyectos, esta persona es parte del personal de ORMUSA.</p> <p>Recibió diplomado por parte de la Cooperación Española (2 años) en el exterior.</p> |
| METODOLOGIA | Exposición de conceptualización, generalidades e importancias, con metodología analítica y participativa. |
| DURACIÓN: | <p>32 horas</p> <p>Las cuáles serán impartidas los días lunes del mes de Enero y Febrero del 2017, una jornada cada 15 días en los horarios de: 8:00 a 4:00 en el lugar del Centro Cultural de las Dignas. (Ubicado en Reparto Santa fe , 35 avenida Norte Calle Las Orquídeas, San Salvador, atrás de cines Reforma)</p> |
| <p>*La inversión incluye el costo de \$175.00 por cada jornada.</p> <p>4 Jornadas por \$175.00 = Total de Inversión \$700.00</p> | |

| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|--|---|
| MODULO II MARCO LEGAL | |
| OBJETIVO | Conocer el marco normativo, para fortalecer el trabajo con las mujeres beneficiarias de los proyectos. |
| CONTENIDO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de acceso a la información pública. ▪ Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres. ▪ Ley de igualdad equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres ▪ Ley de protección integral de la niñez y adolescencia. <div style="text-align: right;">  </div> |
| IMPARTIDO POR : | Profesional especialista derechos humanos, marcos legales; esta persona es parte del personal de ORMUSA. Cuenta con estudios a nivel internacional (Suecia, España). |
| METODOLOGIA | Exposición de conceptualización, generalidades e importancias, con metodología analítica y participativa. |
| DURACIÓN: | 16 horas las cuales serán impartidas los días sábados del mes de Marzo de 8:00 a 4:00 en el lugar en el Centro Cultural las Dignas (Ubicado en Reparto Santa fe , 35 avenida Norte Calle Las Orquídeas, San Salvador, atrás de cines Reforma) |
| <p>*La inversión incluye el costo de \$200.00 por cada jornada.</p> <p>2 Jornadas por \$200.00 = Total de Inversión \$400.00</p> | |

| ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | |
|--|--|
| MODULO III GESTIÓN DE LA CALIDAD | |
| OBJETIVO | Desarrollar habilidades para la elaboración de procedimientos administrativos y financieros de calidad. |
| CONTENIDO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramientas estadísticas, con indicadores cuantitativos y cualitativos. ▪ Herramientas informáticas contables. <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">  </div> |
| IMPARTIDO POR : | <p>Profesional especialista en gestión de calidad. Instituto Salvadoreño de formación profesional.</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;">   </div> |
| METODOLOGIA | Exposición de conceptualización, generalidades e importancias, con metodología analítica y participativa. |
| DURACIÓN: | <p>16 horas</p> <p>Las cuáles serán impartidas el mes de Mayo y Junio los días martes en horarios de 8:00 a 12:00. Lugar dentro de las instalaciones de la Organización.</p> |
| <p>*La inversión incluye el costo de \$250.00 por cada jornada.</p> <p>2 Jornadas por \$250.00 = Total de Inversión \$500.00</p> | |

COSTOS DE INVERSIÓN

Proyecto: PLAN DE CAPACITACIÓN

Organización : Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz



| DESCRIPCIÓN | Detalle | Costo Unitario | Costo por jornada | Costo Total |
|--|---------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| PLAN DE CAPACITACIÓN | | | | |
| <i>MODULO I FORMULACIÓN DE PROYECTOS</i> | 4 Jornadas | | \$175.00 | \$700.00 |
| | Papelería | \$25.00 | | |
| | Alimentación (\$5.00 por 20 personas) | \$100.00 | | |
| | Pago a Profesional | \$50.00 | | |
| <i>MODULO II MARCO LEGAL</i> | 2 Jornadas | | \$200.00 | \$400.00 |
| | Papelería | \$25.00 | | |
| | Alimentación (\$5.00 por 20 personas) | \$100.00 | | |
| | Pago a Profesional | \$75.00 | | |
| <i>MODULO III GESTIÓN DE LA CALIDAD</i> | 2 Jornadas | | \$250.00 | \$500.00 |
| | Papelería | \$25.00 | | |
| | Alimentación (\$5.00 por 20 personas) | \$100.00 | | |
| | Pago a Profesional (INSAFORP) | \$125.00 | | |
| COSTO TOTAL DE INVERSIÓN | | | | \$1,600.00 |

b. MANUAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

i. Justificación

Es el proceso sistemático y periódico que permite evaluar al personal de una organización respecto a su responsabilidad en el puesto asignado y su aporte a la organización, esta es una técnica imprescindible en la actividad administrativa. Permite asimismo mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativa la que proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia, valora las contribuciones individuales, desarrolla comunicación , multiplica la motivación etc.

La evaluación del desempeño tiene como función fundamental la revisión del rendimiento del personal, y detectar habilidades mediante el uso de herramientas científicas que proponen en el presente documento.

ii. Objetivo

- Lograr que la institución construya una herramienta de evaluación del desempeño y utilicen activamente para lograr el buen desarrollo de su talento humano. Esta sirve para:
- Conocer el desempeño de cada uno de las personas que trabajan en la institución y en su puesto asignado.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, de todo el equipo y de la institución.

iii. Descripción

PROPUESTA EVALUACION 360 °

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan todas las personas que son parte de la institución. El 360° como comúnmente se le conoce es un instrumento muy versátil, que puede ser aplicado a muchos aspectos y diversidad de aprendizajes a modificar, es una manera sistematizada de tener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un

colaborador en particular de un área específica, esto permite que se le utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados e impactos a corto y largo plazo. La tendencia es consolidar una herramienta eficaz que permita a las jefaturas y colaboradores la interrelación de las metas institucionales con eficacia. Es importante mencionar que la institución deberá en el tiempo señalado realizar esta evaluación y los costos serán en tiempo ya que el formato de este es sencillo.

Procedimiento evaluación de 360°

Se recopila la información a través de cuestionarios que han sido llenados en todos los niveles por el equipo de la institución, con esta información es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en lo que se hacen sumatorias por categorías de puntos investigadas, se pueden dar resultados en el orden de los puntos de investigación, se pueden hacer listados por los puntos que logran la mayor calificación o que obtuvieron las menores calificaciones. Toda esta información sirve como suministro para el desarrollo de equipos de trabajos, desarrollo de carreras, planeación de estrategias, cambio organizacional, además es una herramienta importante para identificar altos potenciales del personal, completar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades. Puede ser utilizada para evaluar a personas con posiciones gerenciales, equipos, profesionales sin personal a cargo, técnicos, y a todo el personal de la institución.

Para el seguimiento de la evaluación del desempeño es necesario verificar los siguientes criterios:

- Que sea un sistema sistemático y permanente en el tiempo asignado , asimismo participativo para que tenga mayor credibilidad por parte de todos los involucrados.
- Detectar de manera precisa las evaluaciones distorsionadas en comparación con el promedio general.
- Que sea una fuente de información para el proceso de retroalimentación y desarrollo.

**PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
A Personal técnico (Operativo y administrativo)**

I. Datos generales

| | | |
|--------------------------------|------------|---------|
| Nombre : | | Código: |
| Puesto actual: | | |
| Fecha de ingreso a la empresa: | Gerencia : | |
| Área: | Sección: | |
| Periodo a evaluar : | Desde | Hasta |

II. Desempeño y competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados la calificación que mejor presente el rendimiento evaluado.

| Factores y competencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Actitud: Mantiene una mente y posición positiva hacia el trabajo y los resultados. | | | | | |
| Integración a la institución: Identificación y apoyo a los objetivos y metas de la organización y el área a la que pertenece. | | | | | |
| Planificación y programación: Mide la efectividad de la persona en anticipar y prever hacia delante sus actividades y ordenar su trabajo. | | | | | |
| Responsabilidad: Cumple con el trabajo que asigna , mostrando compromiso y responsabilidad de su desempeño. | | | | | |
| Políticas: Conoce y respeta las políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro de la organización. | | | | | |
| Puntualidad: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su labor. | | | | | |
| Ética y transparencia: Actúa con principios éticos y morales. | | | | | |
| Conocimiento del trabajo: Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo. | | | | | |
| Relaciones laborales: Establece y mantiene comunicación con su jefatura, compañeros y beneficiarios propiciando cordialidad. | | | | | |

1=Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio.

III. Apreciación global del desempeño

Considerando globalmente el desempeño individual del empleado en el periodo de apreciación, defina la calificación que mejor describa su actuación. Tome en cuenta las apreciaciones emitidas en la sección anterior, marque la calificación que mejor representa al evaluado.

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|
| 1. Excede por mucho las expectativas. | 2. Excede las expectativas. | 3. Cumple las expectativas. | 4. Cumple parcialmente las expectativas. | 5. No cumple las expectativas. |
| | | | | |

IV. Datos del evaluador

| | |
|----------------|------------------------------|
| Nombre: | Firma: |
| Cargo: | Fecha de Evaluación : |

**PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
A Dirección ejecutiva y jefaturas**

I. Datos generales

| | | |
|--------------------------------|-------|------------|
| Nombre : | | Código: |
| Puesto actual: | | |
| Fecha de ingreso a la empresa: | | Gerencia : |
| Periodo a evaluar : | Desde | Hasta |

II. Desempeño y competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y los factores evaluados la calificación que mejor presente el rendimiento evaluado.

| Factores y competencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo: Define claramente y expresa los objetivos y metas de la institución. | | | | | |
| Integración a la institución: Asesora a todo el equipo a planificar y ejecutar la misión y visión de la institución. . | | | | | |
| Planificación y programación: Prepara adecuadamente las reuniones con el equipo, monitorea las acciones que se realizan. | | | | | |
| Disciplina: Cumple con el trabajo que asigna, mostrando compromiso y responsabilidad de su desempeño. | | | | | |
| Políticas: Conoce y respeta las políticas de la empresa en lo que respecta a las obligaciones de este como miembro de la organización. | | | | | |
| Puntualidad: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia al desempeño de su labor. | | | | | |
| Ética y transparencia: Actúa con principios éticos y morales. | | | | | |
| Conocimiento del trabajo: Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo. | | | | | |
| Relaciones laborales: Establece y mantiene comunicación con su equipo, compañeros y beneficiarios propiciando cordialidad. | | | | | |

1=Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio.

III. Apreciación global del desempeño

Considerando globalmente el desempeño individual del empleado en el periodo de apreciación, defina la calificación que mejor describa su actuación. Tome en cuenta las apreciaciones emitidas en la sección anterior, marque la calificación que mejor representa al evaluado.

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|
| 1. Excede por mucho las expectativas. | 2. Excede las expectativas. | 3. Cumple las expectativas. | 4. Cumple parcialmente las expectativas. | 5. No cumple las expectativas. |
| | | | | |

IV. Datos del evaluador

| | |
|----------------|------------------------------|
| Nombre: | Firma: |
| Cargo: | Fecha de Evaluación : |

PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
Evaluación del desempeño de la institución

I. Datos generales

| | |
|----------------------------|-------|
| Nombre de la institución : | Zona: |
| Fecha de evaluación : | |
| Área: | |

II. Factores de desempeño

Instrucciones: Lea cada una de las interrogantes y responda según su opinión, como fue la atención recibida por la organización.

| Factores | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Atención y calidad: ¿Cómo es la atención que recibe desde la institución? | | | |
| Solidaridad: El trato brindado ha sido respetuoso, amable y con solidaridad con la población atendida a nivel comunitario. | | | |
| Responsabilidad: Cumple con el trabajo que asigna, mostrando compromiso y responsabilidad. | | | |
| Resultados: ¿Considera que la organización conoce y ejecuta los proyectos de la mejor manera planificada. | | | |
| Ética y transparencia: Actúa con principios éticos y morales. | | | |
| Conocimiento del trabajo: Conocimiento de las técnicas, procesos y procedimientos para realizar el trabajo. | | | |

1=Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno

III. Apreciación global del desempeño

En términos generales como considera usted la atención que le brinda la institución.

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|
| 1. Excede por mucho las expectativas. | 2. Excede las expectativas. | 3. Cumple las expectativas. | 4. Cumple parcialmente las expectativas. | 5. No cumple las expectativas. |
| | | | | |

IV. Comentarios

| | |
|--|--|
| Detalle un comentario adicional para fortalecer la institución y sus procedimientos. | |
|--|--|

PROPUESTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°
Autoevaluación

I. Datos generales

| | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|------------|---------|
| Nombre : | | | | Código: |
| Puesto actual: | | | | |
| Fecha de ingreso a la empresa: | | | Gerencia : | |
| Área: | | | Sección: | |
| Periodo a evaluar : | Desde | Hasta | | |

II. Desempeño y competencias

Instrucciones: Lea cuidadosamente el concepto y autoevalúe los factores con la calificación que le corresponde.

| Factores y competencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Actitud | | | | | |
| Integración a la institución | | | | | |
| Planificación y programación | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | |
| Políticas | | | | | |
| Ética y transparencia | | | | | |
| Conocimiento del trabajo | | | | | |
| Relaciones laborales | | | | | |

1=Excelente, 2= Muy bueno, 3= Bueno, 4= Regular, 5= No satisfactorio.

III. Observaciones

Considerando globalmente el desempeño individual enumere la apreciación que considere personalmente.

| | |
|---|--|
| 1. Excede por mucho las expectativas. 2. Excede las expectativas. 3. Cumple las expectativas. 4. Cumple parcialmente las expectativas. 5. No cumple las expectativas. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|---|--|

IV. Datos de la evaluación

| | |
|---------------|------------------------------|
| Cargo: | Fecha de Evaluación : |
|---------------|------------------------------|

3. Compensación y prestaciones

a. Política de incentivos

i. Justificación

Para que todas las personas de ORMUSA obtengan permanentemente un motivante para sentir satisfacción y ser atraídos para fichar, aplicar, trabajar en la institución y se queden por un buen tiempo, es necesario la recompensa monetaria o no monetaria. La política de incentivos surge con la necesidad de estar a la vanguardia como institución presentando una alternativa de motivación para todos en la entidad. Cabe mencionar que los salarios y remuneraciones de los empleados de organizaciones no gubernamentales están basados también en lo que indique las instituciones cooperantes y donantes con los que se trabaje.

ii. Objetivo

Consolidar de una manera responsable una política de incentivos en la cual puedan tener acceso todos los y las trabajadores de la institución, retomando su rendimiento y capacidades en el trabajo realizado.

iii. Descripción

Sirve para regular y establecer mecanismos que garanticen a corto y largo plazo adecuar los incentivos, remuneraciones y prestaciones laborales en la organización. Se adecua según las necesidades de la institución misma, esta debe de regirse según el marco normativo establecido, en este caso el Código de trabajo; el cual cita las principales formas de estipulación de salario los cuales son por unidad de tiempo, por obra, sistema mixto, por tarea, y por comisión, asimismo retomando los salarios que ya están establecidos en ORMUSA actualmente. (Ver anexo 4)

4. Relaciones laborales

a. Propuesta de mejora en las áreas de trabajo

i. Justificación

Esta distribución es encontrar la mejor disposición entre las áreas y todos los recursos involucrados en las instalaciones; ayuda eficazmente a conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los equipos de trabajo. Uno de los factores que visibilizaron las trabajadoras y trabajadores de ORMUSA, fueron las malas condiciones con que cuentan en la oficina, es decir la distribución de las oficinas y módulos no cuentan con los estándares de seguridad ocupacional, las cuales están contempladas en el código de trabajo en sus artículos 314 al 332, y como país contando con una ley y reglamento de seguridad e higiene ocupacional.

Se realizó la propuesta de distribuir de una manera eficiente las instalaciones y lograr que se adecue una oficina para la unidad de recursos humanos.

ii. Objetivo

Proponer la instalación idónea de la Unidad de Recursos Humanos y una mejor distribución de las oficinas a través de una propuesta.

iii. Descripción

Esta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas operativas, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Los principios fundamentales de la distribución en planta son:

1. Integración de todos los factores que afecten la distribución.
2. Movimiento de material según distancias mínimas.
3. Circulación del trabajo a través de la planta.
4. Utilización "efectiva" de todo el espacio
5. Mínimo esfuerzo y seguridad en los trabajadores.
6. Flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

El principio básico de la distribución en planta para ORMUSA hace un consolidado de la satisfacción y seguridad, está en conjunto debe de tener en las

instalaciones en donde se desarrolla todo el personal. A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro. En la organización el saber armonizar todos los recursos tanto materiales, físicos y tecnológicos es uno de los retos fundamentales, retomando el esfuerzo de todos por adecuar las instalaciones que ya se tienen.

Asimismo el principio de la integración de conjunto retoma la correcta distribución es la que integra al personal, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso entre todas estas partes. (Ver anexo 4)

5. Plan de implementación y seguimiento del modelo.

Para lograr el cumplimiento del modelo de gestión dentro la organización, los tomadores de decisiones en este caso la Junta y Dirección Ejecutiva evaluarán los siguientes aspectos:

- **Verificar la modificación en la estructura de la organización** es necesario que la junta y Dirección Ejecutiva realice el estudio y la aprobación, en la implementación de las unidades de Recursos Humanos y Finanzas correspondiente al Área de Fortalecimiento Institucional dentro la Organización ORMUSA. Esto implicará un tiempo específico de un mes aproximadamente propuesto para realizar el diagnóstico y la reestructuración en el organigrama con el que ya se cuenta.
- **La aprobación del manual de Bienvenida e inducción** que este sea realizado como gestión del conocimiento con el equipo de trabajo y con los nuevos trabajadores que lleguen a la institución. Es de carácter imprescindible que vaya de enfocado con la cultura organizacional de ORMUSA.

- **La puesta en marcha de la política de administración del personal** donde incluye políticas de reclutamiento y selección de personal para la unidad de Recursos Humanos, como la Inducción para el nuevo personal dentro de la organización.
- **La implementación de un Plan de Capacitación** hacia el personal impartido por el técnico de Recursos Humanos de la institución, como la Evaluación de Desempeño en las funciones del personal.
- **Sin dejar atrás en grado de importancia el retomar como Junta y dirección ejecutiva una política de Incentivos** para el personal de las áreas administrativas y áreas operativas.
- **Retomar la posibilidad de realizar cambios a corto plazo en carácter de urgencia en la distribución de las oficinas**, ya que en la actualidad es una de las problemáticas marcadas por el personal, no se cuenta con salidas de emergencia ni ninguna distribución que salvaguarde la vida de todos en caso de algún accidente natural o laboral.
- **Estos planes serán evaluados y se dará seguimiento por el Área de Fortalecimiento Institucional** y luego se pasara a la Dirección Ejecutiva para su aprobación. Asimismo en cada una de las propuestas se presentó los costos que requiere y los tiempos para llevarlos a cabo.
- **El Área de Desarrollo Local evaluará y supervisará la calidad del trabajo en la remodelación de la infraestructura de la organización**, en el caso de establecer una nueva oficina para el departamento de administración de recursos humanos; que se cumplan claramente con los requerimientos

establecidos (mediciones, insumos de construcción, mano de obra entre otros), para que no haya malentendidos en la ejecución de las obras y satisfacer las necesidades del Área de Fortalecimiento Institucional y Junta Directiva.

Valoración General.

La Jefatura, Fortalecimiento Institucional y Dirección Ejecutiva, realizaran un análisis estructurado de todas las implementaciones administrativas, técnicas, recursos humanos, materiales, y financieros a través del cronograma propuesto el cual se creará como objetivo principal el incrementar la productividad en efectividad de gestión y realización de los proyectos en ORMUSA.

C. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Proyecto: Modelo de Gestión de Talento Humano

Organización : Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz



| ACTIVIDADES | PRODUCTO | TIEMPO DEFINIDO /Meses | | | | | | | | | | | | OBSERVACIONES | | | | |
|--|-------------------|------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|---|--|---|---|
| | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | | | | | |
| Instrumentos elaborados por un Consultor externo | Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Diagnostico | Documento impreso | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | Personal capacitado y con gestión del conocimiento. |
| Elaboración de creación de Unidad de Recursos Humanos en Organigrama | Documento impreso | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructuración de descripción de puestos en unidades propuestas | Documento impreso | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Documento Manual de inducción y bienvenida | Documento impreso | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Documento Política de Administración de personal | Documento impreso | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Consultoría | Propuesta de Plan | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Documentos producto de un consultor externo | |
| Plan de Capacitación | Plan | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Remodelación de instalación en oficina | Área instalada | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación y seguimiento | Plan | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | ■ | | ■ |
| Acciones / Recursos Humanos, financieros y tecnológicos | | | | | | | | | | | | | | | | ** Estan contemplados en el plan estrategico con el fortalecimiento institucional. | | |

E. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN
Proyecto: Modelo de Gestión de Talento Humano
Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz



| DESCRIPCIÓN | Detalle | Costo Unitario | Costo Total |
|--|---|----------------|--------------------|
| TOTAL DE CONSULTORÍA | | | \$1,500.00 |
| Consultoría por asesoría empresarial para la creación del modelo de gestión de talento humano para la organización la cual incluye : Reestructuración organizacional, descripción de puestos de trabajo, Manuales de inducción y Bienvenida, Políticas de administración de personal e incentivos , plan de capacitación, evaluación de distribución de planta y plan de implementación y seguimiento. | 1 Consultoría | \$1,500.00 | |
| TOTAL DE PLAN DE CAPACITACIÓN | | | \$1,600.00 |
| Implementación de Plan de capacitación | Módulo 1 (Incluye 4 jornadas con un costo de \$175.00 cada una) | \$700.00 | |
| | Módulo 2 (Incluye 2 jornadas con un costo de \$200.00 cada una) | \$400.00 | |
| | Módulo 3 (Incluye 2 jornadas con un costo de \$250.00 cada una) | \$500.00 | |
| TOTAL DE REMODELACIÓN DE OFICINA | | | \$7,394.10 |
| Redistribución de las áreas de oficina, incluyendo la creación de la Unidad de Recursos Humanos. | Materiales para construcción de unidad de recursos humanos y redistribución de áreas programaticas. | \$2,500.00 | |
| | Mobiliario | \$3,594.10 | |
| | Construcción y ampliación de oficina y detalles afuera | \$200.00 | |
| | Mano de Obra | \$1,100.00 | |
| Imprevistos | | | \$500.00 |
| COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN | | | \$10,994.10 |

F.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Anderson Sweeney William, Estadística Para Administración y Economía, 2008, EE.UU. 10ª edición, Cengage Learning Editores.
- Bernal Torres, César Augusto; “Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”, 2006, 2a Edición, México: Pearson Educación.
- Caldera Mejía, Rodolfo, Planeación estratégica de recursos humanos, conceptos y teoría, 2004, 3ª edición, México, Editorial Andrade.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2011, 9ª Edición. McGraw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 2009, 1ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 2009, 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Instituto Mexicano de Contadores públicos AC., Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional, 1997, pág. 111.
- González, Víctor .Las Organizaciones no gubernamentales (Ong's). Nueva expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña 4ªedición ,1991,Universidad de El Salvador.
- Gómez, Marcelo; “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”, 2009,2º Edición, Córdoba Argentina; Editorial Brujas; páginas 89 a 110.
- Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ª edición, 2004, México, Ed. Mc Graw Hill, págs.107-127.
- Muñoz Campos, Roberto. La investigación Científica Paso a Paso.4ª edición, 2004.
- S.J. Taylor y R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación.1987, 1ªedición, Barcelona, Editorial Paidós.
- Moguel, Ernesto A.; “Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito”; Editorial Villahermosa, Tab: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.
- Pérez Serrano, Gloria; “Modelos de Investigación cualitativa en la educación social y animación”, Madrid Narcea, España, 4º. Edición, 2007, página 91.

- Pulido Gutiérrez Humberto, Calidad total y productividad, Primera edición, McGraw Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 2005.
- Vanegas Manuel , Productividad total, Ediciones Castillo S.A de C.V., México , 2001, Pág.11

TRABAJO DE GRADUACIÓN

- BARRERA RECINOS, AURA EVELYN; MOLINA CALDERÓN , MARLENE MARILUZ “EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR 2003, PÁG. 8.
- CORONEL LEÓN, TANIA MARILÚ, FAREZ CHALCO, MARÍA ROSA; “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS “ , UNIVERSIDAD CUENCA, ECUADOR 2010.

LEYES

- Ley de Asociación y fundaciones sin fines de Lucro El Salvador, decreto legislativo No. 894, emitido el 21 de Noviembre de 1996, en diario oficial No.238, tomo No.333, publicado el 17 de Diciembre de 1996.
- Constitución de la República de El Salvador, DECRETO CONSTITUYENTE 38, Diario oficial No 234, Tomo 281. San Salvador, El Salvador, entró en vigencia el 20 de Diciembre de Año 1983.
- Ley de Sistema de Ahorro para pensiones, por decreto legislativo No927, emitido el 23 de Diciembre de 1996, en diario oficial No393, tomo 33.
- Ley del Seguro Social, decreto legislativo No.1263, emitido el 3 de Diciembre de 1953, en diario oficial No226, tomo No161.
- Ley de impuesto sobre la renta, decreto legislativo No.134, emitido el 21 de Diciembre de 1991, en diario oficial No242, tomo No313.
- Marco Jurídico que regula las organizaciones sin fines de lucro en Centroamérica.

OTROS

- Franco Guillermo Bernal, “Las Ong’s su influencia en el cambio social, Abogado y Analista Económico y Político, México.
- Fernández Andrade Rubén, “Las Ong’s y la Paz: entre el suicidio colectivo y la experiencia de una sociedad sin excluidos desde la región”. 1997.

- Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE. “Expresiones organizativas de mujeres a nivel municipal”.

SITIOS WEB

- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-asociaciones-y-fundaciones-sin-fines-de-lucro>.
- <http://www.ormusa.org/quienessomos.php>
- <http://www.repo.funde.org/280/1/DIRECTORIO-MUJERES-1.pdf>

G. ANEXOS

ANEXO N°1

GLOSARIO

GLOSARIO

- **Asociación:** Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de sujetos para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- **Cultura Organizacional:** representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.
- **Conflicto:** se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
- **Control:** se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- **Comunicación:** se basa en la redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Estrategia:** es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.
- **Estructura organizacional:** se refiere a las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Formulación de la estrategia:** incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.
- **Fundación:** Se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más individuos para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.
- **Implantación Estratégica:** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.
- **Modelo:** sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia. Es un esquema a seguir de manera moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias del talento humano
- **Misión:** la misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella.
- **Motivación:** se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- **Objetivos:** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.
- **Política:** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.
- **Programas:** es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación.
- **Presupuestos:** es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.
- **Planeación Estratégica:** es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.
- **Procedimientos:** constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.
- **Proceso de toma de decisiones:** define cómo se toman las decisiones en la empresa y quien las toma.
- **Recursos Humanos:** son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.
- **Relación interpersonal:** define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- **Recompensa:** la forma en que se remunera a los trabajadores (salarios, los beneficios sociales, etc). Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **Satisfacción:** se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.
- **Sororidad:** Término utilizado de solidaridad entre mujeres.
- **Visión :** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

ANEXO N°2

TABULACIÓN,
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE DATOS

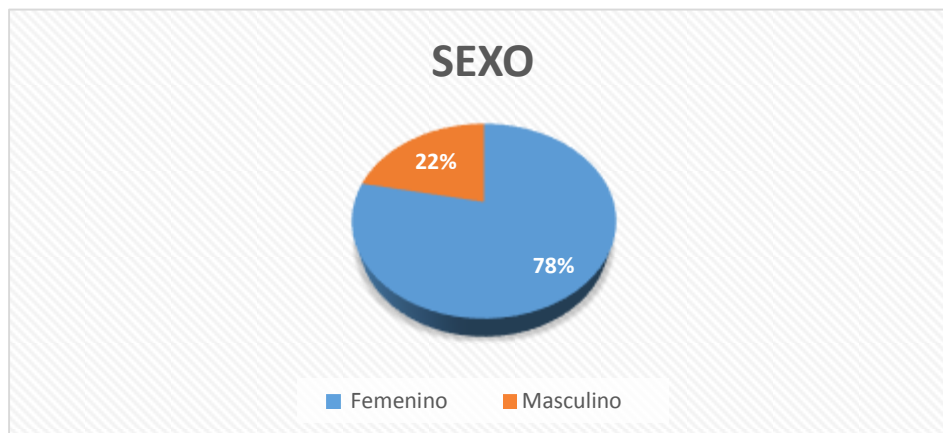
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Pregunta General 1

SEXO

Objetivo: Identificar la población de hombres y mujeres sujetos de estudio.

| GÉNERO | Frecuencia | |
|--------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Femenino | 18 | 78.26 |
| Masculino | 5 | 21.74 |
| Total | 23 | 100.00 |



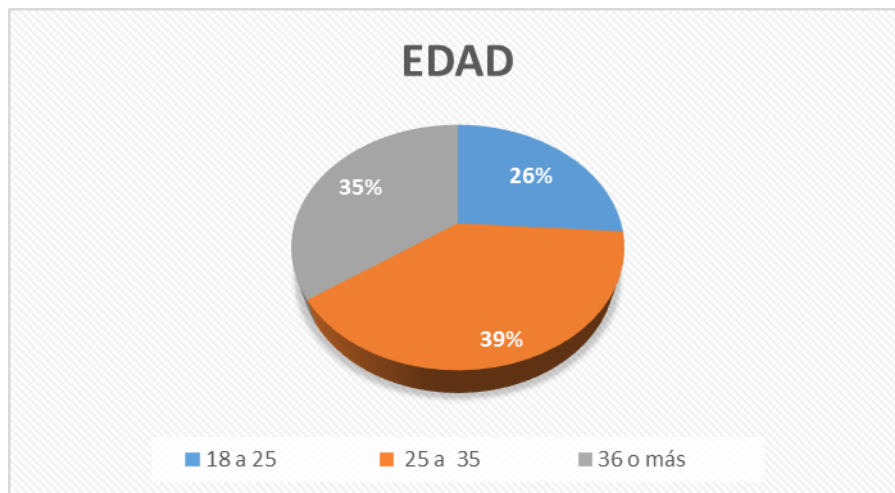
Interpretación: Dada la filosofía de trabajo de la institución, la mayor parte del equipo de trabajo son mujeres. Más de tres cuartas partes del equipo de trabajo son mujeres, el dato es interesante porque a nivel de productividad sus objetivos se realizan con fluidez ya que sus beneficiarias igual porcentaje son mujeres. Importante el dato ya que en sus objetivos es el de dar equidad de oportunidades a las mujeres.

Pregunta General 2

EDAD

Objetivo: Conocer los intervalos de edades en que se encuentra el personal de la organización.

| EDAD | Frecuencia | |
|--------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| 18 a 25 | 6 | 26.09 |
| 25 a 35 | 9 | 39.13 |
| 36 o más | 8 | 34.78 |
| Total | 23 | 100.00 |



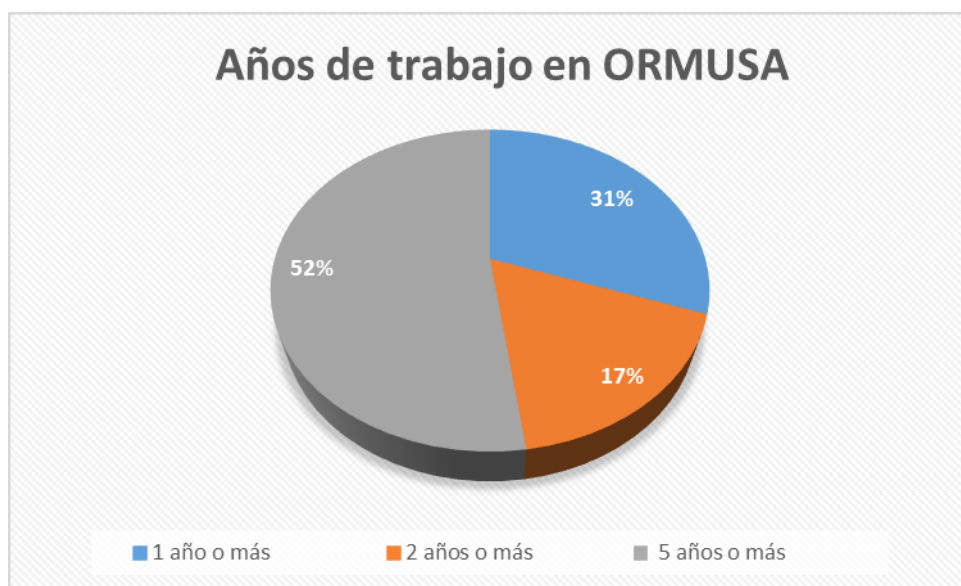
Interpretación: Se observa que del total, de los empleados de la organización 6 están entre los 18 y 25 años, mientras que 17 superan los 25 años, este factor de personas mayores de 25 años se reflejará en el tiempo de laborar en la institución. Este dato es relevante en cuanto a admisión de nuevas personas como parte del talento humano de la organización, una de las ventajas es la seguridad laboral que le dan al equipo de mujeres con el que trabajan pero suele tenerse el cuidado de que no se conviertan en solo productoras sistemáticas de objetivos sin motivación.

Pregunta General 3

AÑOS DE TRABAJO EN ORMUSA

Objetivo: Indagar la antigüedad del equipo de trabajo que conforman la institución.

| Años de Trabajo | Frecuencia | |
|-----------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| 1 año o más | 7 | 30.43 |
| 2 años o más | 4 | 17.39 |
| 5 años o más | 12 | 52.17 |
| Total | 23 | 100.00 |



Interpretación: 12 del total de las personas laborando en la organización cuentan con al menos 5 años de trabajo en la misma, retomando que en la actualidad en las contrataciones tienen una política de personal por servicios honorarios por 3 meses. E igual las personas que están laborando cuentan con experiencia y competencias que desarrollan a favor de la organización.

Pregunta General 4

ESTUDIOS

Objetivo: Determinar el nivel de estudio de la población.

| ESTUDIOS ACADÉMICOS | Frecuencia | |
|---------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Básico | 2 | 8.70 |
| Media | 5 | 21.74 |
| Universitario | 16 | 69.57 |
| Total | 23 | 100.00 |



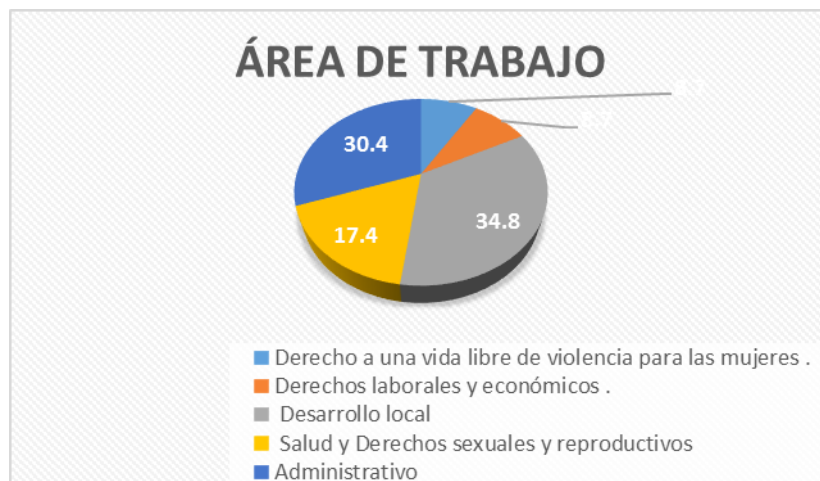
Interpretación: Un total de 16 de los 23 encuestados alcanzan un nivel de estudios superiores, es decir más de tres cuartas partes de esta población. Retomando que se tomó en cuenta el personal que está cursando una carrera universitaria. Se retoma este dato en cuanto a las competencias que se desarrollan en los puestos de las diferentes áreas programáticas. Al momento de la selección de una nueva contratación se retoma este dato con un puntaje alto.

Pregunta General 5

ÁREA DE TRABAJO EN LA QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE

Objetivo: Conocer la distribución del personal en la organización.

| ÁREA DE TRABAJO | Frecuencia | |
|---|------------|--------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Derecho a una vida libre de violencia para las mujeres. | 2 | 8.7 |
| Derechos laborales y económicos. | 2 | 8.7 |
| Desarrollo local | 8 | 34.8 |
| Salud y Derechos sexuales y reproductivos | 4 | 17.4 |
| Administrativo | 7 | 30.4 |
| Total | 23 | 100.0 |



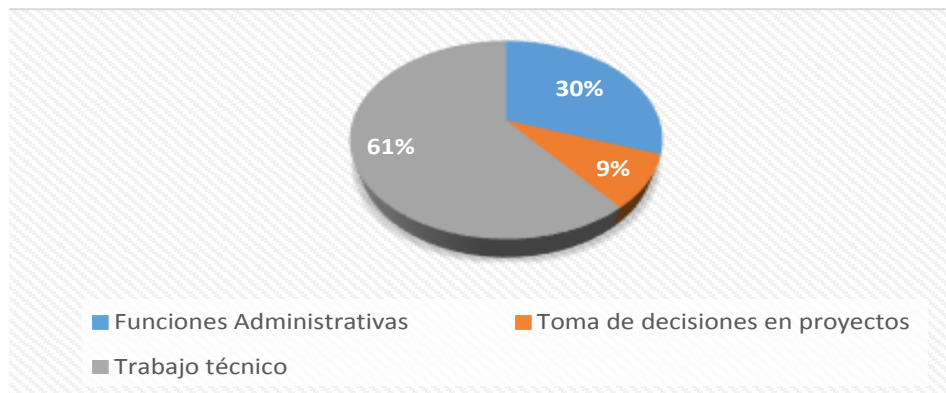
Interpretación: 16 del total de los 23 encuestados se encuentran trabajando directamente en las áreas de proyectos de la institución, siendo un buen porcentaje del total de los encuestados. Es decir más de tres cuartos de la población; Cabe mencionar que estas posiciones constantemente pueden llegar a rotarse e intercambiar por políticas internas de la organización. El resto se encuentran en el trabajo administrativo. Estas áreas de trabajo están formalmente establecidas en el Plan Estratégico 2011-2015.

ANÁLISIS DE RESULTADO FACTOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

PREGUNTA 1. ¿Menciones las principales actividades o funciones que se realizan en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si la persona entrevistada reconoce cuáles son sus funciones específicas en su puesto de trabajo.

| FUNCIONES EN SU AREA DE TRABAJO | Frecuencia | |
|---------------------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Funciones administrativas | 7 | 30.0 |
| Toma de decisiones en proyectos | 2 | 9.0 |
| Trabajo técnico | 14 | 61.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

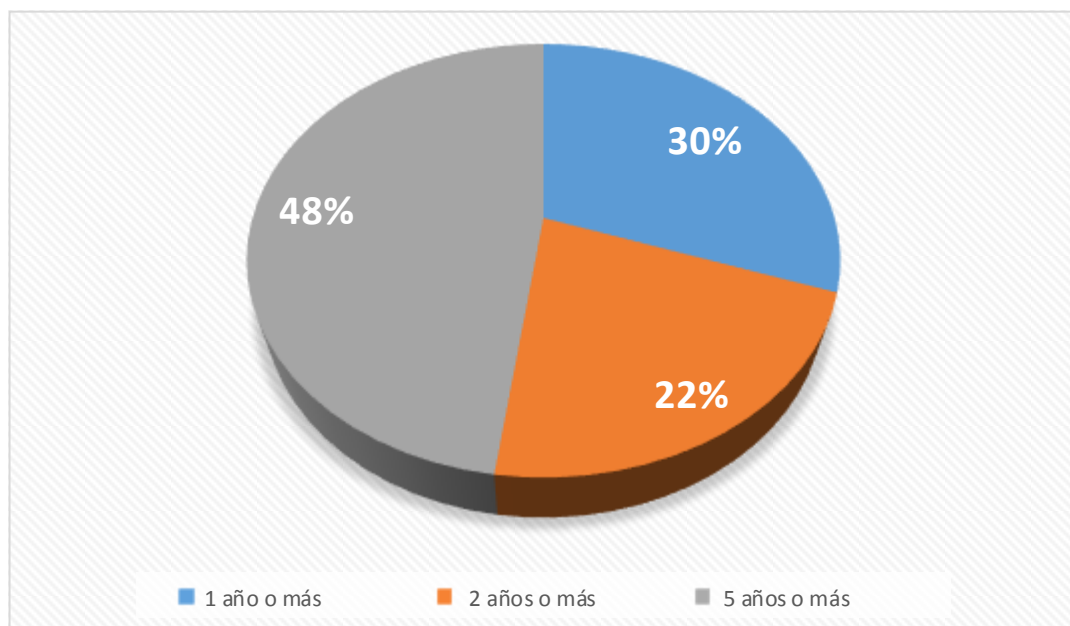


Interpretación: Desarrollando trabajo técnico se encuentran 14 empleados, que alcanzan más del cincuenta por ciento de la población encuestada. En la toma de decisiones 2 mujeres, mientras que el resto realiza labores administrativas que complementan el funcionamiento de institución. El trabajo técnico más las competencias en este campo fortalecen a la organización al alcance de sus objetivos y metas.

PREGUNTA 2. ¿Cuántos años tiene de trabajo en esta área específica?

