

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



“CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL CENTRO ESPAÑOL ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR, UBICADO EN SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARVIN ISAAC BONILLA MARTÍNEZ	BM10027
JENNY CECIBEL PEÑA MONGE	PM08083
RUTH DEL CARMEN RAMÍREZ GARCÍA	RG05065

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:**

Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

**Secretario General:**

Msc. Cristóbal Ríos.

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Decano:**

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:**

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Coordinador de procesos de graduación:**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña.

**Tribunal Calificador**

Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primeramente a Dios, por brindarme la fuerza necesaria para culminar este logro, a mis padres Cecibel Monge y José Peña y mi segunda madre, mi tía Elizabeth Aguilar por su apoyo incondicional por sus palabras de aliento por ser mis héroes, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A mis hermanos Katherine Monge y José Rafael Peña por el apoyo, mis primos, tíos! Familia en general, amigos este logro es de ustedes los amo.*

**Jenny Peña**

*A Dios, que me brindó la fuerza y sabiduría necesaria para cumplir uno de mis más grandes sueños, a mi madre Ruth del Carmen García que fue mi motor para culminar mi carrera, a mi tía Carolina García de Durán a quien considero mi segunda madre por su apoyo incondicional, a mis tías Ana Elizabeth y Karla por su apoyo en todo momento, a mi hermano José David Ramírez por alentarme siempre a seguir, a mi abuela Tránsito de María Callejas por su amor y sobre todo por ser un ejemplo de vida para todos. A toda mi familia por formarme con excelentes valores y principios, para ser una mejor persona. Y a mis amigos por impulsarme cada vez que lo necesite a terminar mi carrera.*

**Ruth García**

*En primer lugar dedico este trabajo a Dios que me ha permitido lograr metas, sueños y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional, con todo mi amor y cariño a mis padres Berta Martínez y Simeón Bonilla por el apoyo incondicional que fue fundamental para lograrlo, a mi tía María Saldaña que siempre estuvo a mi lado apoyándome, y también a una persona muy especial Jaquelin Avila por la motivación, apoyo, y aliento hasta lograrlo de manera satisfactoria.*

**Marvin Bonilla**

*Agradecemos a nuestra docente asesora Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez, por ser una guía y apoyo en este proceso. Al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador por brindarnos la confianza para la realización de este trabajo.*

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL. ....	1
A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....	1
1. Geografía.....	1
B. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S).....	2
1. Antecedentes de las ONG'S en el mundo. ....	2
2. Antecedentes de las ONG'S en El Salvador.....	2
3. ¿Qué son las ONG'S?.....	3
4. Importancia de las ONG'S. ....	4
5. Objetivos de las ONG'S en El Salvador.....	4
6. Características de las ONG'S en El Salvador.....	5
C. GENERALIDADES DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR. ....	5
1. Historia. ....	5
2. Misión y Visión. ....	6
3. Organización actual del Centro Español.....	7
a. Organigrama del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.....	8
b. Fines que persigue el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.....	8
c. Servicios que presta el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.....	9
D. MODELO DE TRABAJO.....	10
1. Categoría de asociados y membresías. ....	10
E. MARCO LEGAL.....	12
1. Constitución de la República de El Salvador. ....	12
2. Ley de asociaciones sin fines de lucro.....	12
3. Código Tributario.....	14

4.	Ley de impuesto sobre la renta.....	14
5.	Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios... 15	
6.	Norma de Contabilidad Financiera No. 21. Registro de las operaciones financieras en las organizaciones sin fines de lucro. ....	17
7.	Código civil. ....	17
8.	El Código de Trabajo.....	18
9.	Ley del seguro social. ....	18
10.	Ley de sistema de ahorro para pensiones.....	19
F.	GENERALIDADES DE SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	21
1.	Definición de recursos humanos.....	21
2.	Definición de administración de recursos humanos.....	22
3.	Importancia de la administración de recursos humanos.....	22
4.	Objetivos de la administración de recursos humanos. ....	23
G.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	23
1.	Proceso empleo. ....	24
2.	Desarrollo de recursos humanos .....	25
3.	Compensaciones y prestaciones.....	25
4.	Salud y seguridad ocupacional.....	26
H.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL. ....	27
1.	Definiciones.....	27
2.	Importancia.....	27
3.	Aspectos que caracterizan al desempeño laboral. ....	28
4.	Optimización del desempeño laboral .....	28
5.	Prácticas que afectan el desempeño laboral .....	29
	CAPÍTULO II .....	30
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR. ....	30
A.	OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO .....	30
1.	Objetivo General .....	30
2.	Objetivos Específicos.....	30
B.	IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	31

1.	Método de investigación .....	31
a.	Método Analítico .....	32
b.	Método Sintético.....	32
D.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	32
E.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	32
1.	Técnicas.....	33
a.	La entrevista.....	33
b.	Encuesta.....	33
2.	Instrumentos.....	33
a.	Guía de entrevista .....	33
b.	Cuestionario .....	33
F.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
1.	Primarias .....	34
2.	Secundarias .....	34
G.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	34
1.	Objeto de estudio.....	34
2.	Unidades de estudio .....	34
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	35
1.	Universo .....	35
2.	Población.....	35
3.	Muestra para asociados .....	35
4.	Censo para los empleados. ....	35
5.	Cálculo de la muestra para asociados.....	36
6.	Distribución proporcional de la muestra. ....	38
I.	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	39
1.	Situación actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.....	39
J.	ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	41
1.	Alcances.....	41
2.	Limitaciones .....	41
3.	Análisis de los resultados de la entrevista dirigida al presidente del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. ....	41

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
1. Conclusiones.....	45
2. Recomendaciones.....	46
CAPÍTULO III.....	47
PROPUESTA DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR. ....	47
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	47
1. Objetivo general.....	47
2. Objetivos específicos .....	47
B. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	48
1. Misión de la unidad de recursos humanos. ....	48
2. Visión de la unidad de recursos humanos. ....	49
3. Metas de la unidad de recursos humanos. ....	49
4. Valores para la unidad de recursos humanos. ....	49
5. Políticas de la unidad de recursos humanos. ....	50
6. Ubicación de la unidad de recursos humanos en el organigrama propuesto para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador .....	52
C. EJECUCIÓN DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS....	53
1. Diseño organizacional. ....	53
2. Organigrama propuesto para la unidad de recursos humanos. ....	53
D. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. ....	55
1. Presupuesto para el recurso humano. ....	55
2. Recursos Materiales. ....	56
3. Infraestructura. ....	57
4. Presupuesto total para la creación de la unidad de recursos humanos. ....	60
5. Cronograma de actividades para la creación de la unidad y desarrollo de recursos humanos en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. ....	61
E. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	62
F. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	65
G. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	90

H. MANUAL DE INDUCCIÓN.....	99
I. GUIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	115
J. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	125
K. PLANES DE CONTINGENCIA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	147
ANEXO .....	1



## **RESUMEN**

El Centro Español, es una Asociación de beneficencia dedicada a servir a sus asociados, y promocionar la cultura española en el país. Realizan diferentes actividades para satisfacer a sus visitantes y además obtener más ingresos.