Objetivo: Indagar si la persona ha estado trabajando en esta área de trabajo o ha rotado de área en la organización.

| AÑOS DE TRABAJO EN SU ÁREA | Frecuencia | |
|----------------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| 1 año o más | 7 | 30.0 |
| 2 años o más | 5 | 22.0 |
| 5 años o más | 11 | 48.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

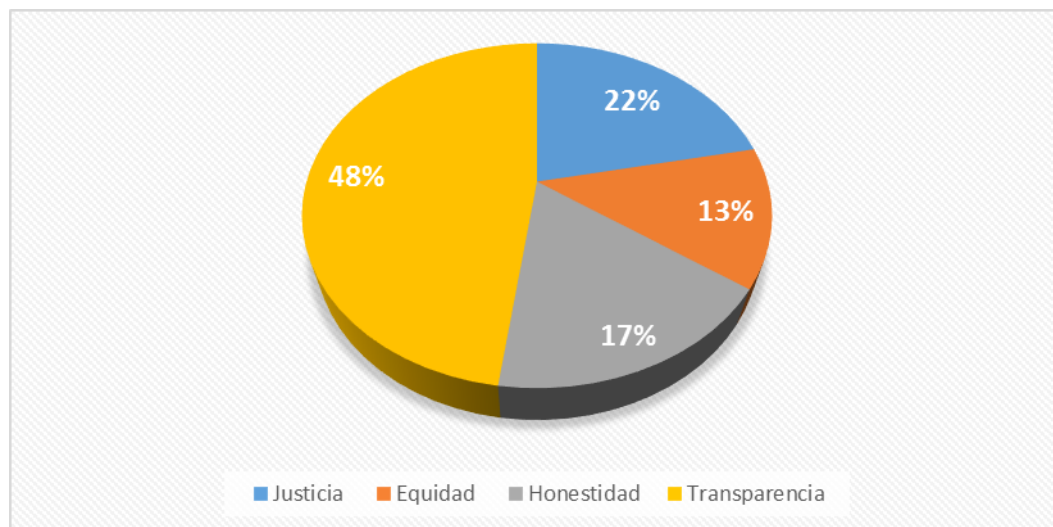


Interpretación: Del total de los empleados, 11 de 23 encuestados cuentan con más de 5 años trabajando en las distintas áreas de ORMUSA. El resto ha trabajado por períodos de tiempo menores. ORMUSA ejecuta proyectos que oscilan entre 1 a 2 años, de duración; por lo que 52% del personal es de reciente contratación. Se considera de relevancia para el fortalecimiento de los procedimientos de reclutamiento y contratación de personal idóneo y capaz para trabajar con ellos.

PREGUNTA 3. ¿Señale cuáles son los valores con los que se identifica de ORMUSA?

Objetivo: Consultar si conocen los principales valores y que mencione por prioridad tres de estos.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Justicia | 5 | 22.0 |
| Equidad | 3 | 13.0 |
| Honestidad | 4 | 17.0 |
| Transparencia | 11 | 48.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

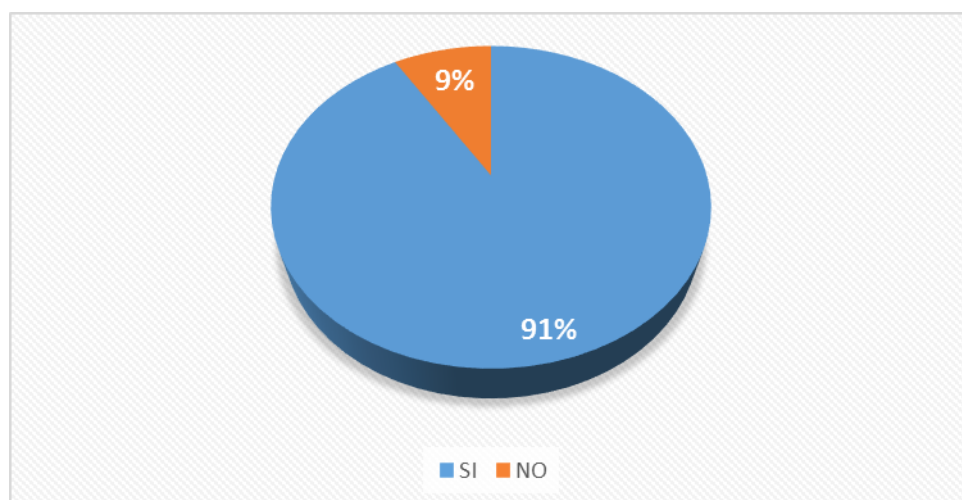


Interpretación: La institución no cuenta con información a la vista acerca de los valores de la institución en sus oficinas; sin embargo la lista de valores detallada en la encuesta para opción múltiple fue tomada del Plan Estratégico de la institución. El personal de ORMUSA no se encuentra plenamente identificado con la práctica de los valores institucionales, cerca de la mitad del porcentaje consideran que la transparencia es relevante para el trabajo en la organización.

PREGUNTA 4. ¿Conoce la Estructura Organizativa de ORMUSA?

Objetivo: Conocer si todos los empleados están al tanto de la estructura de trabajo, ya que es importante que se sientan identificados como parte de la misma.

| Respuestas/Variabales | Frecuencia | |
|-----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 21 | 91.0 |
| NO | 2 | 9.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

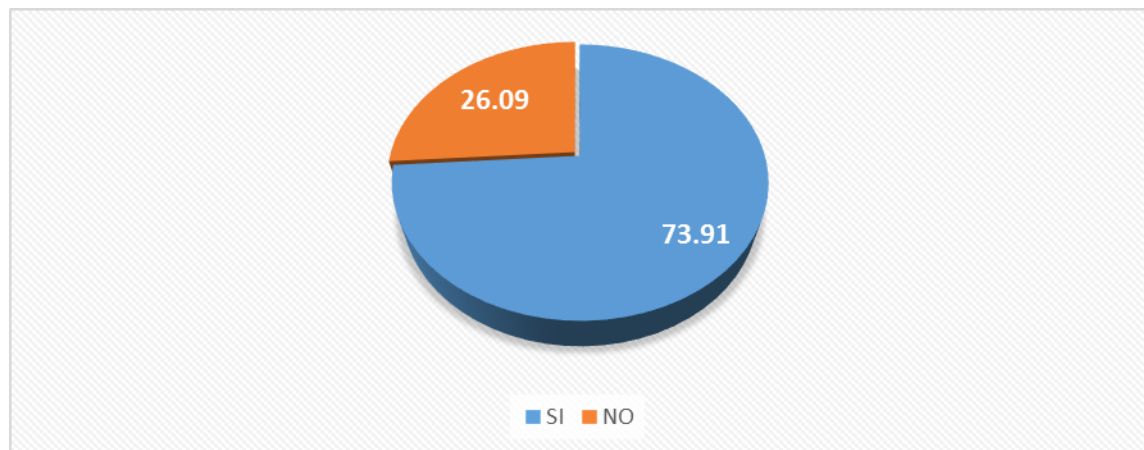


Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados afirman conocer la estructura organizativa de la entidad, y tener claros los niveles jerárquicos de la misma, casi un 100 por ciento de la población. Sin embargo, el conocer la estructura no significa que se apeguen a los lineamientos que se dan con rigor ni tampoco que esta estructura haya sido impuesta colectivamente tomando en cuenta al talento humano, cabe reconocer que la jerarquía sirve para establecer roles y cuando el personal es nuevo se ambienta y conoce bajo la línea de mando que estará pero no siempre es aceptada sino es divulgada o difundida de la mejor manera.

PREGUNTA 5. ¿Existe un departamento o unidad que desempeñe las gestiones administrativas del personal dentro de la institución?

Objetivo: Consultar si todos los empleados conocen de un área específica que realiza las funciones administrativas.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 17 | 73.91 |
| NO | 6 | 26.09 |
| Total | 23 | 100.00 |

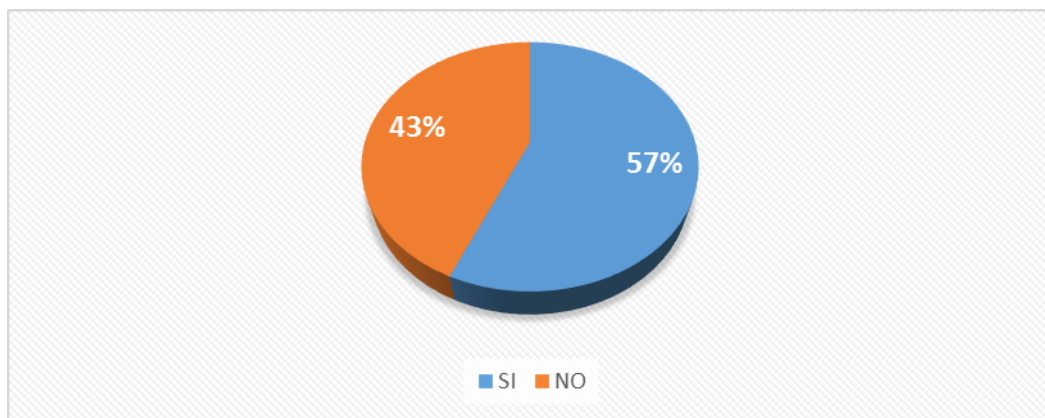


Interpretación: La existencia de un departamento de Recursos Humanos, que valide las gestiones realizadas con el personal quedo afirmada por 17 de los 23 encuestados, 6 de los mismos indican que no está claramente definido quien realiza esta labor. Se hace mención según más de tres cuartas partes que estas funciones administrativas son desarrolladas por la Directora General de la entidad. Es válido reconocer que afirmaron que la Dirección ejecutiva es al final a quien se le recarga el trabajo del talento humano. En cuanto a la importancia que tiene esta unidad en la realidad no existe en la organización, esto se detalló en las entrevistas y en la lista de cotejo, es la contadora o la directora ejecutiva quien al final retoma la gestión del talento humano como un proceso administrativo el cual consolida todas las áreas administrativas con el personal.

PREGUNTA 6 ¿Cuándo inició su trabajo en ORMUSA, recibió procedimientos de inducción y capacitación?

Objetivo: Interrogar sobre si se realiza inducción al trabajo o instrucciones por alguna de las jefaturas al momento de ser contratados.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|--------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 13 | 57 |
| NO | 10 | 43 |
| Total | 23 | 100.00 |

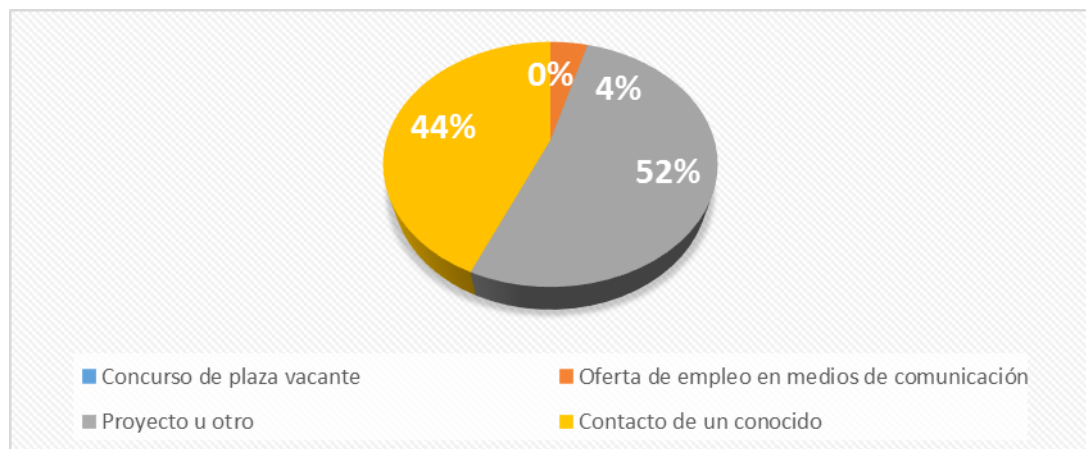


Interpretación: De las 23 personas encuestadas 13 siendo un poco más de la mitad de los encuestados, afirman haber recibido algún tipo de procedimiento de inducción; a pesar de esto, no es posible verificar con su respuesta en que consistió dicho procedimiento, o si este sigue vigente a las exigencias operativas actuales de sus proyectos en ejecución. 10 afirman que no conto con ningún tipo de inducción y que esto influye directamente en el adecuado desempeño de sus labores dentro de la institución. Representa la informalidad que se ha tenido de los procesos de contratación de nuevo personal debido a no contar con una unidad específica de recursos humanos.

PREGUNTA 7 ¿Cuál fue la manera de su contratación en ORMUSA?

Objetivo: Analizar cuáles son los mecanismos de contratación del personal, y si estos se realizan en concursos públicos o internos para la organización.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|--|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Concurso de plaza vacante | 0 | 0.0 |
| Oferta de empleo en medios de comunicación | 1 | 4.0 |
| Proyecto u otro | 12 | 52.0 |
| Contacto de un conocido | 10 | 43.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

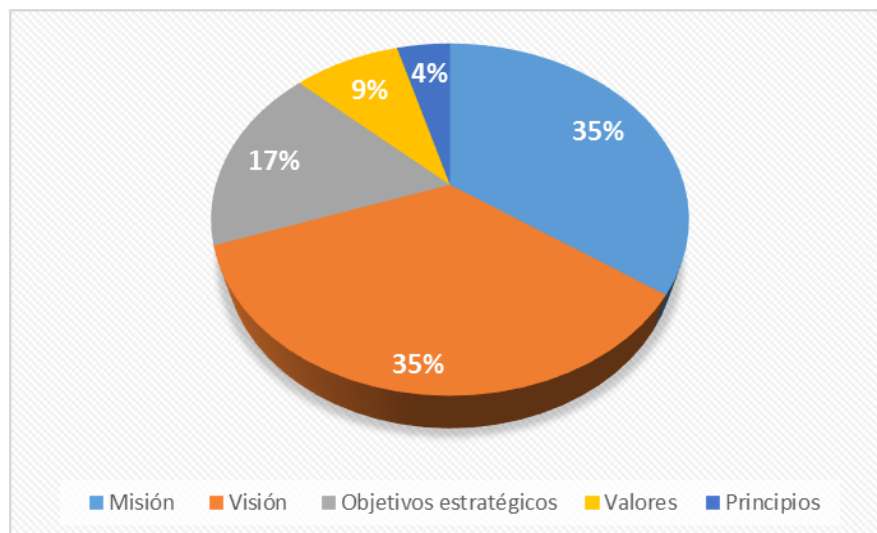


Interpretación: ORMUSA, no ejecuta ningún proceso de validación de competencias a su personal, solamente se cuenta con la evaluación anual, 12 de sus integrantes del equipo de trabajo del total de 23, trabajan los proyectos a partir de las ofertas creadas por las licitaciones de los mismos, estas personas ya se encuentran laborando en la institución y participan de la ejecución operativa de los proyectos. Mientras tanto, 10 empleados de la población son contratados por recomendaciones familiares o referencias de conocidos que en algunos casos tampoco permiten validar sus perfiles ocupacionales o competencias técnicas.

PREGUNTA 8 ¿Conoce la filosofía de trabajo de ORMUSA?

Objetivo: Saber si conocen la filosofía organizacional de ORMUSA.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|------------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Misión | 8 | 35 |
| Visión | 8 | 35 |
| Objetivos estratégicos | 4 | 17 |
| Valores | 2 | 9 |
| Principios | 1 | 4 |
| Total | 23 | 100.00 |



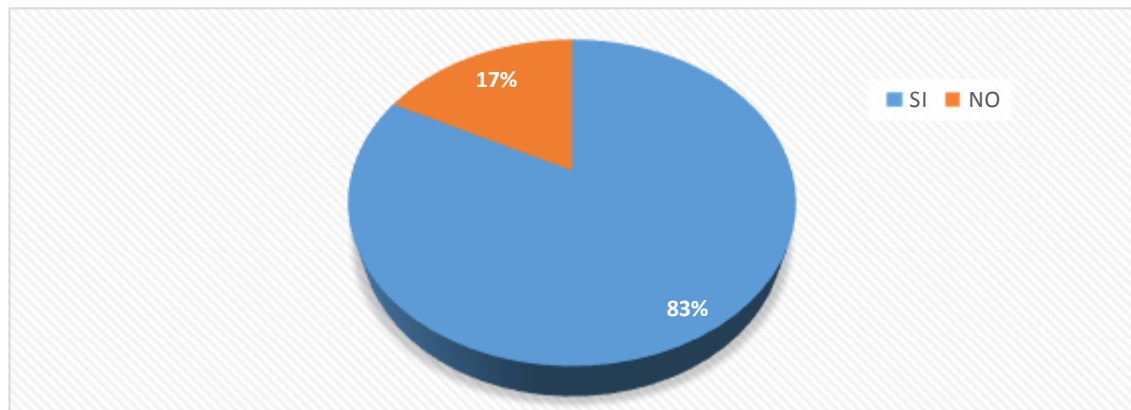
Interpretación: El personal encuestado no proporcionó datos constantes y coherentes acerca de todos los elementos de la filosofía organizacional de la misma. No se ha comprobado si esta ha sido socializada y actualizada con todo el personal que ha sido contratado. Si en realidad conocen la filosofía de la institución deberían de asumir que se reconocen tanto en Misión, Visión, Objetivos, valores y principios.

A. ANÁLISIS DE RESULTADO FACTOR DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño).

PREGUNTA 9 ¿Durante su tiempo de laborar en ORMUSA, ha crecido académicamente y profesional en su área de trabajo?

Objetivo: Generar cuestionamientos sobre el desarrollo individual de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|--------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 19 | 83.0 |
| NO | 4 | 17.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

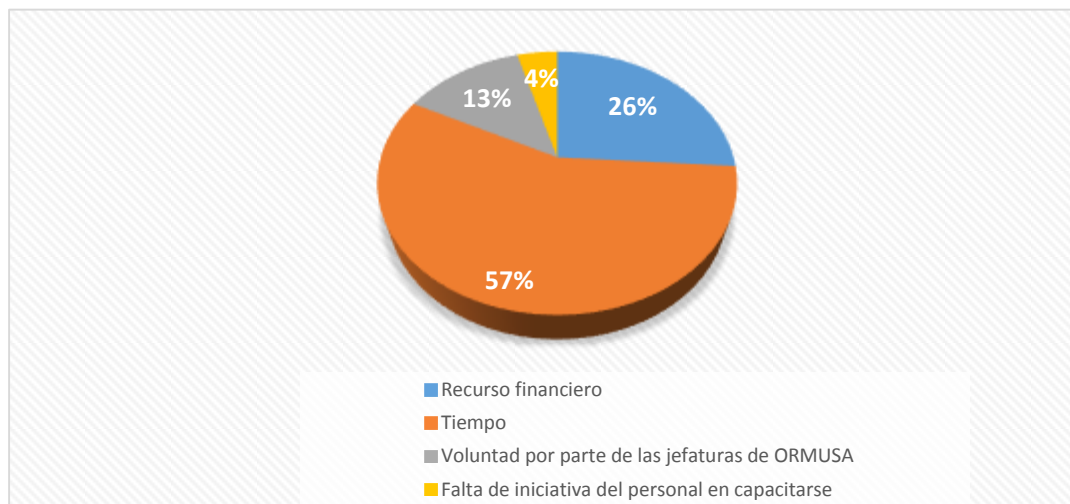


Interpretación: Del total del personal encuestado 19 personas siendo esto más de cuatro quintos; afirmó que ha crecido académica y profesionalmente en su tiempo de laborar en ORMUSA. No se tiene conocimiento si este aprendizaje ha sido proporcionado por la institución o por esfuerzos propios, ni si este crecimiento ha sido en áreas priorizadas. En cuanto al desarrollo del talento humano este suele ser necesario tanto para el crecimiento personal pero al final conlleva a la eficiencia y eficacia con lo que los objetivos de la organización y así con los alcances que son solicitados por las agencias.

PREGUNTA 10 ¿Cuáles considera son los principales factores que no permiten capacitaciones a todo el personal?

Objetivo: Indagar sobre los factores que no permiten las capacitaciones del personal.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|---|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Recurso financiero | 6 | 26.0 |
| Tiempo | 13 | 57.0 |
| Voluntad por parte de las jefaturas de ORMUSA | 3 | 13.0 |
| Falta de iniciativa del personal en capacitarse | 1 | 4.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

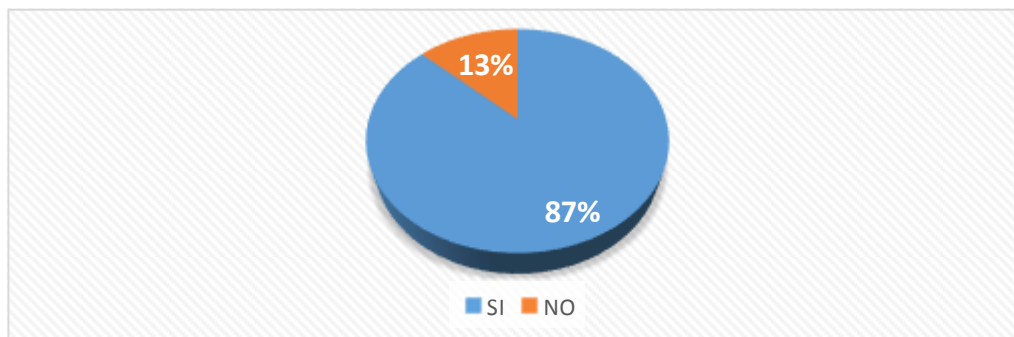


Interpretación: De la población encuestada los datos reflejan que la principal causa de la falta de capacitación del personal, se debe a no tener tiempo; 13 de 23 indican que no cuentan con un espacio en su jornada para disponerlo al estudio y capacitación. Del resto, 6 afirman no contar con la capacidad económica para financiarlo, 3 encuestados consideran que no tienen apoyo de la Institución para capacitarse y solo un empleado, asevera falta de iniciativa.

PREGUNTA 11 ¿Considera que su trabajo ayuda a optimizar recursos en ORMUSA? Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 12; si su respuesta es POSITIVA cuales de los siguientes recursos se optimizan:

Objetivo: Investigar la relación estrecha entre el trabajo bien hecho, la entrega de productos y metas de proyectos en la organización.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 20 | 87.0 |
| NO | 3 | 13.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

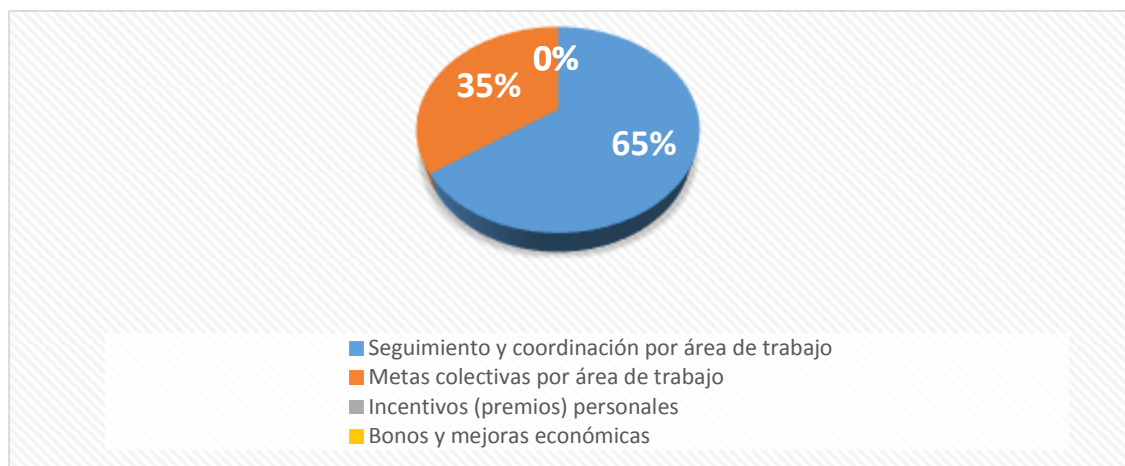


Interpretación: Retomando la productividad, 20 empleados de la población afirman ser capaces de optimizar los recursos de la institución en el desarrollo de sus funciones. A pesar de no contar con un proceso adecuado de inducción, seguimiento y constante actualización; los encuestados afirman aportar eficiencia a la institución, la optimización de los recursos es un factor importante para la relación entre la organización y los cooperantes.

PREGUNTA 12 ¿Qué acciones se realizan para obtener objetivos y alcances productivos en el trabajo en la organización?

Objetivo: Conocer de las estrategias de la organización para alcanzar los objetivos con eficiencia y efectividad.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|--|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Seguimiento y coordinación por área de trabajo | 15 | 65.0 |
| Metas colectivas por área de trabajo | 8 | 35.0 |
| Incentivos (<i>premios</i>) personales | 0 | 0 |
| Bonos y mejoras económicas | 0 | 0 |
| Total | 23 | 100.00 |

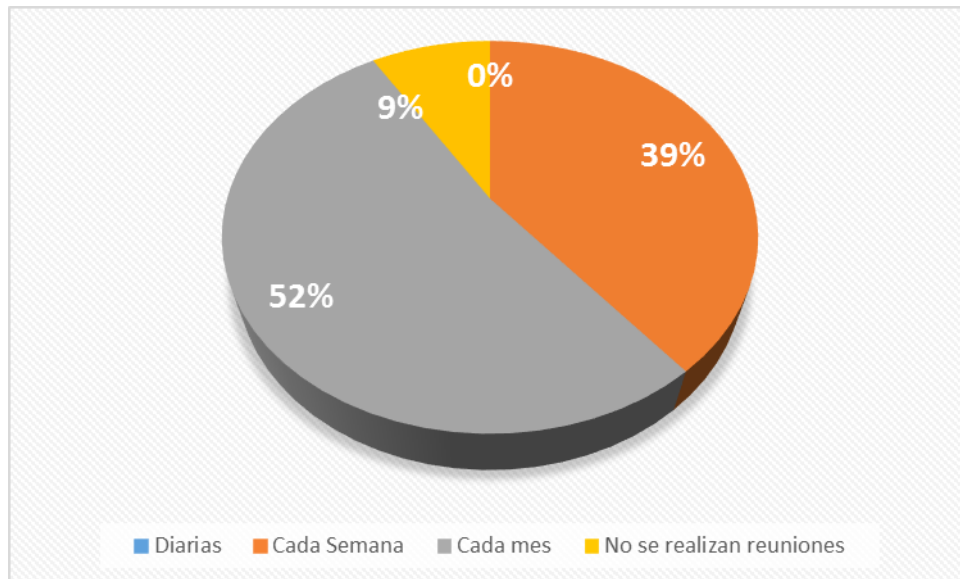


Interpretación: El cumplimiento de los objetivos está orientado al deber ser de la institución, el empleado comprende perfectamente que del éxito o no de la ejecución del proyecto ORMUSA continuará en funcionamiento. 15 del total de los encuestados afirman lograr eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos obedece a la gestión y supervisión del promotor en jefe, mientras que el resto, indica que por metas colectivas. En cuanto a la actualización de competencias para la mejora continua es vital contar con un proceso sistemático de seguimiento y coordinación del trabajo.

PREGUNTA 13 ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo?

Objetivo: Preguntar a los empleados sobre la frecuencia de reuniones de trabajo.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|--------------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Diarias | 0 | 0 |
| Cada semana | 9 | 39.0 |
| Cada mes | 12 | 52.0 |
| No se realizan reuniones | 2 | 9.0 |
| Total | 23 | 100.00 |



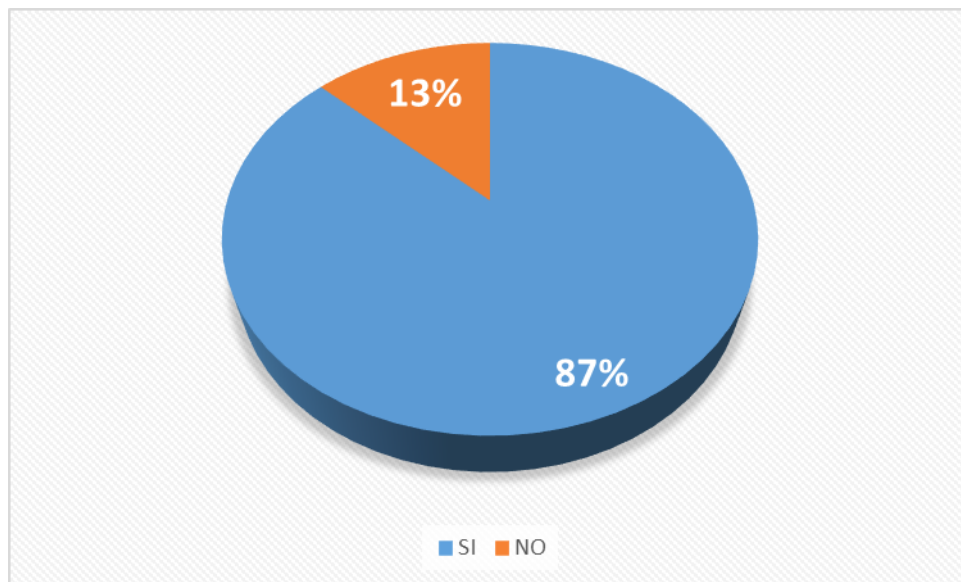
Interpretación: 12 del total encuestados afirmaron que las reuniones de trabajo se realizan mensualmente, asimismo 9 de ellas dijeron que semanalmente se hacen estas. Cabe mencionar que las respuestas son diversas por las distintas áreas de trabajo que tiene ORMUSA. Lo recomendable sería que se manejara una información homogénea de estas reuniones en las cuales se da seguimiento a las metas de cada área.

PREGUNTA 14

¿Ha recibido capacitaciones en su área de trabajo? Si _____ No _____

Objetivo: Conocer si se cuenta con el acceso a capacitaciones para el personal.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 20 | 87.0 |
| NO | 3 | 13.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

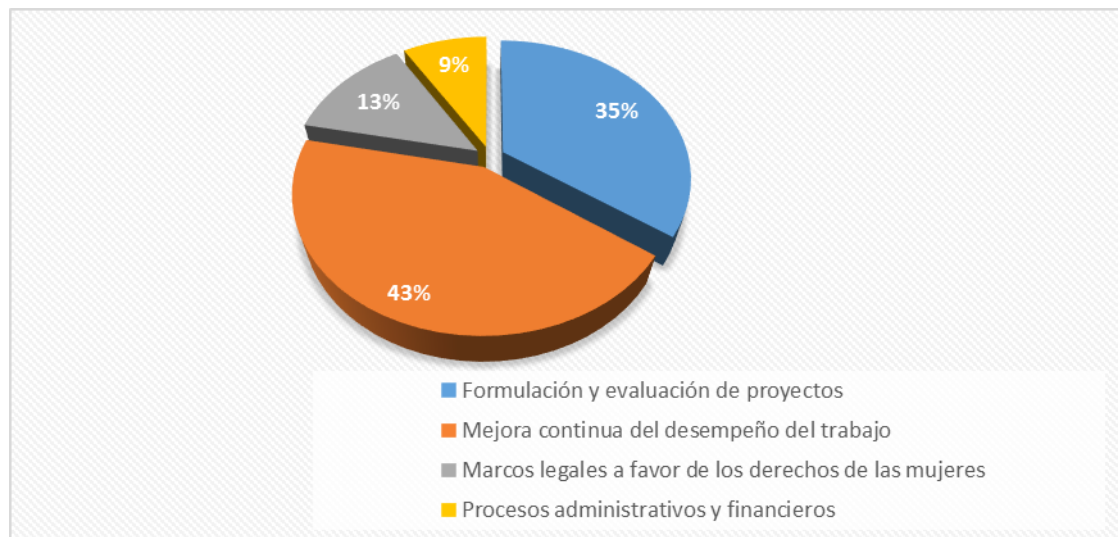


Interpretación: 20 de los 23 encuestados siendo esto un poco más de cuatro quintos de la población; afirmaron que si han recibido capacitaciones en alguna oportunidad, como anteriormente se reiteró no se sabe si estos aprendizajes han sido por esfuerzos propios o por parte de la institución. Cabe mencionar que las capacitaciones deben ser planificadas según las necesidades de las áreas programáticas de la organización y no en temas contingenciales para salir del compromiso.

PREGUNTA 15 ¿En qué adicional a su área de trabajo le gustaría tener capacitación?

Objetivo: Investigar si los empleados están interesados en capacitarse en áreas específicas.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|---|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Formulación y evaluación de proyectos | 8 | 35.0 |
| Mejora continua del desempeño del trabajo | 10 | 43.0 |
| Marcos legales a favor de los derechos de las mujeres | 3 | 13.0 |
| Procesos administrativos y financieros | 2 | 9.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

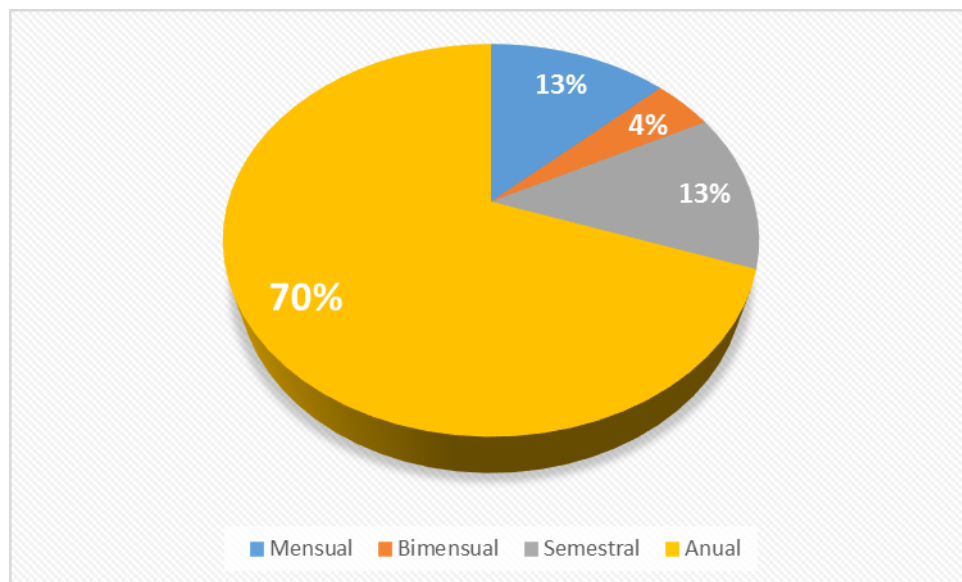


Interpretación: Al observar cada uno de los datos y componentes de capacitación se detalla que existe una diversificación de las áreas donde se quieren capacitar. Él porque es sencillo, todos los encuestados se desarrollan de distintas maneras en sus trabajos, y el ser humano no se considera igual al momento de los aprendizajes; ni el nivel de motivación y satisfacción.

PREGUNTA 16 ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución?

Objetivo: Determinar la frecuencia de las evaluaciones al personal en la institución.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Mensual | 3 | 13 |
| Bimensual | 1 | 4 |
| Semestral | 3 | 13 |
| Anual | 16 | 70 |
| Total | 23 | 100.00 |



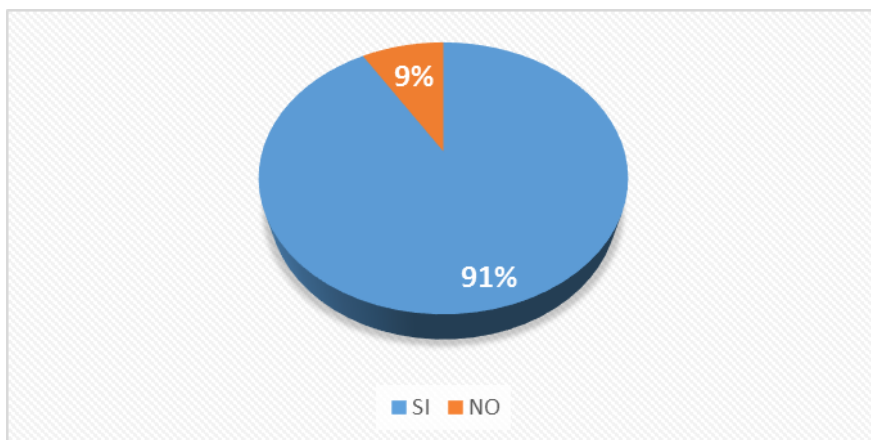
Interpretación: La institución tiene establecido a inicio de cada ejercicio la evaluación al personal, con la terminación de los proyectos como una relación entre el trabajo del personal, y el cumplimiento de los objetivos. 16 encuestados, que representan un aproximado de las tres partes de la población coinciden con esta información el resto no proporciona información confiable.

B. ANÁLISIS DE RESULTADO FACTOR COMPENSACIONES Y PRESTACIONES.

PREGUNTA 17 ¿Considera que la organización cuenta con prestaciones óptimas de ley para realizar su trabajo en las mejores condiciones?

Objetivo: Consultar sobre las prestaciones generales que se les brinda al personal.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 21 | 91 |
| NO | 2 | 9 |
| Total | 23 | 100.00 |

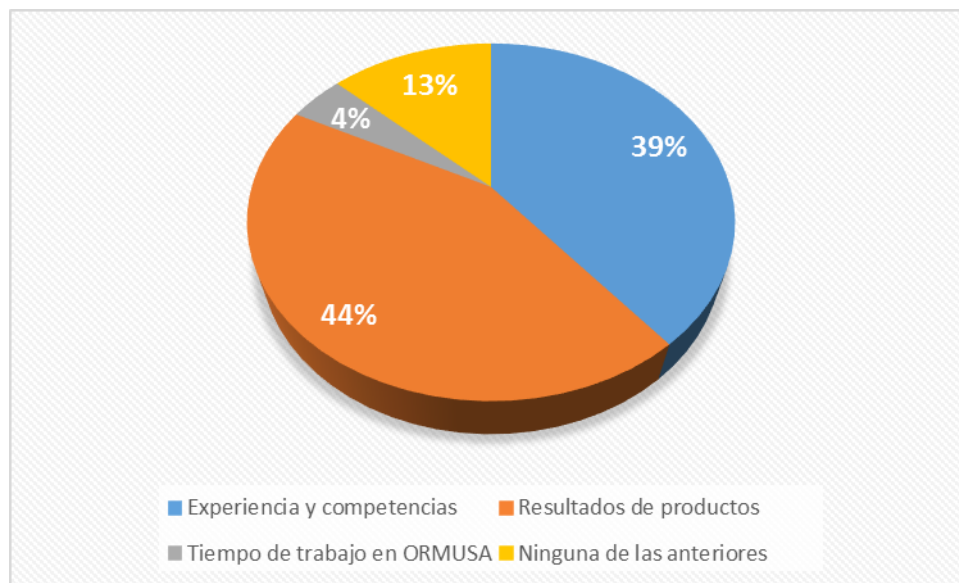


Interpretación: Cerca de la totalidad de la población estudiada; 21 de 23, afirma que cuentan con las prestaciones de ley para realizar su trabajo; lo que indica que las deficiencias identificadas en la valoración del recurso humano no están relacionadas a prestaciones económicas. Se realizará una valoración retomando lo que se expuso por parte de la dirección ejecutiva donde las prestaciones y condiciones de clima laboral pesan más al momento de contar con un personal motivado.

PREGUNTA 18 ¿Las remuneraciones económicas que recibe, son de acuerdo a?

Objetivo: Reconocer si los empleados están satisfechos con las recompensas que se les dan de parte de la organización.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|-----------------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Experiencia y competencias | 9 | 39 |
| Resultados de productos | 10 | 43 |
| Tiempo de trabajo en ORMUSA | 1 | 4 |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 13 |
| Total | 23 | 100.00 |

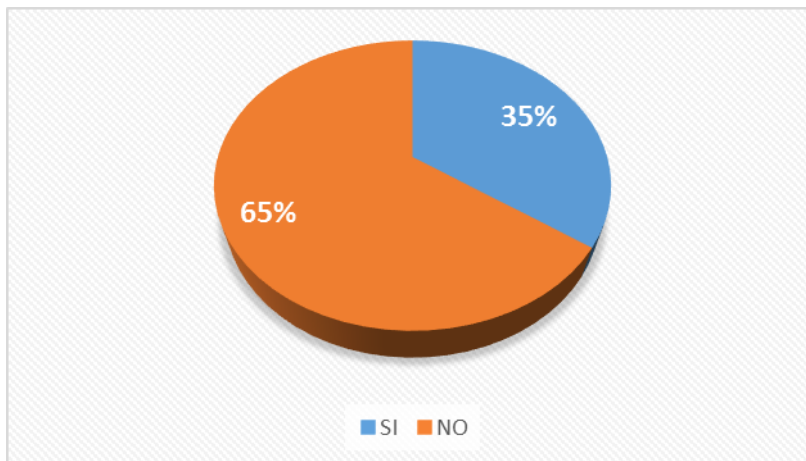


Interpretación: un poco más dos cuartas partes de los empleados de ORMUSA, afirman que son los resultados obtenidos los que les otorgan la remuneración económica que reciben. Mientras que 9 del total de encuestados, detallan que obedece a su experiencia y competencia individual, 3 no consideran ninguna de las opciones y solamente un empleado afirma que es una prestación por el tiempo de permanencia con la institución.

PREGUNTA 19 ¿ORMUSA cuenta con el financiamiento para un plan de carrera (capacitación constante) para el equipo de trabajo?

Objetivo: Generar interrogantes sobre si el personal puede obtener desarrollo de competencias, habilidades, desarrollo académico.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 8 | 35 |
| NO | 15 | 65 |
| Total | 23 | 100.00 |

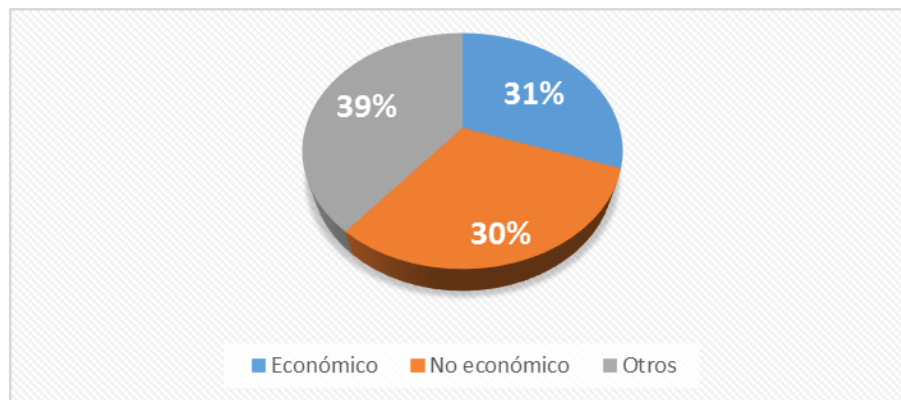


Interpretación: 15 de las 23 personas encuestadas afirma que la institución no proporciona un incentivo de desarrollo técnico o intelectual y aluden que ORMUSA no ha dispuesto de una partida del presupuesto, esta debilidad institucional podría ser superada. 8 de los 23 encuestados afirman que sí, que la institución apoya la formación continua del personal. Muchas veces un plan de carrera en las organizaciones va vinculado con la importancia que se le dé al talento humano como tal, si es una inversión o un gasto el mantener capacitaciones personalizadas para el personal.