El problema del Centro Español, radica en no contar con una unidad de recursos humanos ya que de esta depende el desarrollo de cada unidad para obtener personal calificado de acorde a cada función que se realice. Para dar respuesta a esta problemática se propone la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal. Se parte de los antecedentes del Centro Español, marco teórico y legal, para conocer las leyes que rigen a este tipo de Asociaciones, la situación actual para saber cómo se encuentra, basada en el resultado en las encuestas realizadas a asociados, empleados y presidente.

El método que se utilizo es el método sintético, a través de este proceso de razonamiento, se permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura del Centro Español, Asociación de Beneficencia, el diseño de la investigación fue el no experimental porque no se llevó a cabo ningún tipo de comprobación. Las variables de la investigación no se manipularon, si no que se trabajaron tal y como se presentaron en el campo.

Con el resultado se concluye que los medios de reclutamiento no garantizan la existencia de suficientes candidatos para el proceso de selección, no existen mecanismos definidos para ejercer la función de reclutamiento, todo originado por la falta de una unidad que controle y verifique el cumplimiento del proceso así como la falta de políticas, que garantice el cumplimiento del objetivo del mismo.

Referente a aspectos organizacionales se determinó la falta de manuales. Además el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador no posee un manual de

bienvenida y organigrama actualizado, así como otros aspectos informativos; por lo tanto ese tipo de comunicación se realiza verbalmente, lo cual no es la forma adecuada.

Se recomienda definir la creación de la unidad de recursos humanos de tal forma que le permita ejercer su función sobre la gestión del recurso humano del resto de las unidades que conforman, el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones cada día están inmersas en un entorno donde el cambio es permanente, que les empuja a mejorar su competitividad y productividad para ofrecer mejores bienes y servicios a los clientes acorde a sus necesidades

La presente investigación está enfocada a las organizaciones no gubernamentales con el objeto de conocer la importancia y funcionamiento de la unidad de recursos humanos dentro de una Asociación, donde se determina el proceso administrativo que utilizan.

A continuación se presenta la estructura de la investigación por capítulos:

### **CAPÍTULO I**

Se presentan los antecedentes del departamento de San Salvador, aspectos generales y teóricos sobre las organizaciones no gubernamentales. De igual manera antecedentes y generalidades del Centro español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, partiendo desde su historia, hasta su situación actual. Además se describe el marco de referencia sobre la organización de la unidad de recursos humanos, la base legal que rige a las organizaciones no gubernamentales, y las funciones que se realizan en la unidad de recursos humanos.

### **CAPÍTULO II**

Contiene el desarrollo de la investigación llevada a cabo en el Centro Español, recopilando información necesaria que ayudó a establecer un diagnóstico sobre la situación actual, determinando la necesidad de la creación y desarrollo de la unidad de recursos humano y fortalecimiento del desempeño del personal. El uso de técnicas de facilitó la recolección de la información que se procesó con el uso de tablas y su respectivo gráfico, luego se realizó la interpretación de los datos, que brindo el personal, socios y presidente del Centro Español. A través del estudio se pudo identificar aspectos

negativos, con respecto a procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo que refuerza la necesidad de crear la unidad de recursos humanos, y finalizando con las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

### **CAPÍTULO III**

Se presenta la propuesta de la creación y desarrollo de la unidad de los recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal, haciendo énfasis en las necesidades que fueron visualizadas en capítulos anteriores. La investigación que se realizó en la Asociación dio a conocer la necesidad de contar con la unidad de recursos humanos, y a través de estos factores se definió la estructura y determinación del número de personas que integrarán la unidad de recursos humanos, la cual constará de un jefe, un colaborador del área de reclutamiento, selección y desarrollo de personas y un colaborador para el área de compensación y control. Además de adicionar instrumentos como manuales los cuales tendrán por objetivo brindar información al personal, y también la determinación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, buscando que la integración del personal al Centro Español sea lo más transparente posible.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

#### **A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

##### **1. Geografía.**

San Salvador está ubicado en la zona central del país. Su elevación se encuentra entre 600 y 1000 metros sobre el nivel del mar. Aunque la propia ciudad se encuentra a 650 su población metropolitana es aproximadamente de 316,090 habitantes.

La geografía de la capital salvadoreña está dominada por dos grandes prominencias las cuales hacen inconfundible el paisaje de la capital, ya que desde cualquier punto de la ciudad estas pueden observarse: el volcán de San Salvador y el cerro San Jacinto.

El valle en el que se ubica San Salvador lleva por nombre "de las Hamacas" o de "Salcoatitan". El primero fue puesto por los conquistadores ibéricos debido a su naturaleza sísmica. Y es que este valle es atravesado por muchas fallas tectónicas, razón por la que San Salvador ha sido destruida y reconstruida más de una veintena de veces desde que se trasladó a este territorio en 1545. El valle es muy estrecho comparado con otros valles salvadoreños y se encuentra lejos de ser plano, ya que desde el Oeste, donde se encuentra el volcán de San Salvador. El valle no es siempre continuo, ya que este es atravesado por muchos arenales y ríos, tales como el Arenal La Mascota, el Arenal Monserrat, el Arenal Tutunichapa, entre otros, todos discurriendo de Oeste a Este, siguiendo la depresión misma de la llanura hasta desembocar en el río Acelhuate.

## **B. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S).**

### **1. Antecedentes de las ONG'S en el mundo.**

Las organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones aparecieron en Polonia en el año de 1840 al igual que en los países de Europa Occidental. Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de justicia social. Las ONG'S son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la carta de las Naciones Unidas en su artículo 71.<sup>1</sup>

En América Latina las ONG'S tienen sus inicios a partir del año 1950, esto a raíz de que los países desarrollados toman interés en mejorar la crisis económica y social que muchos de los países latinoamericanos atravesaban. Por esta razón, se formaron principalmente organizaciones cuyo trabajo es el de crear programas de bienestar económico. Dentro de estas se encuentran: El Banco Internacional de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Mundial (BM), la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID).<sup>2</sup>

### **2. Antecedentes de las ONG'S en El Salvador.**

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG'S) tienen presencia en El Salvador desde mediados del siglo veinte, las primeras asociaciones y fundaciones en Centro América surgieron como una necesidad de descentralizaciones estatales y además impulsadas por un sentimiento de caridad a favor de los sectores más necesitados de la sociedad. Las

---

<sup>1</sup>Wikipedia.org/wiki/ONG

<sup>5</sup>Lobos Vivar, María Alejandra. Tesis “La comunicación social ONG'S”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2008, El Salvador.

iglesias misioneras y los grupos cristianos fueron los que más impulsaron su desarrollo. En esa primera época surgieron otras asociaciones integradas por grupos voluntarios que organizaron actividades de beneficencia en forma parcial. Dichas organizaciones actuaban en desacuerdo con una perspectiva de asistencia, carente de una visión de desarrollo a corto plazo. Su trabajo se limitaba a la recolección de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres o instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediatas de los ancianos, enfermos y niños huérfanos. Después de la firma de los acuerdos de paz en 1992 y durante el proceso de su implementación, las organizaciones no gubernamentales, al igual que la mayoría de instituciones sociales del país, han venido redefiniéndose y restaurándose, muchas han logrado asumir roles nuevos, con claridad de propósito, vínculos vigorosos con los sectores más pobres de la sociedad.<sup>3</sup>

### **3. ¿Qué son las ONG'S?**

Son organizaciones que no pertenecen al gobierno; o que no han sido establecidas como resultado de un acuerdo entre estos.

#### **✓ Concepto de Asociación**

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

#### **✓ Concepto de Fundación**

Entidad creada por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establecen para la consecución de tales fines.

---

<sup>3</sup> González, Víctor. “Las organizaciones no gubernamentales, nueva expresión de la sociedad salvadoreña”. Editorial Preis. El Salvador, 2003. Pág. 22.

✓ **Fines no lucrativos**

Se entenderá que una asociación, es sin fines de lucro, 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.

**4. Importancia de las ONG'S.**

Radica en que son entes de ayuda a la sociedad civil salvadoreña, que tienen una profunda relación con comunidades locales, regionales, organizaciones, sociales, y un papel muy importante en la construcción de opción de desarrollo humano y sustentable a mediano y largo plazo.

**5. Objetivos de las ONG'S en El Salvador.**

Tienen como finalidad proporcionar medios a la población para el desarrollo y satisfacción de necesidades físicas, económicas e intelectuales, a través de actividades de carácter económico y social. Entre los objetivos fundamentales de las asociaciones se pueden mencionar los siguientes:<sup>4</sup>

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades rurales y urbanas en El Salvador.
- ✓ Gestionar recursos de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras.
- ✓ Proporcionar asistencia técnica y financiera a las personas de más escasos recursos que no tienen acceso al sistema de crédito formal.
- ✓ Entregar todos los servicios sin distinción de raza, credo, sexo, edad, nacionalidad e ideología política.

---

<sup>4</sup> Castro Romero, Carlos A. Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales, 2000, Pág.14.



## **6. Características de las ONG'S en El Salvador.**

Las ONG'S, son entidades que tienen como característica recibir recursos de organismos internacionales y que son canalizados como donaciones.

Se mencionan las principales características de las asociaciones de beneficencia sin fines de lucro ONG'S:

- ✓ Tienen objetivos como toda organización.
- ✓ Cuentan con personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- ✓ Libre ingreso y voluntario de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- ✓ Neutralidad política, racial y religiosa.
- ✓ Solidaridad social y económica
- ✓ Integración local regional e internacional.
- ✓ Son organismos privados.

## **C. GENERALIDADES DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

### **1. Historia.**

El Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, es una entidad sin fines de lucro que fomenta y divulga la cultura española en el país, procurando un acercamiento hispano-salvadoreño. Provee de excelentes instalaciones, además de actividades para el esparcimiento familiar para sus asociados, además de ayudar a los que se encuentren en circunstancias especiales.

Con más de 120 años de existencia, todo empezó a la mitad de siglo XIX, cuando la emigración española era más constante. Las historias de grandes fortunas y prosperidad creadas más allá del Atlántico formaban parte de los dichos populares, la mayoría de las veces,

más basadas en la imaginación que en la realidad, esto unido a las malas condiciones económicas que se vivían en la península ibérica en ese tiempo, hace que los más atrevidos, necesitados o aventureros, salgan de España en busca de ese sueño de prosperidad.

El Salvador ya contaba en ese entonces con un pequeño grupo de españoles, pioneros, que se habían establecido y montado sus negocios, algunos eran propietarios de tierras productivas.

Los españoles establecidos, que solían reunirse para recordar sus orígenes, sus tierras o simplemente para jugar a las cartas, decidieron conformar una sociedad que fuera referencia para los nuevos emigrantes españoles, donde estos acudieran a pedir ese apoyo inicial que se necesita para comenzar una nueva vida.

Así fue como se creó la sociedad de: “Beneficencia Española”, cuyo objetivo principal era: dar asistencia y socorros a los españoles emigrantes.

Esta asociación se constituyó en San Salvador, y su creación fue aprobada por el ejecutivo el 24 de enero de 1891.

## **2. Misión y Visión.**

### **Misión**

*Ser un centro de esparcimiento familiar dedicado a promover el acercamiento hispano-salvadoreño a través de una amplia oferta de actividades recreativas, culturales, benéficas, sociales y de gastronomía española.*

### **Visión**

*Ser el principal centro de reunión para españoles y sus descendientes, así como para salvadoreños identificados con la cultura española.*

## **Objetivos**

- ✓ Fomentar y divulgar la cultura española y procurar el acercamiento hispano-salvadoreño.
- ✓ Organizar actos de esparcimiento de sus asociados; proveer a sus asociados el uso de las instalaciones deportivas, sociales, bares y restaurantes.
- ✓ Realizar obras de beneficencia a favor de instituciones salvadoreñas.
- ✓ Promover y mantener relaciones cordiales con otras asociaciones o comunidades en El Salvador y en el extranjero.
- ✓ En la medida de las posibilidades, atender a las necesidades que circunstancialmente puedan tener los españoles en tránsito por el país, así como socorrer a los asociados que queden imposibilitados para dedicarse a sus ocupaciones habituales.