PREGUNTA 20 ¿Qué tipo de incentivos motivan para el mejoramiento de su trabajo en ORMUSA?

Objetivo: Buscar en el personal las principales compensaciones que les interesan y motivan al personal.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| Económico | 7 | 30.43 |
| No económico | 7 | 30.43 |
| Otros | 9 | 39.13 |
| Total | 23 | 100.00 |



Interpretación: Es posible apreciar que no está claramente definido, que tipo de incentivo necesitaría el personal para optimizar aún más sus funciones, pues 9 del total de 23 encuestados, detallan los siguientes estímulos:

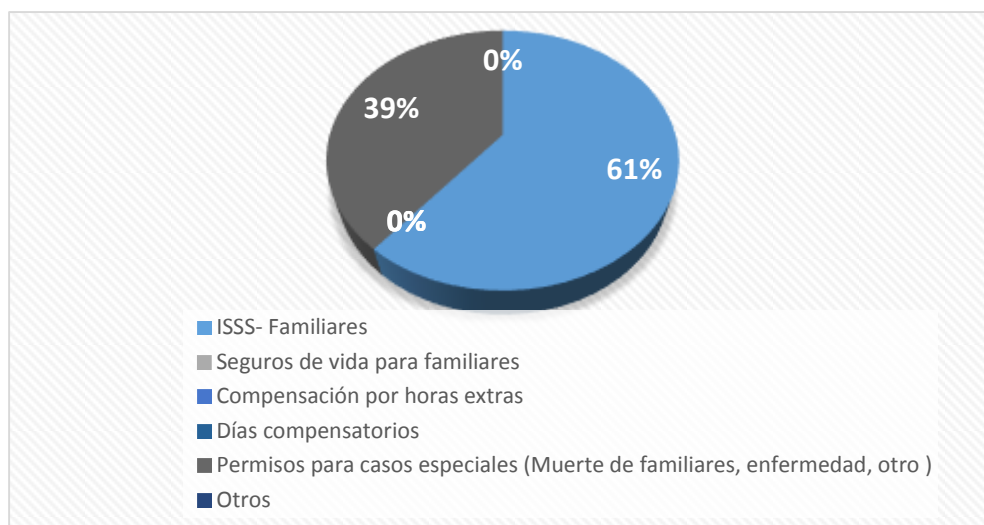
- ✓ Mejora en el ambiente laboral
- ✓ Mejora en la identidad con los principios y la misión de ORMUSA.
- ✓ Uso de mejores tecnologías
- ✓ Satisfacción y logros personales
- ✓ Mejora académicamente.

Del resto, 7 afirman que sería una remuneración económica encaminada al cumplimiento y 7 que no requieren un incentivo económico.

PREGUNTA 21 ¿De las siguientes prestaciones, cuáles son las que ofrece ORMUSA al personal?

Objetivo: Conocer de las prestaciones que se les brindan en la actualidad al personal.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|---|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| ISSS- Familiares | 14 | 61.0 |
| Seguros de vida para familiares | 0 | 0 |
| Compensación por horas extras | 0 | 0 |
| Días compensatorios | 0 | 0 |
| Permisos casos especiales (Muerte de familiares, enfermedad, otro) | 9 | 39.0 |
| Otros | 0 | 0 |
| Total | 23 | 100.00 |



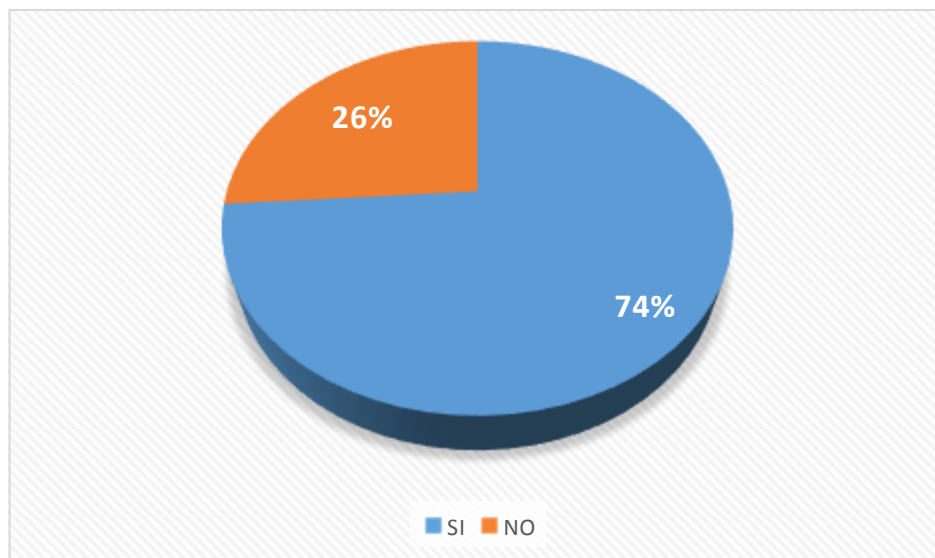
Interpretación: Del total encuestado, aproximadamente más de tres quintas partes afirman obtener una prestación adicional en Salud, al permitírseles asegurar a sus familiares más cercanos o más necesitados, y los 9 restantes del total, detallan que reciben permisos especiales en los que se requiere su presencia y son adicionales a los de ley.

C. ANÁLISIS DE RESULTADO FACTOR RELACIONES LABORALES (ISSS, Higiene y seguridad ocupacional).

PREGUNTA 22 ¿Cuenta con todo el equipo y material para realizar sus labores?

Objetivo: Investigar si el equipo con el que cuentan es el idóneo para la realización de su trabajo.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 17 | 74.0 |
| NO | 6 | 26.0 |
| Total | 23 | 100.00 |

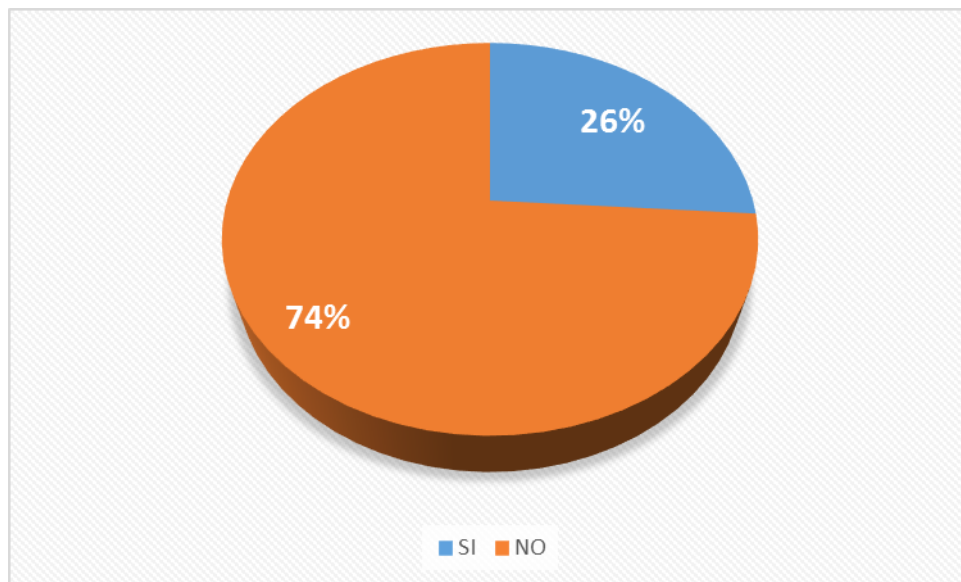


Interpretación: La mayor parte de la población cuenta con los implementos técnicos y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones, 17 de los 23 encuestados, lo afirman. Solamente, 6 del total establecen que no se les proporciona los mismos. Usualmente las personas asocian su éxito en el trabajo con las comodidades, clima laboral y buena relación entre las partes (dirección y equipo de trabajo) es interesante que la misma dirección cuando se le interrogó sobre las condiciones laborales afirmó que existe un vacío que hay que mejorar.

PREGUNTA 23 ¿Las instalaciones e infraestructura de oficina, son adecuadas para desempeñar su trabajo?

Objetivo: Conocer si cuentan con seguridad e higiene ocupacional optima en las instalaciones.

| Respuestas/Variabes | Frecuencia | |
|---------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 6 | 26 |
| NO | 17 | 74 |
| Total | 23 | 100.00 |

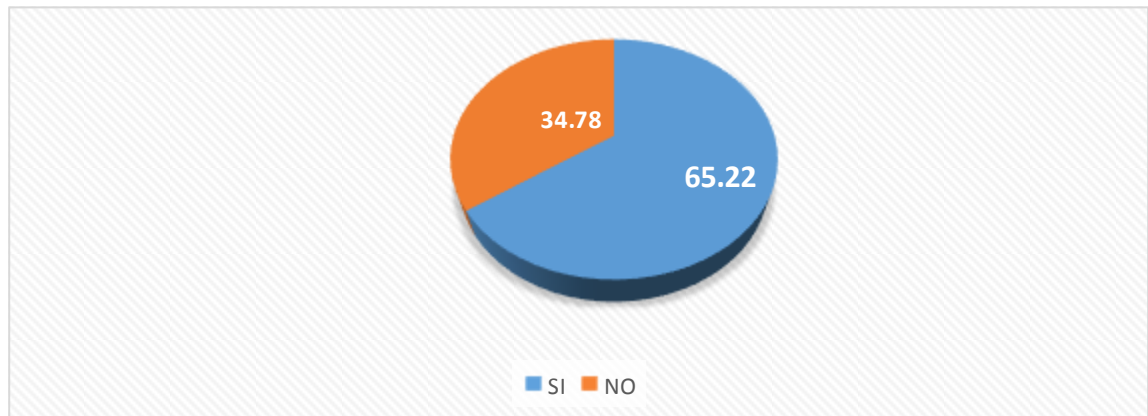


Interpretación: Actualmente ORMUSA, no cuenta con un local funcional, las instalaciones, son deficientes en cuanto a seguridad, higiene, ubicación, y disposición física, esto se refleja en los resultados, 17 de 23 encuestados afirman que no cuentan con una infraestructura adecuada, y solo 6 de los 23 encuestados afirman que sí. Se relaciona con las condiciones inadecuadas en las que se encuentran, igual lo afirmó la dirección ejecutiva en las evaluaciones anuales es un factor que sale como la principal dificultad vinculado con la eficiencia y eficacia de la organización.

PREGUNTA 24 ¿Se realizan campañas de salud e higiene ocupacional para el personal de ORMUSA? ¿Si su respuesta es negativa, en que área le gustaría que se realizaran?

Objetivo: Consultar si conocen la importancia en salud ocupacional del personal en la organización.

| Respuestas/Variables | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 15 | 65.22 |
| NO | 8 | 34.78 |
| Total | 23 | 100.00 |

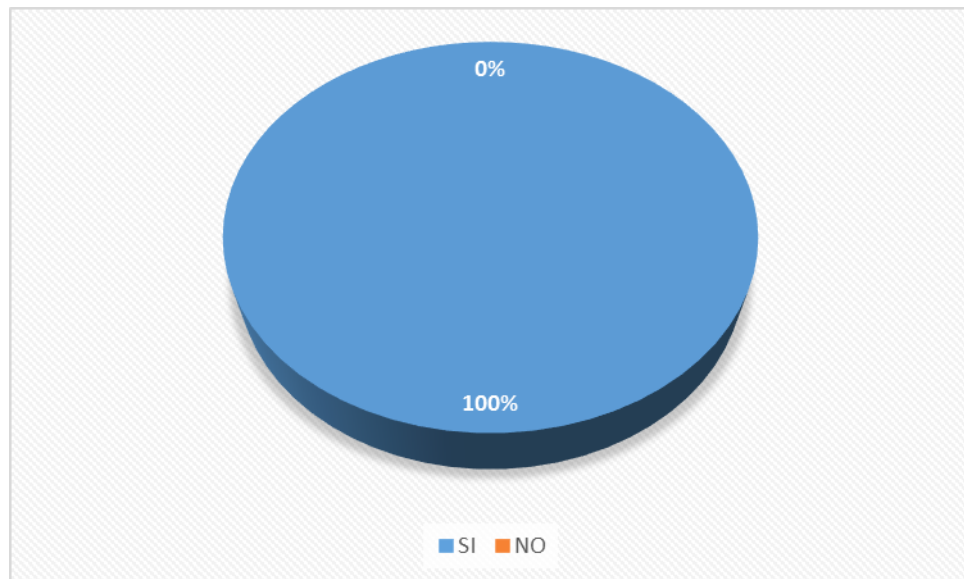


Interpretación: De los 23 encuestados, 15 consideran que se les ha prestado, algún tipo de servicio, de salud e higiene ocupacional, algunos de estos servicios se unen a los proyectos incluyen programas de Auto cuidado y Terapias Psicosociales que no están dirigidas a los empleados, pero que indirectamente se ven incluidos por una u otra razón. El resto, que representan 8 del total define abajo en que necesita ser mejorada esta atención.

PREGUNTA 25 ¿Estaría dispuesto a participar en un plan de mejoramiento de la salud y seguridad del recurso humano en la institución?

Objetivo: Buscar el nivel de apertura y disponibilidad por parte de todo el equipo de trabajo para realizar un mejoramiento del desempeño y participar en un plan de gestión del talento humano.

| Respuestas/VARIABLES | Frecuencia | |
|----------------------|------------|---------------|
| | Absoluta | Relativa (%) |
| SI | 23 | 100.0 |
| NO | 0 | 0 |
| Total | 23 | 100.00 |



Interpretación: El total de la población afirma tener disposición para mejorar los procedimientos administrativos, que en la actualidad se realizan de alguna manera pero no son ordenados ni se encuentran con una unidad específica que detalle estos procedimientos con todo el personal.

ANEXO N°3

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. LISTA DE COTEJO

Nombre del Área: _____

Total de personal en área asignada: _____

A continuación se presentan criterios que can a ser sometidos a la verificación en el desempeño de cada una de las funciones administrativas, técnicas, operativas de todo el equipo de trabajo mediante la observación del mismo.

| DESARROLLO | | Si | No | No se realiza | Observación |
|------------|--|----|----|---------------|-------------|
| 1 | Asignación y reconocimiento de unidades de mando. | | | | |
| 2 | Asignación y distribución de oficinas para dicha área. | | | | |
| 3 | Ventilación | | | | |
| 4 | Seguridad Ocupacional | | | | |
| 5 | Salud Mental y clima laboral | | | | |
| 6 | Canales de Comunicaciones | | | | |
| 7 | Señalización e información interna de la organización | | | | |
| | Otro | | | | |

Día de Observación: _____

Hora de Observación: _____

Nombre y fecha del investigador: _____

2. LISTA DE COTEJO

Nombre del Área: **DESARROLLO LOCAL Y COMUNICACIONES**

ADMINISTRATIVO

Total de personal en área asignada: **8 (Desarrollo Local)**
4 (Comunicaciones)
5 (Administrativo)

A continuación se presentan criterios que van a ser sometidos a la verificación en el desempeño de cada una de las funciones administrativas, técnicas, operativas de todo el equipo de trabajo mediante la observación del mismo.

| DESARROLLO | | Si | No | No se realiza | Observación |
|------------|--|----|----|---------------|---|
| 1 | Asignación y reconocimiento de unidades de mando. | X | | | Realizan el reconocimiento con respeto de las coordinaciones de cada área. Si se da un problema imprevisto la máxima autoridad es la que gestiona y resuelve, en este caso la Dirección ejecutiva |
| 2 | Asignación y distribución de oficinas para dicha área. | X | | | A pesar que las instalaciones no son las adecuadas, algunas áreas de trabajo están detalladas y asignadas. |
| 3 | Ventilación | | X | | Poca ventilación en cada una de las oficinas. |
| 4 | Seguridad Ocupacional | | | X | Las instalaciones no se prestan para la seguridad ocupacional, existe material de distribución de proyectos en los pasillos y en montañas cerca de las salidas. |
| 5 | Salud Mental y clima laboral | | X | | Tienen jornadas de autocuidado pero en la oficina poco es el clima laboral estable que se percibe. |
| 6 | Canales de Comunicaciones | X | | | No son los adecuados. |
| 7 | Señalización e información interna de la organización | | X | | No cuentan con información acerca de la organización, el visitante no se le da la bienvenida a la organización. |
| | Otro | | | X | No cuentan con instalaciones adecuadas para desempeñar sus labores, en algunas personas se percibe la insatisfacción del clima laboral. |

Días de Observación: 15- 22 de Octubre 2015

Hora de Observación: 2:28 p.m.

Nombre y fecha del investigador: Silvia Irene Pérez

3. ENTREVISTA



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



ENTREVISTA

Dirigida a la Dirección ejecutiva de la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA) del municipio de San Salvador.

Solicito muy atentamente su colaboración en proporcionar datos importantes para desarrollar trabajo de graduación, agradecería de favor responder de forma clara y transparente las siguientes preguntas. Dicha información será utilizada estrictamente con fines académicos.

a. OBJETIVO:

- Saber la posición de la Dirección Ejecutiva de la organización sobre la gestión realizada en la actualidad del recurso humano (talento humano); y otros aportes importantes de la situación organizacional en la que se encuentra.

- b. INDICACIONES:** Responda detenidamente cada una de las interrogantes como estime conveniente.

Datos generales :

- **¿He investigado sobre los datos históricos de ORMUSA, podría comentar cuales han sido sus principales fortalezas y debilidades en el trabajo organizativo ?**
- *Los principales logros que se tienen en ORMUSA son los más de tres décadas que se tienen de trabajo con las mujeres y por sus derechos, no ha sido fácil pero básicamente hemos ido aprendiendo en el camino . Por algún déficit en la organización no tenemos todas las unidades que deben tener en las instituciones, quisieramos contar hasta con una psicóloga para que nos acompañe y que vea la salud del equipo, pero si estamos comprometidas a seguir creciendo y ordenarnos en el trabajo.*
- *Tenemos un personal que se identifica con las mujeres y con el trabajo que se hace aquí.*
- *Las fortalezas es contar con una riqueza y dejar herramientas que se utilizen en las mujeres, en el territorio el trabajo es identificado como exitoso porque ayudamos a muchas .*
- *Algunos de los procesos son consultados con todo el equipo, por ejemplo para la elaboración de plan estrategico, donde se hace una valoración, de los exitos que se han realizado y las modificaciones por la multiplicidad de tiempos no siempre estan todas.*
- *Una de las desventajas es por tanto trabajo que tenemos acumulacion de actividades que se tienen no podemos facilmente los procesos hacerlos de la mejor manera, y mas eficientes.*
- *Las personas que son de la Junta Directiva de la organización que son desde el 1995, de alguna manera realizan incidencia en el trabajo de ORMUSA, laboran de alguna manera su trabajo con el mismo esmero que las otras compañeras.*
- *Contamos con un reconocimiento de los cooperantes externos que confían en nosotros .*

- *Se mantiene una política inclusiva , con gente joven, hombres y mujeres, las organizaciones son una escuela donde las personas ganan experiencia y damos esa apertura.*
- **¿Conoce la filosofía organizacional (misión, visión, valores, principios) esta ha sido socializado con todos los del equipo de trabajo ?**
Claro que las conocemos , estas han sido socializados con el equipo de manera superficial, ya que como comente por las etapas y tiempos se mandan por correo electrónico y cada una de las jefaturas se entienden con ellas .
- **¿Cuántos años tiene de laborar en ORMUSA?**
Hemos sido de las fundadoras (mas de 20 años)
- **¿Comente cuales son las áreas o componentes principales en los que trabaja ORMUSA?**
 - *Derecho a una vida libre de violencia para las mujeres.*
 - *Derechos laborales y económicos.*
 - *Desarrollo local: operativización de acciones y componentes.*
 - *Salud, derechos sexuales y reproductivos.*
 - *Administrativo*

➤ **Reclutamiento y selección del personal**

1. **¿Describa si hay un área específica de Recursos humanos, que se encargue de toda la parte de talento humano y sus competencias.?**
 - *Para la contratación no hay una persona encargada específica, la coordinadora de las áreas programáticas son las encargadas directas para las contrataciones ellas realizan los términos de referencia que no son especialistas en la elaboración de perfiles del puesto de la contratación, esa gran deficiencia tenemos.*
 - *Es la Ingeniera industrial la persona encargada (Silvia Mendoza) es quien nos apoya también para que se encargue en todos los procesos con el personal.*
 - *Al final si no hay los mecanismos con el personal nuevo, se asume por parte de la directora ejecutiva.*
 - *No hay una persona que facilite los procesos, que mantenga la comunicación fluida con el personal y los procesos formales.*
 - *Debería de haber una persona que se encargue de una política de incentivos, y la parte de formación.*
 - *El trabajo se recarga en la dirección ejecutiva.*

2. **¿Regularmente como se realiza la contratación de nuevas personas para ser parte del equipo de ORMUSA?**
 - *Tenemos contrataciones mixtas, de alguna manera estas se hacen internas y las plazas salen a concursar externamente.*
 - *Se dan contrataciones puntuales , que son por meses y son por servicios honorarios, pero generalmente no se contrata por mas de tres meses a una persona sin las prestaciones de ley.*
 - *También se realizan consultorias .*

3. **¿Los que forman parte de este equipo , reciben algún proceso de inducción al momento de ser contratados para sus proyectos?**
Una persona administrativa lo debería de hacer, no hay seguimiento, porque se autoriza a las coordinadoras de cada área programática pero no está estipulado en un procedimiento .