### **3. Organización actual del Centro Español.**

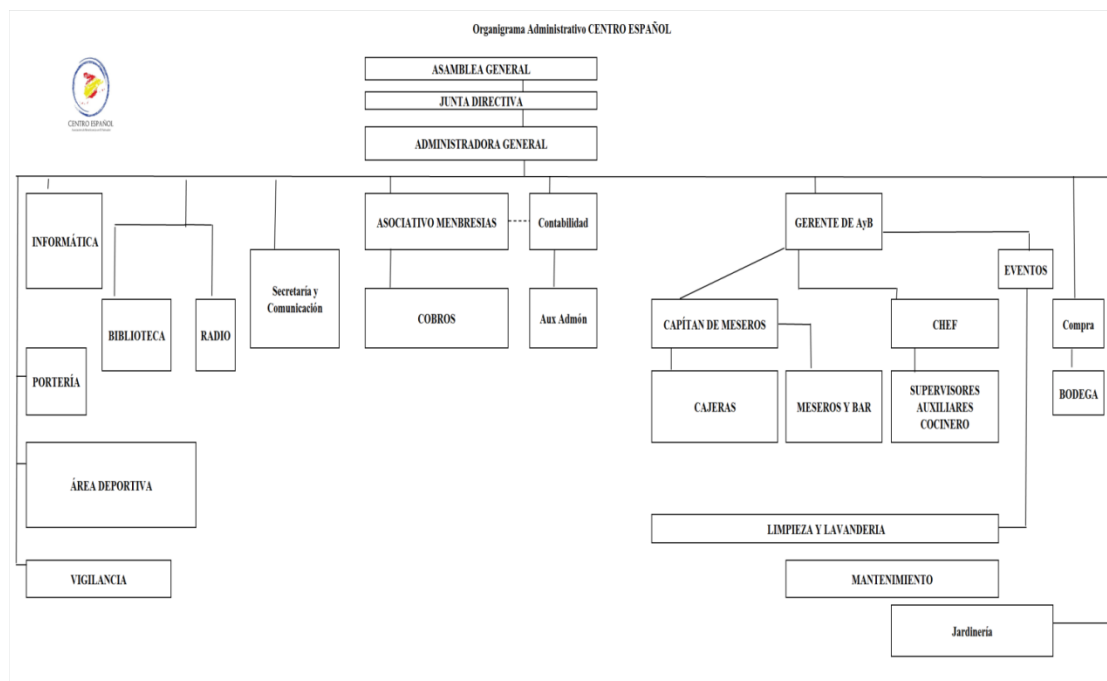
El Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador, establece: integración y asistencias en las asambleas generales. La administración está conformada de la siguiente manera:

Presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, contadora, bibliotecaria, primer vocal, segundo vocal, tercer vocal, y cuarto vocal.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Estatutos Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador (última versión aprobada).

### a. Organigrama del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador<sup>6</sup>



### b. Fines que persigue el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.<sup>7</sup>

Según el artículo 3 de los estatutos del Centro Español, se establece:

- ✓ Socorrer a los asociados que en caso de enfermedad estén imposibilitados para dedicarse a sus ocupaciones habituales, en las condiciones que se fijen en el reglamento interno.
- ✓ Atender en la medida de las posibilidades, a las necesidades que circunstancialmente puedan tener los españoles en tránsito por el país, previa comprobación de su condición de español y de la necesidad de la ayuda, en la forma y manera que se fije en el reglamento interno.
- ✓ Conceder socorros y ayudas con carácter extraordinario y en casos excepcionales a

<sup>6</sup> Organigrama actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador elaborado por la señora Alejandra Orantes

<sup>7</sup> Estatutos Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador (última versión aprobada).

juicio de la Junta Directiva.

- ✓ Fomentar y divulgar la cultura española y procurar el acercamiento hispano salvadoreño.
- ✓ Organizar actos y festejos para esparcimiento de sus asociados.
- ✓ Realizar obras de beneficencia a favor de instituciones salvadoreñas, promover y mantener relaciones cordiales con otras asociaciones.

**c. Servicios que presta el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.<sup>8</sup>**

Ofrece servicios y actividades recreativas, culturales, servicios para socios y no socios. Amplias instalaciones, buena ubicación, salones para eventos, auditorio, bar, restaurantes, gimnasio, piscinas, para adultos y niños. Clases de natación, squash, tenis, baile, aikido, yoga, pintura, entre otras.

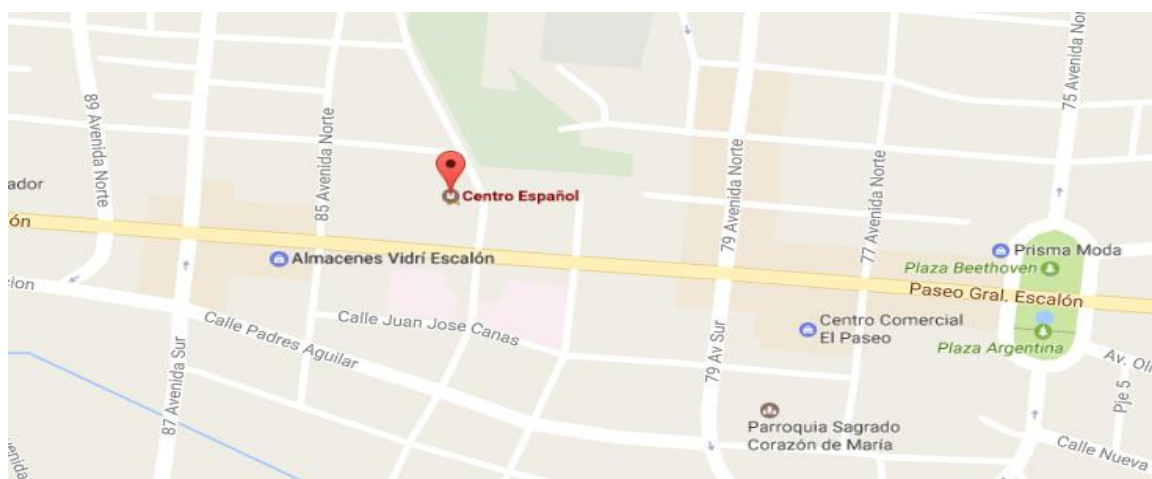
Los horarios de atención se presentan a continuación:

INSTALACIONES	De lunes a sábado 6:00 am – 9:00 pm		Domingos 7:00 am – 6:00 pm
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	De lunes a viernes 8:30 am – 5:30 pm		Sábados 8:30 am – 12:30 pm
RESTAURANTE EL CID/ PISCINA	De lunes a sábado 7:00 am – 8:00 pm		Domingos 7:00 am – 6:00 pm
RESTAURANTE LOS HIDALGOS	Domingo y Lunes cerrado	Martes a jueves 11:00 am – 9:00 pm	Viernes 11:00 am – 12:00 pm
CANCHAS DEPORTIVAS	De lunes a sábado 6:00 am – 9:00 pm		Domingos 8:00 am – 5:00 pm
GIMNASIO	De lunes a viernes 6:00 am – 9:00 pm		Sábados 6:00 am – 2:00 pm
BIBLIOTECA	De lunes a viernes 8:00 am – 5:00 pm		Sábados 8:00 am – 12:00 pm

<sup>8</sup> <http://www.centrospanoles.com/>

**d. Dirección del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.**

Paseo General Escalón y 83 Avenida Norte, colonia Escalón San Salvador, El Salvador  
(503) 2264-3955.



**D. MODELO DE TRABAJO.**

**1. Categoría de asociados y membresías.**

**Asociado Honorario.**

Nacidos e hijos de españoles se exoneran del pago de las mensualidades vigentes, por haber sido asociado de número por 30 años.

**Asociado de número.**

Nacidos e hijos de españoles con documentación que demuestren nacionalidad española, no pagan membresía, únicamente un donativo para beneficencia y las mensualidades vigentes que es de \$ 65.00.

**Asociado contribuyentes.**

Son todas aquellas personas que no tienen la nacionalidad española y que tienen residencia fija en el país. Cancelan membresía de ingreso que es \$ 1,200.00 y las mensualidades vigentes de \$ 65.00.

**Asociado comunitario.**

Son todos aquellos nacidos e hijos de los países de la Unión Europea, tales como: Bélgica, Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia, Reino Unido, Inglaterra. No cancelan membresía, únicamente un donativo para beneficencia de \$ 200.00 y las mensualidades de \$ 65.00

**Asociado juvenil**

Es exclusivamente para todos aquellos jóvenes entre 18 y 30 años de edad, solteros, casados o acompañados. No cancelan membresía, únicamente un donativo para beneficencia de acuerdo a su estado civil; si es soltero \$ 200.00, casado o acompañado \$250.00 y mensualidades de \$ 32.50.

**Requisitos para ser asociado:**

- 1 fotografía por miembro, titular y beneficiarios, impresas (40 x 30 milímetros).
- Fotocopia de pasaporte o documento único de identidad (DUI) ampliado al 150%.
- Fotocopia de NIT ampliada al 150 %.
- Fotocopia acta de nacimiento, para hijos y nietos.
- Constancia de trabajo.
- Solicitud completa y correctamente llena.

## **E. MARCO LEGAL**

El marco legal para la regularización de las organizaciones no gubernamentales está regido por:

### **1. Constitución de la República de El Salvador.**

El artículo 7 de la constitución de la República de El Salvador, el cual dice: “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”.<sup>9</sup>

### **2. Ley de asociaciones sin fines de lucro.**

Las Organizaciones No Gubernamentales también están regidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, en este rubro se definen las asociaciones y fundaciones, las cuales son reguladas por el Decreto No.894. CAP. 4 Régimen Jurídico Interno de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, publicado en el Diario Oficial, el martes 17 de diciembre de 1996.

Artículo 28 el cual dice: “Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley”.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

---

<sup>9</sup> Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Constitución de la República, Decreto Constituyente del 15 de diciembre 1983 N° 38, publicada el 16 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 281.



1. Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
2. Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
3. Objeto o finalidad;
4. Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
5. Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad;
6. Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
7. Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
8. Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes;
9. Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

Aquellos a quienes los estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda

lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles”<sup>10</sup>

### **3. Código Tributario<sup>11</sup>**

La calificación de las fundaciones y asociaciones como entidades sin fines de lucro sitúa a las mismas en un régimen jurídico específico respecto de las obligaciones tributarias

#### **Sección Cuarta**

Responsables.

Solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho público y de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública

Artículo 50. El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la ley de impuesto sobre la renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del impuesto sobre la renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

### **4. Ley de impuesto sobre la renta.**

De acuerdo al Art. 1 de la ley del impuesto sobre la renta, “es agente de retención todo sujeto obligado por este código a retener una parte de las rentas que pague o acredite

---

<sup>10</sup> Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.

<sup>11</sup> Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador, C.A., Código tributario, decreto No. 230, Agosto 2010, Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349.

otro sujeto así como también aquellos que designa como tales la administración tributaria”<sup>12</sup>

Esta ley aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones de pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, dietas, etc. Por consiguiente se convierte en sujeto de esta ley y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: prestación de las declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), prestación anual de los informes de retenciones y prestación de la declaración anual de liquidación del impuesto.

#### **5. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.**

La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de acuerdo a su Art. 1 y 2 se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales de acuerdo que establece con las normas de la misma<sup>13</sup>.

Esta ley se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan alguna de estas operaciones como: comisiones de otorgamiento, contrataciones de préstamos y como exentos de intereses normales se convierten en sujetos de esta ley.

Es competencia del Ministerio de Gobernación a través de la dirección del registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, el de contar con un mecanismo que permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas organizaciones, a sus miembros y a terceros que contraten con ellos.

---

<sup>12</sup>Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, ley de impuesto sobre la renta, Decreto N° 134, 18 de diciembre de 1991, Diario oficial N° 242, tomo N° 313.

<sup>13</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316

Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la corte de cuentas de la República según su competencia. La fiscalía general y la procuraduría general de la República, intervienen para verificar y dar el visto bueno a las modificaciones de los estatutos de las fundaciones para los casos que la ley así lo requiere.

A efecto que las organizaciones sin fines de lucro cumplan con el régimen legal es necesario que estén sujetas a los siguientes tipos de control:

**a. Control contable.**

Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, con un capital mayor de un mil ciento cuarenta y tres dólares (\$1,143.00) deben llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con alguno de los sistemas contables generalmente aceptados y con forme a las normas tributarias. Esta contabilidad debe ser aprobada por el Centro Nacional de Registro, en ella deberán establecerse normas específicas de aplicación en lo que se refiere a: catálogos de cuentas, sub cuentas o rubros de aplicación, balance y otros estados financieros que deban presentarse al registro.