4. ¿El plan estratégico es socializado, por cuales canales de comunicación , en que áreas?

Es una herramienta que se pasa por correo electronico, se pasa el manual de bienvenida que fue creado en 1995 y a tenido dos actualizaciones (el documento no lo tiene todo el personal) y de esa manera se realiza , pero no hay quien de seguimiento y control de estos mecanismos.

5. ¿Si no se ha podido socializar con todo el personal, considera que afecta a ellos en algun desempeño o actividad?

Es dificil que lo hagamos con el personal, por los tiempos, pero tratamos de hacerlo por correo electronico.

➤ **Desarrollo del talento humano (Capacitacion, desarrollo y evaluación del desempeño)**

6. ¿Qué tan importante considera que es la capacitacion constante del equipo con el que se cuenta en la organización, y con que frecuencia se realiza ?

- *Algunas de las mujeres carecen de la motivacion para poder seguir con su mejora, las coordinadoras que estan pendientes del personal plantean en su momento el reconocer a el personal que sigan con el crecimiento academico, mas sin embargo depende de ellas la posibilidad.*
- *Las capacitaciones son mixtas :*
- *Una vez que se tienen las actividades programadas con las beneficiarias , el mismo personal participa para aprovechar los recursos.*
- *La otra es cuando las coordinaciones necesitan un tema especifico para capacitarse ellas lo proponen y se hace una valoracion para analizar si puede o no participar en las capacitaciones o diplomados especificos. Cuando hay diplomados en el exterior , significa que si se podrá dar, hay apertura de parte de la junta directiva (derechos humanos, participacion ciudadana, contraloria , legislación fiscal, derechos de la niñez, capacitaciones especificas en cursos de metodologias y pedagogias para trabajar con las mujeres beneficiarias.*
- *Capacitación programada no lo hay*

7. Si la capacitacion constante no es un factor primordial en ORMUSA , cree que esto afecta en el desempeño, cree que debe de potencializarse.?

- *De alguna manera si afecta en el personal , y estamos en el proceso de cambiarlo y de apeturar la intención de llas , vemos cuales son los vacíos del personal donde debe capacitarse , recientemente en 2014 si realizamos en su momento talleres de marcos legales y de autocuido.*

8. ¿Existen mecanismos de evaluación continua ? ¿Qué tipo de evaluaciones y cada cuanto tiempo ? ¿ Se socializan los resultados y se hacen mejoras?

- *La política de contratacion de personal se dice que la evaluaicon es anual, se renuevan los contratos y los trabajos por cada año, la cooperacion en este caso que nos piden evaluaciones pertinentes nos apegamos a eso.*

- *Esta planteado que en noviembre se realizan las evaluaciones si hay despidos y no tienen la posibilidad de continuar con los proyectos estas se analizan y se realizan ajustes o se les informa que el proximo año no seguiran con la institucion.*
 - *Según nuestras politicas incidimos en que hayan resultados socializados entre las areas programaticas para que haya mejora en su trabajo .*
- 9. ¿ Realiza reuniones permanentes con el equipo de trabajo y cual es el objetivo principal de estas?**
- *Si se dan , pero es super dificil, los lunes son dias de oficina , en el calendario lo hacemos porque resolvemos liquidaciones, informes,*
 - *Con todo el equipo este año , hemos hecho solo 6 reuniones con todo el personal , pero ha sido dificil, con cada equipo si se realizan las reuniones dependiendo de la carga de trabajo.*
- 10. ¿ Que tan importante es la mejora continua en los procesos internos que realiza ORMUSA, considera que deben ser sistematicos y a corto plazo ?**
- *Consideramos que deberian de ser muy importantes, porque cuando trabajamos con los proyectos nos debemos al financiamiento de estos, y los productos y resultados deberían de ser eficientes y en los tiempos establecidos.*
- 11. ¿De parte de las agencias de cooperación se solicita que el personal sea evaluado constantemente , cuales son los factores que evaluan principalmente ?**
- *Mejora en el desempeño*
 - *Eficiencia y eficacia en el resultado.*
- 12. ¿Existen oportunidades por parte de ORMUSA para poder desarrollarse en maestrias, diplomados u otras experticias de cada una de las áreas de trabajo ?**
- *Si la hay, y va por las dos vias, ellas buscan generar competencias y nosotras las apoyamos.*
- **Compensaciones y prestaciones (Motivación)**
- 13. ¿ Considera que es importante que las y los compañeros de trabajo sean parte de las ideas, iniciativas , soluciones y gestiones de los diferentes proyectos que ustedes manejan?**
- *Claro que es importante*
- 14. ¿Considera que el clima de la organización es bueno en la actualidad en cuanto a la motivacion y a la manera de realizar las actividades asignadas ? ¿ Que considera que debe de mejorarse ?**
- *Los derechos de las mujeres son primordiales para el trabajo de nosotras .*
- 15. ¿ Cree que el personal esta siendo motivado y dirigido al trabajo efectivo y el éxito de los proyectos ?**
- *Hacemos lo posible y estamos encaminados en que el personal se sienta parte de la organización.*
- 16. ¿Mencione los aportes de sus funciones desde la direccion ejecutiva al éxito de los proyectos de ORMUSA? (Proyectos, beneficiadas, otros).**

- *La figura de la dirección ejecutiva es la de coordinar y verificar que los proyectos y los programas sean direccionados con el plan estratégico y con los objetivos de la organización, de hecho se recarga la responsabilidad porque debe de generarse la resolución de conflictos en su momento si los hay con el personal.*
- *Se hace lo que puede con las mejores intenciones de mejorar cada día en los procedimientos tanto internos como externos.*

➤ **Relaciones laborales (ISSS, Higiene y seguridad ocupacional)**

17. Mencione las principales oportunidades tanto financieras como cualitativas a las que tienen acceso todo el equipo de ORMUSA.

- *Solamente las prestaciones de ley pero no contamos con una política de incentivos , otros particularmente que se puedan dar, por el momento lo tenemos pensado y lo han planteado a las compañeras que en un futuro si se tienen pensadas.*
- *Tenemos flexibilidad en los horarios y en solucionar los problemas familiares y personales que las compañeras tienen en su momento.*
- *No tenemos horas extras , pero se compensa con otros días de permiso si es necesario que no se cumpla con el horario porque el trabajo se hace hasta fines de semana.*

**18. ¿ Las personas que laboran con la organización cuentan con las prestaciones de ley ?
Mencione si hay otras**

- *Si tenemos todas las prestaciones*

19. ¿Cuentan con el material necesario para el trabajo en cada área?

- *Si tenemos el material necesario para desarrollar el trabajo.*

20. ¿Consideran que las instalaciones son las mas idoneas en cuanto higiene y seguridad ocupacional , que se necesita mejorar ?

- *No, definitivamente es un problema que nos ha generado porque en el inicio de la organización no contabamos con tanto personal, ahora con mas de 30 en el personal sabemos que debemos mejorar la infraestructura.*



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



- **Cuestionario dirigido al equipo de trabajo de la Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA) del municipio de San Salvador.**

Solicito muy atentamente su colaboración en proporcionar datos importantes para desarrollar trabajo de graduación, agradecería de favor responder de forma clara y transparente las siguientes preguntas. Dicha información será utilizada estrictamente con fines académicos.

a. OBJETIVO: Recoger de primera mano la información específica de cada una de las áreas de trabajo de la organización, y su principal funcionamiento en los diferentes proyectos y programas que llevan a cabo.

b. INDICACIONES: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque, subraye o responda como considere que es conveniente.

I.DATOS GENERALES:

a. Sexo

- a. Femenino ()
- b. Masculino ()

b. Edad

- a. 18 a 25 ()
- b. 25 a 35 ()
- c. 36 o más ()

c. Años de trabajo en ORMUSA

- a. 1 año o más ()
- b. 2 años o más ()
- c. 5 años o más ()

d. Estudios

- a. Básico ()
- b. Medio ()
- c. Universitario ()

e. Área de trabajo en la que se encuentra actualmente

- DERECHO A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA PARA LAS MUJERES. ()
- DERECHOS LABORALES Y ECONOMICOS. ()
- DESARROLLO LOCAL: OPERATIVIZACIÓN DE ACCIONES Y COMPONENTES. ()
- SALUD, DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS. ()
- ADMINISTRATIVO ()

1. ¿Menciones las principales actividades o funciones que se realizan en su área de trabajo?

- a. Funciones Administrativas ()
- b. Toma de decisiones en proyectos ()
- c. Trabajo técnico ()

2. ¿Cuántos años tiene de trabajo en esta área específica?

- a. 1 año o más ()
- b. 2 años o más ()
- c. 5 años o más ()

3. Señale cuales son los valores con los que se identifica de ORMUSA:

- Justicia ()
- Equidad ()
- Honestidad ()
- Transparencia ()

4. ¿Conoce la Estructura Organizativa de ORMUSA?: Si_____ No_____

5. Existe un departamento o unidad que desempeñe las gestiones administrativas del personal dentro de la institución: Si_____ No_____, si su respuesta positiva pasar a la pregunta 6 ; si su respuesta es negativa conoce quien o quienes realizan esta tarea, por favor mencione.

- Jefa Inmediata ()
- Dirección general ()
- Contador (a) ()
- No hay nadie a cargo ()

6. ¿Cuándo inició su trabajo en ORMUSA, recibió procedimientos de inducción y capacitación? Si_____ No_____, si su respuesta es positiva pase a la pregunta 7 ; si su respuesta es negativa considera que esta carencia le afectó en las siguientes áreas:

- Desempeño del trabajo ()
- Conocimiento general de los procedimientos ()
- Convivencia con las compañeras (os) de trabajo ()
- No le afectó en ningún sentido ()

7. ¿Cuál fue la manera de su contratación en ORMUSA?

- Concurso de plaza vacante : ()
- Oferta de empleo en medios de comunicación: ()
- Proyecto u otro: ()
- Contacto de un conocido ()

8. ¿Conoce la filosofía de trabajo de ORMUSA?

- Misión ()
- Visión ()
- Objetivos estratégicos ()
- Valores ()
- Principios ()

9. ¿Durante su tiempo de laborar en ORMUSA, ha crecido académicamente y profesional en su área de trabajo? Si _____ No _____ , si su respuesta es negativa considera que el crecimiento profesional ayuda en las siguientes áreas:

- Desarrollo de nuevos conocimientos ()
- Acceso a mejores prestaciones económicas ()
- Mejores resultados en los proyectos ()
- No le ayuda en ningún sentido ()

10. ¿Cuáles considera son los principales factores que no permiten capacitaciones a todo el personal?

- Recurso financiero ()
- Tiempo ()
- Voluntad por parte de las jefaturas de ORMUSA ()
- Falta de iniciativa del personal en capacitarse ()

11. Considera que su trabajo ayuda a optimizar recursos en ORMUSA?

Si _____ No _____, si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 12; si su respuesta es POSITIVA cuales de los siguientes recursos se optimizan

- Recurso financiero ()
- Técnico y tecnológico ()
- Tiempo y entrega de productos ()

12. Que acciones se realizan para obtener objetivos y alcances productivos en el trabajo en la organización?

- Seguimiento y coordinación por área de trabajo ()
- Metas colectivas por área de trabajo ()
- Incentivos (premios) personales ()
- Bonos y mejoras económicas ()

13. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo?

- Diarias ()
- Cada Semana ()
- Cada mes ()
- No se realizan reuniones ()

14. ¿Ha recibido capacitaciones en su área de trabajo? Si _____ No _____

15. ¿En qué área adicional a su área de trabajo le gustaría tener capacitación?

- Formulación y evaluación de proyectos ()
- Mejora continua del desempeño del trabajo ()

Marcos legales a favor de los derechos de las mujeres ()
Procesos administrativos y financieros ()

16. Cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño en la institución:

Mensual ()
Bimensual ()
Semestral ()
Anual ()

17. ¿Considera que la organización cuenta con prestaciones óptimas de ley para realizar su trabajo en las mejores condiciones? Sí _____ No _____

18. ¿Las remuneraciones económicas que recibe, son de acuerdo a :

Experiencia y competencias ()
Resultados de productos ()
Tiempo de trabajo en ORMUSA ()
Ninguna de las anteriores ()

19. ¿ORMUSA cuenta con el financiamiento para un plan de carrera (capacitación constante) para el equipo de trabajo? Sí _____ No _____

20. ¿Qué tipo de incentivos motivan para el mejoramiento de su trabajo en ORMUSA?

Económico ()
No económico ()
Otros ()

Mencione cuales: _____

21. ¿De las siguientes prestaciones, cuáles son las que ofrece ORMUSA al personal?

ISSS- Familiares ()
Seguros de vida para familiares ()
Compensación por horas extras ()
Días compensatorios ()
Permisos para casos especiales (Muerte de familiares, enfermedad, otro) ()
Otros ()

Especifique: _____

22. ¿Cuenta con todo el equipo y material para realizar sus labores?

Sí _____ No _____

23. ¿Las instalaciones e infraestructura de oficina, son adecuadas para desempeñar su trabajo?

Sí _____ No _____

24. ¿Se realizan campañas de salud e higiene ocupacional para el personal de ORMUSA?

Si _____ No _____, si su respuesta es negativa en que área le gustaría se realizaran:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Campañas de odontología | () |
| Salud emocional y autocuidado | () |
| Ginecología | () |
| Manejo del estrés | () |
| Otros | () |

25. ¿Estaría dispuesto a participar en un plan de mejoramiento de la salud y seguridad del recurso humano en la institución? Sí _____ No _____

ANEXO N°4

**MANUALES E
INSTRUMENTOS
PROPUESTOS**

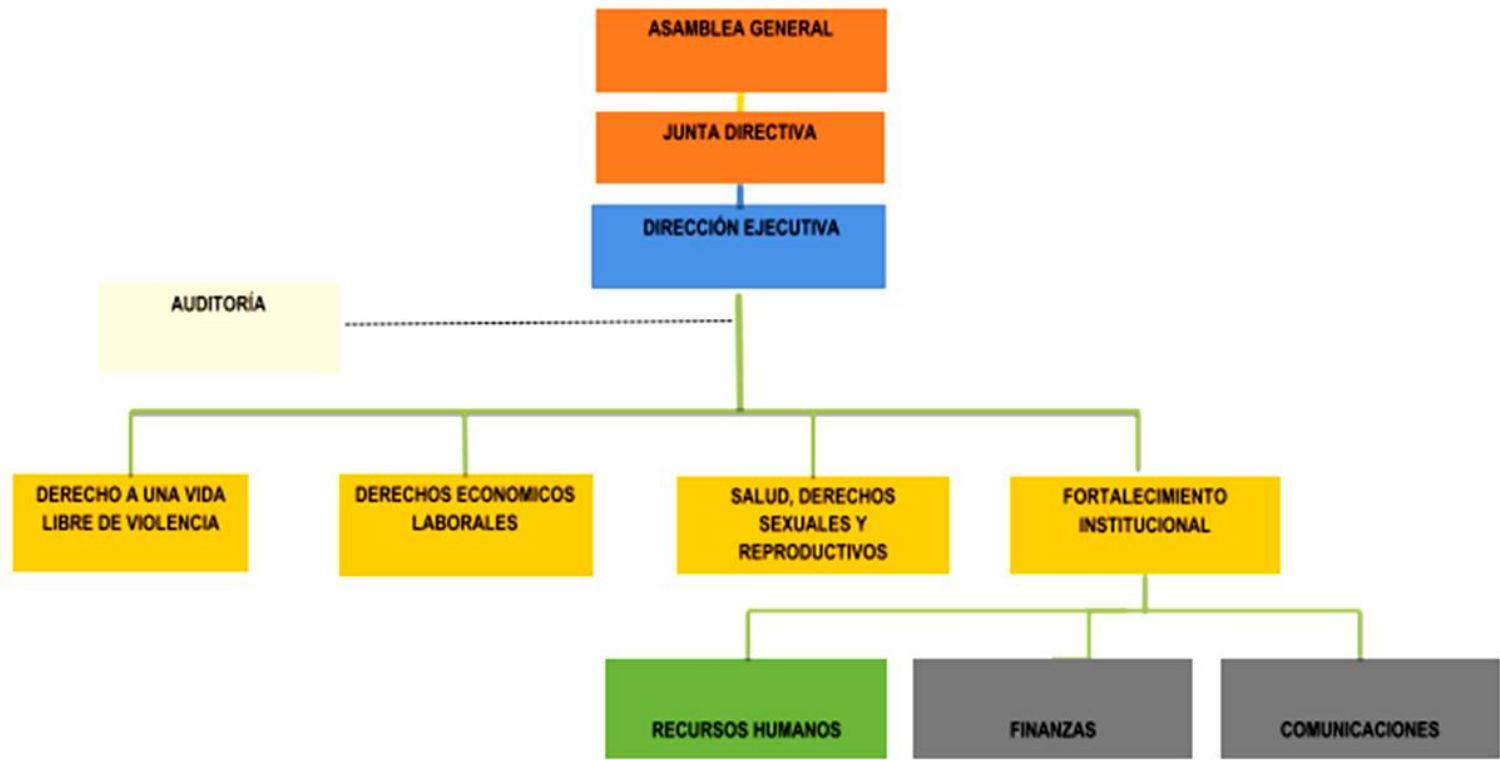
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz.
ORMUSA



ORMUSA

ORGANIGRAMA DE ORMUSA PROPUESTO



SIMBOLOGÍA


| | | |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| Nivel de Socias y Junta | — Autoridad (relación de mando) | - - - Staff (apoyo, asesoria) |
| Nivel Ejecutivo | Autoridad sobre el otro puesto | |
| Nivel de Jefaturas y Áreas | Unidades de mando en el mismo nivel y subniveles | |
| Nivel de Operativo/Administrativo | Unidad de mando (puesto) | |


Unidad de Recursos Humanos propuesto por la investigadora
 Fecha de elaboración: 15-01-2017


| FUNCIONES PRINCIPALES | |
|-----------------------------------|---|
| UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS | <p>1. Reclutamiento y Selección: Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va cubrirlo. Permite ver a varios candidatos y ponerlos a pruebas a través de un proceso de selección ordenado.</p> <p>2. Inducción: Ayudar a las nuevas personas que se incorporen a la organización, transmitiendo la cultura de la organización, presentar al resto del equipo, y satisfacer sus dudas.</p> <p>3. Capacitación: las personas que son parte de la organización pueden requerir información adicional para desempeñar mejor sus funciones, con el paso del tiempo, es necesario ofrecerles espacios que los mantenga motivados y actualizados.</p> <p>4. Remuneraciones: Definir los sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, para que las compensaciones se mantengan de manera equitativas.</p> <p>5. Motivación y Clima laboral: Desarrollar un buen clima laboral para mejorar la productividad de los empleados, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.</p> |
| UNIDAD DE FINANZAS | <p>La función principal del departamento de Finanza es: Administrar los sistemas que llevan los registros y anotaciones que configuran la contabilidad, los que permitan cumplir las funciones de controlar e informar a las autoridades pertinentes sobre la situación patrimonial de la organización. Elaborar los informes de contabilidad requeridos internamente y por organismos externos y elabora los estados financieros trimestrales pertinentes consolidando la información financiera que requieren los distintos niveles directivos y unidades de la Organización, para formular planes, programas y adoptar decisiones.</p> |


Perfiles

A continuación se detallan los perfiles propuesto para los empleados de la unidad de Recursos Humanos y Unidad de Finanzas.

| | | |
|--|--|---|
| ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA) | PERFIL DEL PUESTO |  |
| Título del Puesto: Jefe De Recursos Humanos | | |
| Fecha de elaboración: Septiembre 2016 | Código del puesto 0001 | Número de plazas 1 |
| A. Datos Generales | | |
| Sexo: | Femenino | |
| Edad: | De 26 a 35 años | |
| Estado Civil: | Indiferente | |
| Requisito Académico: | Graduada de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines | |
| Experiencia: | 2 años | |
| Sueldo Inicial: | \$500.00 | |
| B. Características y Habilidades Personales | | |
| Conocimientos Específicos: | Disposiciones legales aplicables a la gestión de recursos humanos. Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point) Experiencia en manejo de personal. | |
| Habilidades: | Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los diferentes procesos del área de Recursos Humanos, reclutamiento y selección del personal, formación y desarrollo, remuneraciones y prestaciones, evaluación del desempeño o clima organizacional; observando los procedimientos normativa y disposiciones legales. | |
| _____ Directora Ejecutiva | _____ Firmas de Aprobación | _____ Recursos Humanos |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p align="center">ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA)</p> | | <p align="center">PERFIL DEL PUESTO</p> |  |
| | | <p align="center">Título del Puesto: Asistente De Recursos Humanos</p> | |
| <p>Fecha de elaboración: Septiembre 2016</p> | | <p>Código del puesto 0002</p> | <p>Número de plazas 1</p> |
| | | <p align="center">A. Datos Generales</p> | |
| <p>Sexo:</p> | | <p>Femenino</p> | |
| <p>Edad:</p> | | <p>De 20 a 30 años</p> | |
| <p>Estado Civil:</p> | | <p>Indiferente</p> | |
| <p>Requisito Académico:</p> | | <p>Estudiante de Tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.</p> | |
| <p>Experiencia:</p> | | <p>2 años</p> | |
| <p>Sueldo Inicial:</p> | | <p>\$300.00</p> | |
| | | <p align="center">B. Características y Habilidades Personales</p> | |
| <p>Conocimientos Específicos:</p> | | <p>Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point) Administración de Archivos. Capacidad de toma de Decisiones.</p> | |
| <p>Habilidades:</p> | | <p>Seguir Instrucciones orales y escritas. Realizar informes sobre los procesos efectuados. Atender en forma cortés a público en general. Realizar Cálculos matemáticos. Empatía con las mujeres.</p> | |
| <p align="center">_____ Directora Ejecutiva</p> | | <p align="center">_____ Firmas de Aprobación</p> | <p align="center">_____ Recursos Humanos</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA)</p> | <p>PERFIL DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Título del Puesto: Técnico de Formación</p> | | |
| <p>Fecha de elaboración: Septiembre 2016</p> | <p>Código del puesto 0003</p> | <p>Número de plazas 1</p> |
| <p>A. Datos Generales</p> | | |
| <p>Sexo:</p> | <p>Femenino</p> | |
| <p>Edad:</p> | <p>De 25 a 30 años</p> | |
| <p>Estado Civil:</p> | <p>Indiferente</p> | |
| <p>Requisito Académico:</p> | <p>Licenciatura en Ciencias de la Educación o profesionales graduados de cualquier carrera universitaria que hayan cursado y aprobado el Curso de Formación Pedagógica para Profesionales.</p> | |
| <p>Experiencia:</p> | <p>2 años</p> | |
| <p>Sueldo Inicial:</p> | <p>\$385.00</p> | |
| <p>B. Características y Habilidades Personales</p> | | |
| <p>Conocimientos Específicos:</p> | <p>Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point) Administración de la Capacitación. Ortografía y redacción de documentos.</p> | |
| <p>Habilidades:</p> | <p>Realizar la ejecución de los eventos de capacitación a través de la coordinación de Recursos humanos de acuerdo al plan de capacitación, para apoyar el desarrollo integral del personal y el cumplimiento de los objetivos.</p> | |
| <p>_____</p> <p>Directora Ejecutiva</p> | <p>_____</p> <p>Firmas de Aprobación</p> | <p>_____</p> <p>Recursos Humanos</p> |

| | | |
|--|--|---|
| ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA) | PERFIL DEL PUESTO |  |
| Título del Puesto: Jefe Financiero | | |
| Fecha de elaboración: Septiembre 2016 | Código del puesto 00001 | Número de plazas 1 |
| A. Datos Generales | | |
| Sexo: | Femenino | |
| Edad: | De 27 a 35 años | |
| Estado Civil: | Indiferente | |
| Requisito Académico: | Graduada de Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines | |
| Experiencia: | 3 años | |
| Sueldo Inicial: | \$600.00 | |
| B. Características y Habilidades Personales | | |
| Conocimientos Específicos: | Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point) Conocimiento y manejo de los sistemas presupuestal y contables. Conocimiento de normatividad contable y presupuestal. | |
| Habilidades: | Orientación a resultados. Trabajo en Equipo. Compromiso. Negociación. Ética. Visión estratégica. | |
| <hr/> Directora Ejecutiva | <hr/> Firmas de Aprobación | <hr/> Recursos Humanos |

ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL DE MUJERES
SALVADOREÑAS POR LA PAZ
(ORMUSA)

PERFIL DEL PUESTO



Título del Puesto: Asistente Contable

Fecha de elaboración:

Código del puesto

Número de plazas

Septiembre 2016

00002

1

A. Datos Generales

Sexo:

Femenino

Edad:

De 20 a 26 años

Estado Civil:

Indiferente

Requisito Académico:

Estudiante de Tercer año de Contaduría Pública o carreras afines.

Experiencia:

2 años

Sueldo Inicial:

\$300.00

B. Características y Habilidades Personales

Conocimientos Específicos:

Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point)
Administración de Archivos.
Capacidad de toma de Decisiones.
Manejo de Sistemas Informáticos Contables.
Conocimiento completo de las normas tributarias y contables.


Habilidades:

Apoyar en las tareas asignadas, realizar el registro de las operaciones en el sistema contable, revisar y archivar documentos contables, empatía con el personal, trabajo en equipo.

Directora Ejecutiva

Firmas de Aprobación

Recursos Humanos

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ (ORMUSA)</p> | <p>PERFIL DEL PUESTO</p> |  |
| <p>Título del Puesto: Auditor Interno</p> | | |
| <p>Fecha de elaboración: Septiembre 2016</p> | <p>Código del puesto 00003</p> | <p>Número de plazas 1</p> |
| <p>A. Datos Generales</p> | | |
| <p>Sexo:</p> | <p>Femenino</p> | |
| <p>Edad:</p> | <p>De 27 a 35 años</p> | |
| <p>Estado Civil:</p> | <p>Indiferente</p> | |
| <p>Requisito Académico:</p> | <p>Estudiante Egresado de Contaduría Pública o carreras afines.</p> | |
| <p>Experiencia:</p> | <p>3 años</p> | |
| <p>Sueldo Inicial:</p> | <p>\$450.00</p> | |
| <p>B. Características y Habilidades Personales</p> | | |
| <p>Conocimientos Específicos:</p> | <p>Capacidad de análisis estadístico. Conocimiento específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno. Dominio de Paquetes Informáticos (Excel, Word, Power point) Manejo de leyes tributarias.</p> | |
| <p>Habilidades:</p> | <p>Capacidad de Análisis. Aptitud para trabajar en equipo. Alto nivel ético. Interés y aptitud por la Investigación.</p> | |
| <p>_____</p> <p>Directora Ejecutiva</p> | <p>_____</p> <p>Firmas de Aprobación</p> | <p>_____</p> <p>Recursos Humanos</p> |

MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN

Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz.

ORMUSA



ORMUSA



BIENVENIDA / BIENVENIDO

Eres parte de nuestra organización...

Reciba en nombre de la Dirección ejecutiva, la Administración y todo el equipo la más cordial de las bienvenidas.

Es grato para nuestro equipo de trabajo el que haya sido una persona seleccionada para formar parte del equipo de trabajo de la Organización. ORMUSA se distingue por ser una entidad con valores que crea un ambiente idóneo y agradable de trabajo.

En todas las unidades y en la que se desempeñara sus funciones encontrará a un equipo que le ayudará a realizar sus labores e integrarse con facilidad.

Este manual le servirá de guía para que conozca los aspectos administrativos y operativos más sobresalientes de ahora su casa y organización.

Deseamos muchos éxitos en sus labores y el respaldo para desempeñar su trabajo.

Se le reitera una cálida bienvenida.

RESEÑA HISTORICA ORMUSA

La organización fue constituida el 13 de Julio de 1985, por un grupo de mujeres provenientes de los departamentos de Cuscatlán y La Paz, que en torno a la difícil situación económica, política y social del país y la propia, este grupo de mujeres decidió reunirse para ser parte de la solución a dicha problemática.

Somos una organización feminista, apartidaria, no religiosa y sin fines de lucro. Creada en 1985, cuando a raíz de la inauguración de la primera casa taller, el grupo de mujeres se denominó formalmente como ORGANIZACIÓN DE MUJERES SALVADOREÑAS POR LA PAZ. Hasta la fecha, esta iniciativa ha puesto en marcha decenas de proyectos beneficiando directa e indirectamente a miles de mujeres en diferentes partes de El Salvador.

En la actualidad ha crecido ORMUSA creando la gestión de proyectos y es así como se trabaja con los programas de apoyo a los procesos de desarrollo local, atención de la violencia, salud sexual y reproductiva, derechos laborales y acceso a la justicia y desarrollo institucional.

a. NUESTRA MISIÓN

Propósito

Promover la igualdad, la equidad de género y el empoderamiento económico, social y político de las mujeres.

Qué hacer

Acciones de incidencia política, facilitando el acceso a la justicia y el desarrollo local y nacional, desde un enfoque de derechos humanos.

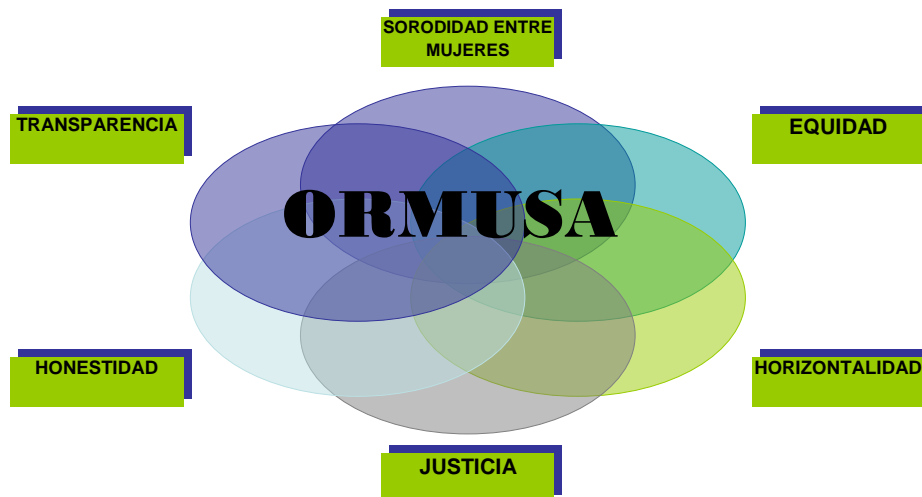
b. NUESTRA VISIÓN

Mujeres empoderadas, participando en los procesos de desarrollo local y nacional, viviendo en una sociedad cada vez más justa, equitativa, respetuosa de los derechos y libertades de las mujeres y de la población en general.

c. NUESTROS OBJETIVOS

- Contribuir al desarrollo local sostenible, desde el enfoque de género y derechos humanos, que facilite la construcción de condiciones de empoderamiento y equidad entre mujeres y hombres.
- Coadyuvar al respeto y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, incluyendo el derecho a vivir una vida libre de violencia.
- Potenciar a las mujeres en el respeto y ejercicio ciudadano de sus derechos humanos, laborales y el acceso a la justicia.
- Incrementar las capacidades y desarrollo institucional de ORMUSA.

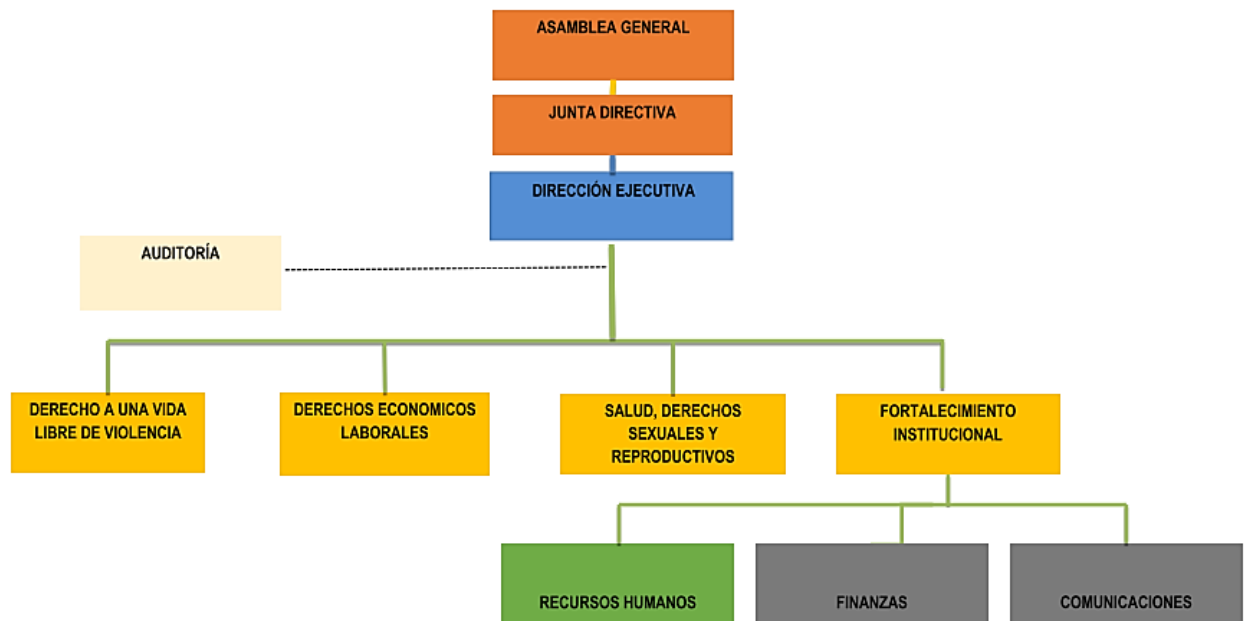
d. VALORES

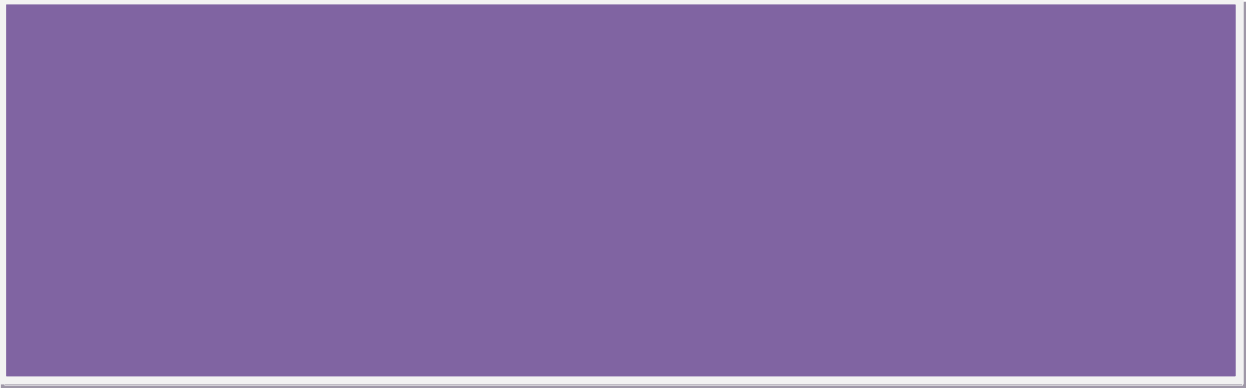


e. ÁREAS ESTRATEGICAS

6. DERECHO A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA PARA LAS MUJERES.
7. DERECHOS LABORALES Y ECONOMICOS.
8. DESARROLLO LOCAL: OPERATIVIZACIÓN DE ACCIONES Y COMPONENTES.
9. SALUD, DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS.
10. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

f. NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz.
ORMUSA



ORMUSA

POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

➤ Política general

El talento humano es considerado como uno de los activos más grandes de la organización, su contratación, permanencia y desarrollo dentro de esta depende de la duración de los proyectos ; del desempeño demostrado para la realización de las actividades delegadas y el cumplimiento de las normativas , políticas y reglamento interno.

➤ Políticas Especificas

1. De reclutamiento

1.1. La organización priorizará en todo momento la contratación de personal femenino para el desarrollo de sus actividades y solo recurrirá a la contratación de personal del sexo masculino en casos especiales en donde se requiere de personal especializado en áreas de trabajo, donde no exista todavía por la división sexual del trabajo suficiente potencial, es importante tomar en cuenta que la mayor parte de la población con la que se desarrolla esta organización son mujeres.

1.2 Para el reclutamiento de su personal, la organización dará prioridad al reclutamiento interno. Se recurrirá al reclutamiento externo cuando se haya comprobado dentro de la organización no existe trabajadores y trabajadoras que llenen satisfactoriamente los requisitos exigidos por el puesto.

2. De Selección

La selección de personal para la organización tendrá como objetivo primordial escoger a personas cuyas actitudes y habilidades las acrediten como la mejor candidata o el mejor candidato para la plaza vacante. Para la selección se recurrirá a medios públicos y

semipúblicos para la promoción y concurso de las plazas pruebas de conocimiento y actitudes para el puesto y en la relación a la naturaleza y objetivos de la organización.

3. De contratación.

3.1. Toda contratación de personal será autorizada por la Dirección Ejecutiva.

3.2. La coordinadora del área programática hará la evaluación del trabajo realizado en el periodo de prueba y hasta una precalificación previa de la aspirante al cargo, la cual discutirá y buscare consenso con la gerente o responsable del personal.

3.3 La unidad administrativa de la organización estará atenta a que se complete en todas sus partes, el procedimiento de contratación.

3.4 ORMUSA establece el trabajo preferencialmente por medio de contrato anual o de acuerdo a la duración del proyecto.

4. De capacitación

Es obligación de todo personal, participar en los diferentes eventos, capacitaciones, y actividades a que sea invitada o invitado y será la coordinadora respectiva quien estará atenta a que su personal tenga la adecuada capacitación y actualización conforme a su cargo y funciones.

5. De la coordinación y dirección.

La coordinadora de cada área programática es responsable de los aspectos de autoridad, disciplina, motivación, y relaciones internas de su propio personal. En caso de conflictos interpersonales se deberá resolver con base a respeto y a derechos de cada persona, en

primer lugar en la instancia de coordinación de programa y equipo de programa y como segunda instancia la dirección ejecutiva.

➤ **LO QUE ORMUSA ESPERA DE SU EQUIPO DE TRABAJO.**

1. Responsabilidad

Para lograr un alto grado de eficiencia, es necesario mantener una actitud positiva hacia el trabajo, demostrar creatividad, interés, responsabilidad, lealtad, tanto en el desempeño de sus labores como en cada una de las actividades realizadas por la organización.

2. Iniciativa

Deberán desarrollarse cualidades personales que esencialmente le orienten a efectuar propuestas que conduzcan a mejorar el trabajo encomendado por la organización en función de logro de los resultados esperados según el plan, programa o proyecto.

3. Lealtad

Conocer la misión, objetivos y políticas que dicte la dirección de la organización, así como identificarse plenamente mediante la participación y reconocimiento de las mismas. Observar reserva absoluta en relación a la información interna de la organización y a cualquier información confidencial que ponga en peligro el prestigio, la imagen y el desarrollo de las actividades de la organización.

1. Relaciones Humanas

Están determinadas por todas y cada una de las personas que laboran en la organización, ya que a través de ellas hacen que aumente la participación activa de todos los asuntos de las y los involucrados.

5. Puntualidad y Asistencia

Para el desarrollo de las actividades se establece un horario de trabajo; sin embargo, se prevé la necesidad de laborar en ocasiones, los fines de semana para lo cual se tendrá la posibilidad de optar a un tiempo compensatorio, el cual designa de común acuerdo entre los trabajadores y la coordinadora del programa o proyecto.

➤ LO QUE ORMUSA OFRECE A SUS EQUIPO DE TRABAJO

La administración de ORMUSA mantiene su política tendiente a lograr una mayor satisfacción y estabilidad de su equipo de trabajo ofreciendo prestaciones de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo, entre las cuales menciona:

1. Aguinaldo

En Diciembre de cada año, la persona empleada recibirá en concepto de aguinaldo, de acuerdo al establecido en el código de trabajo el equivalente al porcentaje por un año de trabajo.

2. Vacaciones

El personal gozará de vacaciones anuales de la siguiente forma:

- 7 días en Semana Santa
- 7 días en el mes de Agosto y 10 días en el mes de Diciembre.

1. Indemnizaciones

La organización tiene como política de indemnización anual del personal o de acuerdo a los proyectos cuando así sea establecido.

4. Seguro Social y pensiones

Todo el personal desde que ingresa a la organización, es ingresado al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y al sistema financiero de pensiones (AFP).

5. Permisos

Los permisos serán concedidos siempre que exista una causa justificada. Los permisos pueden ser con goce o sin goce de sueldo, dependiendo del tiempo y de la razón del mismo y con base a la legislación laboral vigente en el país. En todo caso se tendrá como base lo establecido en el código laboral del país.

5.1 Con goce de sueldo

5.1.1. La coordinadora de cada área programática tiene la facultad para conceder permisos únicamente hasta por dos días y con causa justificada, la cual deberá informar a la persona designada por la dirección o Jefa de recursos humanos.

5.1.2. Permisos de 3 hasta 15 días deben ser aprobados por la Directora Ejecutiva.

5.1.3. En los casos anteriores la persona trabajadora deberá tener buena calificación de méritos y una causa justificada para solicitar su permiso.

5.1.4 En caso de muerte o enfermedad del cónyuge, padre o hijos se concederán 3 días en mes calendario y hasta 15 días en un mismo año.

5.1.5. Se concederán 3 días de permiso de lunes a viernes por motivo de matrimonio.

5.1.6 Se concederán una hora de permiso diaria a las personas que se encuentren cursando estudios en cualquier nivel de la enseñanza formal.

5.2 Sin goce de sueldo

5.2.1. Si la trabajadora o el trabajador no reúne los requisitos de comportamiento y merito o si a juicio de la Jefatura inmediata, la solicitud de permiso no llena las justificaciones mínimas, están pueden ser aprobadas o denegadas, de acuerdo a las siguientes disposiciones:

- De 1 a 2 días por la coordinadora del programa.
- De 3 a 30 días por la Directora Ejecutiva
- De 31 días hasta 3 meses por la Junta Directiva.