**b. Control fiscal.**

La ley prevé la fiscalización de fondos cuando las asociaciones o fundaciones sin fines de lucro, manejan fondos provenientes del Estado. Esta fiscalización la llevaran a cabo el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República según su competencia. Cuando las entidades que ya han manejado fondos públicos se disuelven tendrán que obtener un finiquito de la Corte de Cuentas de la República que se apruebe legalmente su liquidación.

**c. Control registral.**

El estado obliga a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, a su inscripción en el registro de asociaciones y Fundaciones inscrito en el Ministerio de Gobernación, para efecto de obtener su personalidad jurídica.

#### **d. Control administrativo.**

En el caso de que una de estas entidades incurra en cualquiera de las infracciones previstas en el art.83 de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, puede verse afectada por una sanción según la gravedad y su reiteración.

#### **e. Control de propiedades.**

Las asociaciones y Fundaciones pueden adquirir los bienes inmuebles que necesiten para su funcionamiento. Si llegasen a adquirir bienes que no sean indispensables para la realización de sus fines o los que están en su poder dejan de tener la finalidad, tienen que enajenarlos a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquella en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

### **6. Norma de Contabilidad Financiera No. 21. Registro de las operaciones financieras en las organizaciones sin fines de lucro.**

En esa norma se trata cada uno de los elementos de la contabilidad que requiere una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se ha considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad<sup>14</sup>

### **7. Código civil.**

La obtención de la personalidad jurídica según el artículo 541 “no son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley o de un decreto del poder ejecutivo.”<sup>15</sup>

Regulación del patrimonio y limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, mediante el artículo 543 “las ordenanzas o estatutos de

---

<sup>14</sup> Norma de Contabilidad Financiera No. 21 Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin Fines de Lucro (ONG'S)

<sup>15</sup> Código Civil. Decreto No. 7. 17 de diciembre de 2004. Diario Oficial No. 236. Tomo No. 365.

las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del poder ejecutivo, que podrá concederla si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres”.<sup>16</sup>

## **8. El Código de Trabajo.**

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan:

- A) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- B) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento en un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se considera como institución oficial autónoma.

Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos de conformidad a las disposiciones de este código.<sup>17</sup>

## **9. Ley del seguro social.**

Art. 14 Tendrán derecho a prestaciones de salud, las siguientes personas:

- a) Los asegurados activos;

---

<sup>16</sup> Código Civil. Decreto No. 7. 17 de diciembre de 2004. Diario Oficial No. 236. Tomo No. 365.

<sup>17</sup> Asamblea legislativa de la República de EL Salvador. Código De Trabajo. Decreto legislativo N° 15 del 23 de junio de 1972, publicada el 31 de julio de 1972. Diario oficial N° 142, Tomo N° 236.

- b) El cónyuge o compañera de vida, inscrita, del asegurado activo;
- c) El cónyuge o compañero de vida, inscrito, de la asegurada activa;
- d) La viuda pensionada y el viudo pensionado;
- e) La compañera de vida con derecho a pensión;
- f) Los hijos de los asegurados, aseguradas, pensionadas o pensionados, hasta una edad y las condiciones, modalidades y extensión que se fijará por acuerdo del consejo directivo del instituto;
- g) El trabajador cesante en las condiciones que fije este reglamento; y
- h) Los pensionados y pensionadas por incapacidad a que se refieren los Arts. 33 y 34 de este reglamento.<sup>18</sup>

#### **10. Ley de sistema de ahorro para pensiones.**

Art. 1. “créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta ley”.

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley.

Art. 2. El Sistema tendrá las siguientes características:

---

<sup>18</sup> Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social. Decreto Ejecutivo No. 74 de fecha 31 de mayo de 2010, publicado en el Diario Oficial. No. 101, Tomo 387 de fecha 01 de junio de 2010.

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la ley;
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculen para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta ley se llamarán Instituciones Administradoras. Las Instituciones Administradoras por medio de esta ley son facultadas por el Estado para administrar el sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones;
- d) Los afiliados del sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema;
- f) Cada Institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el Fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;
- g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para



pensiones de los afiliados fueren insuficientes, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y

i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley”<sup>19</sup>

## **F. GENERALIDADES DE SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **1. Definición de recursos humanos.**

- “Recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre individuos y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios, y la importancia de ambas con la sociedad”
- “El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización, el personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente.”
- “A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades y conocimientos de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia”.<sup>20</sup>

### **Definición de grupo:**

“Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas para el logro de objetivos en común con la organización para la que laboran”.

---

<sup>19</sup> Ley del Sistema De Ahorro Para Pensiones. Decreto Ejecutivo No. 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243. Tomo 333 de fecha 23 de diciembre de 1996.

<sup>20</sup> Munch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de la administración”. pág 57.

## **2. Definición de administración de recursos humanos.**

- “Consiste en la planificación, organización, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño, representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”<sup>21</sup>
- “Es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de la organización.”
- “El área de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes de las personas para ser lo más satisfactorio posible y a la colectividad en la que se desenvuelve.”

### **Definición de grupo:**

“La planeación, organización, ejecución y control de técnicas y desarrollo de las actividades para promover el desempeño eficiente del personal, para que una organización pueda alcanzar los objetivos propuestos”.

## **3. Importancia de la administración de recursos humanos.**

En toda empresa independientemente de la actividad a la que se dedique, la administración de recursos humanos es de vital importancia ya que se toma en cuenta el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, así también las relaciones laborales entre patrono y trabajador.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Werther, William B. “Administración de personal y recursos humanos”. 6° Edición. pág. 135.

<sup>22</sup> Gómez, Luis R. "Gestión de recursos humanos". 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2008. Pág. 135.

- ✓ Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos.
- ✓ Contribuye a que el elemento humano que integra una organización, logre sus objetivos y los de la organización.
- ✓ Mejora la productividad.
- ✓ Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

#### **4. Objetivos de la administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos se deriva de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **G. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones que se desarrollan en la unidad de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique en la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de esta unidad se ejecutan en pocas secciones y con frecuencia algunas tareas encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

A continuación, las funciones que realiza la unidad de recursos humanos:

### **1. Proceso empleo.**

A través del proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

- ✓ **El análisis de puestos:** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.
- ✓ **La planeación de recursos humanos (PRH):** es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.
- ✓ **El reclutamiento:** es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.
- ✓ **La selección:** es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

## 2. Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (C y D).

- ✓ **La capacitación:** está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- ✓ **El desarrollo:** implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.
- ✓ **La planeación de carrera:** es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.
- ✓ **El desarrollo de carrera:** es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran.
- ✓ **La evaluación del desempeño:** es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo.

### **Políticas de evaluación del desempeño:**

- ✓ La evaluación de las personas tiene como propósito la retroalimentación, y aprendizaje que busca el desarrollo de las personas.
- ✓ Toda persona está sujeta a evaluaciones de desempeño

## 3. Compensaciones y prestaciones

Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas

organizacionales. El término compensación, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionales a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- ✓ **Sueldo:** el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- ✓ **Prestaciones:** remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- ✓ **Gratificaciones no económicas:** recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

#### **Políticas de compensaciones y prestaciones:**

- ✓ La remuneración de las personas se establece de acuerdo al grado de responsabilidad de cada puesto.
- ✓ Se adopta un sistema de remuneraciones que corresponda a las condiciones presupuestarias de la ONG.
- ✓ Ninguna persona, para cualquiera de los puestos, ganara menos del salario mínimo vigente en el país.

#### **4. Salud y seguridad ocupacional.**

La seguridad ocupacional implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

**Políticas de seguridad:**

- ✓ Todas las personas de la organización deben atender las medidas de seguridad instituidas a nivel general, como las específicas en su puesto de trabajo.
- ✓ Las medidas de higiene y seguridad deben nacer de la necesidad de proteger a las personas y del consenso de las mismas.
- ✓ Se deben adoptar todas las medidas necesarias, para crear una cultura de obediencia a las normas establecidas en materia de seguridad.

**H. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

**1. Definiciones**

- ✓ “El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma”.
- ✓ “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo”.

**Definición de grupo:**

“Es el ejercicio de las actividades y funciones laborales asignadas haciendo un uso óptimo de los recursos”.

**2. Importancia.**

La importancia del desempeño laboral radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de esos factores.

### **3. Aspectos que caracterizan al desempeño laboral.**

En el desempeño laboral el empleado manifiesta competencias alcanzadas como las siguientes:

- Conocimientos
- Habilidades
- Experiencias
- Sentimientos
- Actitudes
- Motivaciones

Que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de las organizaciones.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento, la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. Y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

### **4. Optimización del desempeño laboral<sup>23</sup>**

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

---

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. México 2007. Pág. 349.



Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno.

### **5. Prácticas que afectan el desempeño laboral**

Existen actividades que impiden desarrollar de manera eficiente las tareas y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento de los empleados. Los principales problemas están asociados a un inadecuado manejo de tiempo y a la falta de planeación sobre los trabajos que se realizarán a lo largo de la jornada laboral.

Los empleados tienden a tener muchos malos hábitos que permiten perder tiempo y eficiencia en sus labores. Los hábitos más comunes que afectan el desempeño de los empleados:

- Aplazar tareas
- Ser impuntual
- Desaprovechar el tiempo
- Tener desorden en su agenda y falta de planeación
- Hacer reuniones largas sin objetivos claros
- Incumplir compromisos

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

##### **1. Objetivo General**

Realizar una investigación de campo que brinde un diagnóstico de la situación actual, que ayude a la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos.

##### **2. Objetivos Específicos**

- a. Adquirir información a través de técnicas e instrumentos apropiados que determinen la situación actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador.
- b. Procesar la información obtenida de los asociados y colaboradores utilizando gráficas y su interpretación.
- c. Formular conclusiones sobre la situación actual de la gestión del recurso humano y las recomendaciones acerca de cómo mejorarla.

## **B. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

La determinación del diagnóstico de la situación actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador, reveló la necesidad de la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos que contribuya a fortalecer el desempeño de las actividades de los colaboradores.

Con toda la información recolectada por medio de instrumentos, técnicas y métodos de investigación; enfocados al presidente del Centro Español, asociados y personal administrativo, servicio (meseros y cocineros), limpieza, mantenimiento y seguridad; sobre aspectos deficientes en procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, se encontraron deficiencias las cuales deben de mejorarse para ejecutar los procesos adecuados facilitando un ámbito favorable de trabajo, que permitirá obtener el mayor potencial de cada empleado fortaleciendo el desempeño del personal en la Asociación.

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

Para poder realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas de investigación que ayuden a marcar el objetivo del estudio a realizar.

### **1. Método de investigación**

En la investigación se aplicó el método científico, el cual mantendrá un orden lógico a lo largo de investigación, partiendo del planteamiento del problema, la formulación de los objetivos. Todo lo anterior se utilizó para obtener las conclusiones y poder desarrollar las recomendaciones.

Dentro de los métodos que se utilizaron en la investigación están el analítico y el sintético.

### **a. Método Analítico**

Este método consiste en descomponer un todo en sus partes, para conocer cada uno de sus elementos y las relaciones que existen entre las variables que se investigaron recopilando y validando la información de todas las personas encuestadas en el Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador, con el objetivo de comprender cómo se relacionan las variables objeto de estudio dentro de la Asociación.

### **b. Método Sintético**

A través de este proceso de razonamiento se permitió hacer un análisis y una interpretación integrada de la estructura del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, respecto a la necesidad de la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos y la forma en que el presidente del Centro Español y colaboradores perciben la realidad.

## **D. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental porque no se llevó a cabo ningún tipo de comprobación. Las variables de la investigación no se manipularon, si no que se trabajaron tal y como se presentaron en el campo.

## **E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

La investigación se apoyó en diversas técnicas e instrumentos que recopilaron información en diferentes áreas involucradas para obtener datos confiables, valederos y oportunos.

Entre las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación se encuentran:

## **1. Técnicas.**

### **a. La entrevista**

Con esta técnica se obtuvo información en forma directa y se dirigió al presidente del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. El propósito de determinar la necesidad de la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos que fortalezca al personal en los procesos dentro de la Asociación.

### **b. Encuesta**

Esta técnica se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio cuyas opiniones fueron primordiales para la interpretación de la investigación, se realizaron 44 encuestas al personal y 122 asociados, permitiendo un diagnóstico de la situación actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

## **2. Instrumentos**

### **a. Guía de entrevista**

Este instrumento consistió en una entrevista que constaba de doce preguntas y otras que surgieron hechas al presidente del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, debido a que es un puesto clave para el buen funcionamiento de la Asociación, y que conoce como se encuentra actualmente.

### **b. Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario de 12 preguntas a 44 colaboradores del Centro Español, y 20 preguntas dirigidas a 122 asociados, con el fin de conseguir información, confiable y valiosa de parte de sus colaboradores y asociados. Se incluyeron preguntas abiertas y cerradas, de acuerdo con lo que se deseaba obtener.