➤ DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y SU APLICACIÓN

La disciplina debe ser atendida en un sentido normativo más que prohibitivo, por ello se pretende reglamentar más que prohibir.

1. Amonestación verbal

La jefatura administrativa se encargará de informar a la persona trabajadora.

2. Amonestación escrita

La jefatura administrativa se encargará de informar a la persona trabajadora.

3. Suspensión sin goce de sueldo

La facultad para suspender sin goce de sueldo a la persona trabajadora por el tiempo que estime conveniente, por reincidencia de indisciplina a falta que no amerite despido, será una responsabilidad de la dirección ejecutiva en comunicación con la jefatura administrativa.

4. Despido

La organización considera causa de despido todas las establecidas por el código de trabajo .

➤ SON OBLIGACIONES DE TODA PERSONA TRABAJADORA

1. Desempeñar el trabajo que sus coordinadoras de áreas programáticas le indiquen de acuerdo a las funciones asignadas a su puesto.
2. Obedecer las instrucciones recibidas de sus coordinadoras en lo relativo al desempeño de sus labores.
3. Observar buena conducta en el desempeño de sus funciones.
4. Guardar consideración y respeto a sus coordinadoras, compañeras y personas que dependan de ellos.
5. Cumplir con el horario establecido, excepto que cuenten con la autorización necesaria.
6. Cumplir con las disposiciones del código de trabajo y demás leyes sobre material laboral.

➤ **PROHIBICIONES**

1. Revelar cualquier información interna y confidencial de la organización, sin la debida autorización.
2. Hacer uso indebido de fondos, valores, recursos de la organización sin causa justificada y autorización pertinente.
3. Faltar al desempeño de sus labores sin permiso otorgado o sin causa justificada.
4. Descuidar sus funciones por realizar actividades personales irrelevantes para el desarrollo de sus capacidades y en función del mejor desempeño de las actividades delegadas.
5. Presentarse en estado de ebriedad o utilizar bebidas embriagantes en el lugar de trabajo.

➤ **DISPOSICION ADMINISTRATIVAS**

1. Horario de trabajo

La jornada ordinaria de trabajo será de 44 horas semanales y será cumplida de conformidad al siguiente horario.

- De 8:00 a.m. a 05:00 pm. De Lunes a Viernes
- De 8:00 a.m. a 12:00 m. el día Sábado

La hora de almuerzo es de 12:30 a 1:15 p.m.

2. Formas y días de pago

El pago de salarios se hará mensualmente, a través de cheques o depósitos a cuentas personales, abiertas para tal efecto y seguridad de la persona empleada.

3. Descanso semanal.

Se establecen los días domingo para descanso semanal de la persona trabajadora, excepto necesidades de laborar debido a la naturaleza misma del trabajo de la organización y de las

funciones asignadas. De igual manera, la organización podrá adoptar políticas de descanso del personal que incluyan sábado y domingo completos.

4. Días de asueto

Se consideran días de asueto remunerados los comprendidos en el artículo 190 del Código de trabajo y que no se incluyen dentro del periodo de vacaciones.

- 1° Enero
- Jueves, viernes y sábado de semana santa.
- 1° Mayo
- 6 de Agosto
- 15 de Septiembre
- 2 de Noviembre
- 25 de Diciembre
- Y otros que estipule o que por política interna se definan.

POLÍTICA DE INCENTIVOS

Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz.

ORMUSA.



ORMUSA

ÍNDICE

| | PAG |
|------------------------------|-----|
| 1. OBJETIVO | 2 |
| 2. GLOSARIO | 2 |
| 3. POLÍTICAS GENERALES | 4 |
| 4. NORMAS | 5 |
| 5. PROCEDIMIENTOS | 5 |
| 5.1 ASCENSO | 6 |
| 5.2 SUSTITUCIONES TEMPORALES | 7 |
| 5.3 CAMBIO DE PLAZA | 7 |
| 5.4 INCREMENTO SALARIAL | 8 |
| 5.5 OTROS PREMIOS | 9 |
| 5.6 SANCIONES | 9 |
| 6.0TRAS DISPOSICIONES | 10 |
| 7. VIGENCIA | 10 |

1. OBJETIVOS.

El objetivo del presente documento es el de proporcionar las políticas, normas y procedimientos sobre el sistema salarial aplicable al gran equipo de trabajo de la Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz ORMUSA.

Las políticas, normas y procedimientos aquí contenidas, serán aplicados a todos y todas los trabajadores de ORMUSA contratados con plazas permanentes.

El documento también contiene los procedimientos para implementar movimientos del personal de la Organización; así como las consideraciones salariales que generen dichos movimientos.

2. GLOSARIO

Para la comprensión de los conceptos utilizados en este documento, a continuación se define la terminología empleada:

2.1 ASCENSO: Es el cambio del cargo desempeñado por un trabajador o trabajadora a otro de mayor jerarquía y/o responsabilidad dentro de la institución.

2.2 ROTACIÓN: Cambio de una persona de un puesto a otro de igual nivel, por efecto de entrenamiento en otras actividades u otros factores.

2.3 INCREMENTO POR COSTO DE VIDA: Es el incremento salarial que la institución concede a los trabajadores para mantener el poder adquisitivo a los salarios asignados.

2.4 PRODUCTIVIDAD: Es el desempeño global de institución, lo entenderemos como el esfuerzo de todo el equipo de trabajo.

2.5 PLAZA: Puestos de trabajo de la Institución y pueden estar asignadas o vacantes.

2.6 CARGO: Es la denominación de la plaza según contrato de trabajo.

2.7 PUESTO DE TRABAJO: Es la denominación de la plaza según las funciones que se realizan.

2.8 CONCURSO INTERNO: es el proceso por el cual, trabajadores y trabajadoras participan para optar a una plaza vacante.

2.9 CONCURSO EXTERNO: Es el proceso por medio del cual, personal externo a la Institución opta a una plaza vacante.

3. POLÍTICAS GENERALES.

3.1 El personal de ORMUSA, deberá ser especializado de acuerdo al puesto que desempeña, para poder utilizar tecnología moderna que permita alta productividad y eficiencia.

3.2 Los salarios proporcionados a los empleados deberán ser comparables con los de empresas de similar magnitud y giro.

- a) La institución , no dará aumentos de salario ni otro incentivo laboral a trabajadores y trabajadoras que hayan tenido bajo rendimiento en la evaluación de desempeño, esto de acuerdo al año anterior y a los estándares de los proyectos.
- b) Queda a criterio de la Junta y Dirección Ejecutiva asignar los sueldos de las nuevas contrataciones, siempre dentro del Rango Salarial establecido al que corresponde la plaza.
- c) El incremento de salarios por efecto del ajuste por la pérdida del valor adquisitivo de la moneda se realizará anualmente y generará una modificación en el límite superior de la tabla de rangos salariales vigente, en ese mismo porcentaje, para ser aplicado a partir del primero de enero de cada año.
- d) Los incrementos por razón de cambio a cargo de mayor responsabilidad podrán efectuarse en cualquier tiempo, después de concluido satisfactoriamente el periodo de prueba del empleado en el nuevo puesto

- e) La aprobación de ascenso a una plaza de mayor jerarquía podrá realizarse después de someterse a las pruebas que establezca la unidad administrativa de recursos humanos y cumplir con los requisitos establecidos por la plaza.
- f) La administración, deberá mantener un archivo actualizado sobre el nivel académico de todo el personal, a fin de contar con la información idónea a considerar en caso de movimientos de personal. Todo trabajador y trabajadora con un año de permanencia en la empresa que se esfuerce por mejorar su nivel académico o técnico por encima de los requerimientos de su puesto, será acreedor a un estímulo a la superación personal y carrera profesional, con los siguientes aumentos de sueldos y obtener un diploma:
 - i. Graduado en carreras técnicas.
Aumento de 5 % al salario actual.
 - ii. Constancia de Universidad que Certifique que ha egresado.
Aumento de 3 % al salario actual.
 - iii. Título de Profesión Universitaria.
Aumento de 7 % al salario actual.
 - iv. Maestría.
Aumento de 10 % al salario actual.

Para ser acreedor a este estímulo económico se considerarán las carreras siguientes:

- a) Carreras en Ciencias y Humanidad, Jurisprudencia y otras a fines
- b) Ingeniería en las siguientes ramas: Industrial, Sistemas Arquitectura.
- d) Carreras Técnicas y Maestrías, relacionadas con las áreas de ciencias descritas en los literales anteriores.

4. NORMAS

4.1 Las plazas vacantes serán sometidas a concurso y podrá optar personal interno y externo, y se invitara a participación por medio de anuncios en carteleras y/o periódicos, según corresponda.

- a) Podrán participar en los exámenes de selección, todas las personas que cumplan los requisitos de la plaza vacante, y el perfil de acuerdo a las habilidades y funciones que el puesto requiera.
- b) La unidad administrativa en conjunto con un equipo paralelo de Junta Y Directora Ejecutiva , efectuará anualmente el análisis de las actividades, responsabilidad y autoridad de los puestos de ORMUSA, y su relación con el cargo asignado, enviando a la Dirección Ejecutiva las recomendaciones que considere conveniente para efecto de que se autoricen las acciones necesarias a fin de que exista una equidad entre responsabilidad y autoridad, que permita realizar el trabajo eficientemente.
- c) Los ajustes al salario mínimo aprobados por el Gobierno, producirá automáticamente un incremento en los mínimos de las categorías de la Tabla de Salarios, que estén por debajo de ese salario.
- d) El intercambio o rotación los cargos, no generará aumento en la retribución.

1. TABLA DE CARGOS Y SALARIOS VIGENTE

| CARGO | INFERIOR | SUPERIOR |
|----------------------------------|-------------|------------|
| DIRECTORA EJECUTIVA | \$ 1,200.00 | \$1,700.00 |
| DIRECTORA ADMINISTRATIVA | \$1,000.00 | \$1,500.00 |
| JEFE DE ÁREA PROGRAMATICA | \$700.00 | \$900.00 |
| ÁREA TECNICA | \$500.00 | \$700.00 |
| ÁREA ADMINISTRATIVA | \$300.00 | \$500.00 |
| MOTORISTAS | \$300.00 | \$400.00 |

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 ASCENSO

El ascenso es el cambio del puesto que un trabajador o trabajadora está desempeñando a otro de mayor jerarquía, siempre implica un cambio de plaza y la mayoría de veces un incremento salarial. Este se genera cuando existe una plaza vacante o nueva.

Para ser merecedor a un ascenso, se podrá realizar de forma directa con autorización de la Directora Ejecutiva, cuando existan candidatos internos bajo cualquier tipo de contratación, validando que se cumpla con el perfil de la plaza vacante o el empleado deberá someterse a las pruebas que establezca la Administración y cumplir los requisitos establecidos en la plaza y de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) Jefe del área programática donde se encuentra la plaza vacante, envía solicitud para llenar la plaza.
- b) La Administración inicia el proceso de selección, el cual será divulgado a través de anuncios en las diferentes carteleras de la Institución. Asimismo, proporcionará candidatos del banco de datos y los aspirantes deberán someterse a las pruebas técnicas requeridas. Para poder aspirar a realizar las pruebas deberán cumplir con los requisitos del perfil del puesto.
- c) La selección final, se hará sobre la base de la opinión del responsable del área, considerando las evaluaciones y experiencias del solicitante.
- d) Después de aprobar, la comunicación deberá hacerse por escrito a los involucrados.
- e) En el caso que gane la plaza un empleado, el traslado efectivo deberá efectuarse como máximo en 30 días después de notificados los resultados.
- f) Una vez instalado en la nueva plaza, comenzara a devengar el salario del nuevo cargo.

- g)** El Jefe inmediato presentara a la Administración después del primer mes, el reporte sobre el desempeño sobre la nueva plaza, si este no es satisfactorio se cancelará su contratación.

5.2 SUSTITUCIONES TEMPORALES

A solicitud del Jefe de la Unidad para cubrir vacante temporal de un trabajador o trabajadora y para períodos iguales o superiores a quince días hábiles (Ej. incapacidades por maternidad, vacaciones, permisos con goce o sin goce de sueldo, etc.); que sea cubierto por otro empleado de menor categoría; en los casos en que el empleado haya cubierto anteriormente el puesto con entera satisfacción del Jefe, la Dirección General podrá autorizar una bonificación por el periodo en el que sustituya la plaza.

5.3 CAMBIO DE PLAZA

Un cambio de plaza puede efectuarse cuando el Jefe de departamento de ORMUSA, solicite una reclasificación de las actividades desempeñadas en el puesto de trabajo, que considera pertenece a un nivel diferente al asignado.

El procedimiento será el siguiente:

- a)** El Jefe de unidad , solicita la reclasificación de las actividades desarrolladas en el puesto de trabajo, en nota dirigida a la unidad de Administración y Finanzas, indicando detalladamente las funciones que desarrolla el empleado, el perfil del puesto y la justificación de la respectiva solicitud.
- b)** La unidad de Administración, elabora el estudio técnico de las actividades y responsabilidades del puesto en mención emitiendo la opinión al respecto.
- c)** Si la opinión es favorable se presentará la propuesta la Directora General quien aprobará o no el cambio de plaza.
- d)** Si la opinión es desfavorable para el cambio, se notificará al Jefe de departamento solicitante por escrito, argumentando los aspectos técnicos que respalden la opinión.

- e) Una vez aprobada el cambio de plaza para el puesto de trabajo, esta unidad, actualizará la categoría y el salario si así correspondiera al nuevo cargo.

5.4 INCREMENTO SALARIAL

Los aumentos de salario de personal de ORMUSA, puede generarse por dos vías y toda vez que la empresa este obteniendo un índice de productividad alto (tomando de balance de impacto en los proyectos al 31 de diciembre anterior).

En el caso que los incrementos se generaran como premio a la eficiencia, el procedimiento para su implementación seria el siguiente:

- a) De acuerdo a los Lineamientos administrativos sobre la Evaluación del Desempeño del Personal, el reconocimiento se establecerá sobre la base del promedio de las dos evaluaciones del año. Todos los empleados que obtengan como resultado excelente, muy bueno, será acreedor al reconocimiento que establezca la directora ejecutiva.
- b) Cuando un trabajador o trabajadora por mejoras del desempeño, sobrepasa el rango salarial máximo, la directora ejecutiva autorizará la modificación del límite superior a la tabla salarial en el rango correspondiente.
- c) Los incrementos serán detallados en la siguiente tabla:

| Resultado | Aumento |
|------------------|---------------------------------|
| Excelente | 10% aplicado al salario actual. |
| Muy Bueno | 5% aplicado al salario actual. |
| Necesita Mejorar | 0% |

- d) En el caso que los incrementos se generarán por establecimiento del Estado Salvadoreño, el procedimiento para su implementación seria el siguiente: Se acatará lo establecido por el gobierno realizando la nivelación al salario mínimo.

5.5 OTROS INCENTIVOS

Los empleados que obtengan tres evaluaciones excelentes consecutivas, se harán acreedores de un reconocimiento especial definido por la Directora Ejecutiva.

La Junta y Directora Ejecutiva podrá autorizar bonificaciones en forma temporal, para los trabajadores que desarrollen actividades especiales o extraordinarias según se lo considere conveniente, reservándose el criterio del monto de estas.

Se podrá autorizar bonificación por trayectoria laboral, al personal que renuncie o se jubile, para lo cual el personal deberá cumplir los requisitos siguientes:

- Tener cinco años de labores como mínimo.
- Tener un record de desempeño laboral de los últimos tres años, con puntuación promedio de calificación de muy bueno a excelente.
- Tener record disciplinario de su último año de labores, sin ninguna amonestación por escrito.
- No haber realizado ningún acto o acción que pusiera en riesgo los intereses de ORMUSA, durante su vida laboral en la Institución.
- Presentar solicitud al Departamento de Administración, con el visto bueno de su jefe inmediato superior.

El monto de la bonificación será definido por la Dirección Ejecutiva en función del tiempo de labores del empleado, de conformidad con la siguiente tabla de cálculo:

| TIEMPO DE SERVICIO | MONTO DE LA BONIFICACIÓN POR TRAYECTORIA LABORAL |
|---------------------------------|--|
| De 5 y hasta 7 años | El equivalente al 40% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo. |
| Más de 7 y hasta 15 años | El equivalente al 50% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo. |

| | |
|-----------------------|--|
| Más de 15 años | El equivalente al 60% del monto de la indemnización que le correspondería, según el Código de Trabajo. |
|-----------------------|--|

Para los efectos del cálculo de la bonificación, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo legal vigente a la fecha de retiro del trabajador o trabajadora.

Asimismo, en ningún caso la bonificación será inferior a un salario mensual devengado por el empleado al momento de su retiro, se otorgara siempre y cuando la institución este generando utilidades para lo cual, se consideran las utilidades del último trimestre presentado a la Directora Ejecutiva previo a la fecha de retiro del trabajador o trabajadora.

5.6 SANCIONES

Dentro de la Política se debe de considerar además del premio al desempeño eficiente, castigo al mal desempeño así:

- a) Cuando un trabajador o trabajadora obtenga una evaluación de regular se le hará una evaluación bimestral, si el resultado nuevamente es regular se dará por finalizada su contratación, sí fuere de bueno menos, se le incitara a que mejore, si la segunda evaluación bimestral fuere buena menos se cancelará su contrato.
- b) Cuando un trabajador o trabajadora obtenga resultado de Bueno menos o su similar, en caso de modificación en la clasificación del rendimiento, sin que se le observe deseo de mejorar, no se le tomará en cuenta en el reconocimiento y deberá evaluarse de manera bimestral.
- c) Cuando se obtenga un promedio de calificaciones de bueno menos, o su similar en caso de modificación a la clasificación del rendimiento, sin que se le observe deseo de mejorar, no se le tomará en cuenta en los reconocimientos, no

importando que queden fuera del rango salarial y deberá evaluarse de manera bimestral.

6. OTRAS DISPOSICIONES.

Todo lo que no esté especificado en el presente documento quedara a criterio de la Junta y Directora Ejecutiva.

7. VIGENCIA

El presente documento estará vigente mediante disposición de la Junta y Directora Ejecutiva.

PROPUESTA MEJORA EN LAS ÁREAS DE TRABAJO.

*Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por
la Paz ORMUSA*



ORMUSA

DISEÑO DE CROQUIS ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN ORMUSA



PROPUESTA DE REMODELACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

Unidad de Recursos Humanos



Cocina
2° planta a Depto. Comunicaciones



Sala de Reuniones



Area de Trabajo



Área de Derecho a una Vida Libre de Violencia



Directora Ejecutiva



Sala

Área de Derechos Económicos Laborales



Jardín



Unidad de Finanzas



Como se puede observar en la imagen de las instalaciones de **ORMUSA**, se propone la construcción del departamento de RRHH, ya que la organización no cuenta con dicho departamento, y en la cual se propone la construcción de un cuarto anterior a la cocina, para que se desempeñen las funciones de dicha área, también remover los estantes de libros que evitan el paso hacia la sala y la colocación de los sillones para no bloquear el paso hacia el jardín. En el jardín rellenar el jacuzzi con tierra negra para crear un jardín con flores y plantas y así evitar accidentes, en dado caso que el jacuzzi no funcione, y la remodelación de pintura en el lugar.

COSTOS DE INVERSIÓN EN MEJORA DE ÁREAS DE TRABAJO

*Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por
la Paz ORMUSA*



COSTO DE INVERSIÓN DE LAS INSTALACIONES
Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz ORMUSA

| MATERIALES | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO CON IVA | CÁLCULO | TOTAL |
|---|------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| <u>Mobiliario</u> | | | | \$7,394.10 |
| Precios consultados en  | | | | |
| Sillas para escritorio | 4 unidades | \$59.90 | 4 x \$59.90 = \$239.60 | |
| Escritorio | 2 unidades | \$96.75 | 2 x \$96.75 = \$193.50 | |
| Equipo Informático | 3 unidades | \$439.00 | 3 x \$439.00 = \$1317.00 | |
| Archivero 2 Gavetas | 3 unidades | \$259.00 | 3 x \$259.00 = \$777.00 | |
| TOTAL DE MOBILIARIO | | | \$2,527.10 | |
| <u>Materiales</u> | | | | |
| Precios consultados en  | | | | |
| Puertas de Madera | 2 unidades | \$170.00 | 2 x \$170.00 = \$340.00 | |
| Lámparas Led | 3 unidades | \$7.50 | 3 x \$7.50 = \$22.50 | |
| Ventanas Francesas | 2 unidades | \$185.00 | 2 x \$185.00 = \$370.00 | |
| Pintura | 1 cubeta | \$34.50 | 1 x \$34.50 = \$34.50 | |
| Aire Acondicionado | 1 unidad | \$300.00 | 1 x \$300.00 = \$300.00 | |
| Precios consultados en  | | | | |
| Estructura tabla roca | | | 1x \$1,000= \$1,000.00 | |
| Estructura metálica | | | 1x \$1,500= \$1,500.00 | |
| Construcción del Mini Jardín | | | 1x \$200.00 = \$200.00 | |
| TOTAL DE MATERIALES | | | \$3,767.00 | |
| <u>Mano de Obra</u> | | | | |
| Construcción de Unidad de Recursos Humanos | | | 1x \$1100.00 = \$1100.00 | |
| TOTAL DE MANO DE OBRA | | | \$1,100.00 | |