## **F. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración del estudio se estableció el uso de dos tipos de fuentes de información primarias y secundarias; las cuales se detallan a continuación:

### **1. Primarias**

Para el estudio de investigación la información fue facilitada por el presidente del Centro Español, en conexión con el personal que labora y asociados activos.

### **2. Secundarias**

Este tipo de información se obtuvo de datos externos provenientes de documentales, página web y bibliografía.

## **G. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Presidente del Centro español, colaboradores y socios que facilitaron al trabajo de investigación.

### **1. Objeto de estudio**

Organización no gubernamental Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

### **2. Unidades de estudio**

Empleados fijos del Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador.

Asociados del Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador.

Presidente del Centro Español, Asociación de Beneficencia El Salvador.

## **H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1. Universo**

El término universo son las unidades o áreas que fueron investigadas, para llevar a cabo la investigación, el universo de estudio fue compuesto por el presidente, empleados y asociados del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador ubicado en el municipio de San Salvador.

### **2. Población**

Para realizar la investigación fue necesario estudiar la población constituida por el presidente, personal fijo que trabaja en la institución y asociados al Centro Español, la población total a estudiar fue de 653 asociados, 44 empleados fijos y el presidente de la junta directiva del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

### **3. Muestra para asociados**

La población que se utilizó en la investigación es de 653 asociados, que se encuentra en un rango de 18 a 75 años, aplicando la fórmula de muestreo estratificado la muestra da como resultado de 122 personas.

### **4. Censo para los empleados.**

Para desarrollar la investigación se tomó en consideración la población que trabaja en el Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador, conformada por el presidente y personal fijo que labora en ella.

<b>Cargos</b>	<b>N° de trabajadores</b>
Gerente	1
Contabilidad	2
Secretaria	2
Técnico en sistema	2
Compras	1
Bodeguero	1
Cocineros	8
Meseros	11
Cajeros	2
Seguridad	2
Ordenanzas	4
Mantenimiento	3
Mensajeros	2
Bibliotecario	1
Entrenadores (gimnasio)	2
Total	44

### **5. Cálculo de la muestra para asociados**

Para calcular la muestra se tomó la población finita de 653 asociados, a los cuales la asociación brinda sus servicios.

Se utilizó el muestreo estratificado, porque se divide toda la población en diferentes subgrupos o estratos, que poseen homogeneidad respecto a alguna característica. Por lo tanto se tomó como estratos las categorías de las membresías, (honorarios, número, contribuyentes y juvenil) que el Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador brinda sus servicios.



La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la población es:

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

**Dónde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = nivel de confianza 95%

**p** = probabilidad de éxito

**q** = probabilidad de fracaso

**N** = población

**E** = error permisible

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = ? \quad p = 0.50$$

$$Z = 1.96 \quad q = 0.50$$

$$N = 653 \quad E = 0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (653)}{(0.08)^2 (653-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} \quad n = 122 \text{ personas}$$

Se utilizó un nivel de confianza de 95% debido a que el tamaño de la población es finito, por lo cual se establece que la estimación es bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito o fracaso de 0.50 cada una, a causa de la duda con que se manejan los resultados de la investigación; el margen de error permisible para llevar a cabo la investigación es de 8 %, partiendo de estos datos por medio de la fórmula se determina el número de personas a encuestar.

## 6. Distribución proporcional de la muestra.

Para conocer la muestra de cada tipo de membresía, en primer lugar se realizó proporcionalmente, considerando el número de beneficiarios de cada uno de los subgrupos, entre la cantidad total de la población, para conocer el porcentaje relativo. Y seguidamente se planteará con una regla de tres para calcular el tamaño de la muestra de cada una.

Distribución de la muestra por categoría.

Asociados honorarios	
653 – 122	10
53 – X	Asociados

Asociados de número	
653 – 122	26
142 – X	Asociados

Asociados contribuyentes	
653 – 122	33
175 – X	Asociados

Asociados juvenil	
653 – 122	53
283 – X	Asociados

**Cuadro resumen de la muestra.**

Categoría de socio	Asociados beneficiarios	Muestra por categoría
Honorarios	53	10
Número	142	26
Contribuyentes	175	33
Juvenil	283	53
<b>Totales</b>	<b>653</b>	<b>122</b>

## **I. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

Con la información obtenida del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador se realizó el conteo de los datos de cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron tabulados en una hoja de Excel y se utilizaron gráficos de pastel, para representar los datos.

### **1. Situación actual del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.**

Según información recopilada por medio de encuestas al personal del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, se obtuvo información de la situación actual considerando los siguientes aspectos:

- ✓ La mayoría del personal del Centro Español oscila entre los 18 a los 70 años, cabe mencionar que en su mayoría corresponden al género masculino, el nivel académico para el puesto cumple con el requisito de la plaza en el que labora así como la mayoría tiene más de un año de laborar en la Asociación y se percibe una estabilidad laboral.
- ✓ La situación en el Centro Español con base a la información recopilada confirma que las personas cuando iniciaron sus labores no les dieron un tipo de inducción, y que no cumplen con todo lo necesario para que el empleado esté bien informado con algún tipo de material que los vincule de una forma más rápida a la Asociación, el manual de bienvenida no lo entregan al nuevo colaborador sino que es el jefe de cada unidad quien ofrece una breve introducción genérica en la cual comenta los aspectos más relevantes, no se les da a conocer cuál es la misión, visión, valores, políticas, o las líneas jerárquicas por medio de un organigrama.

- ✓ Otra información importante que se obtuvo en las encuestas y entrevistas realizadas al presidente del Centro Español y sus colaboradores, es que actualmente la unidad de recursos humanos, no está definida con relación a sus funciones, obligaciones y responsabilidades, el encargado de cada área asume estas actividades es por ello que no se tiene claro un proceso a seguir para el desarrollo de su trabajo ya que es este el que da a su personal las instrucciones a seguir generando así un proceso confuso entre las demás áreas.
- ✓ La mayoría de las plazas vacantes se hace de manera interna, es así como el personal que continúa laborando y que tiene más tiempo es el que cubre el puesto, tomando la experiencia que tiene, pero también existe reclutamiento externo para los colaboradores ya que se necesita mano de obra para cubrir eventos y periodos vacacionales.
- ✓ El motivo principal de la falta de conocimiento de los empleados de la filosofía de la Asociación es que no poseen por escrito ningún material relacionado a esta temática, en cuanto al proceso de reclutamiento se hace de manera repartida, es decir la mayoría de los que participan en la Asociación lo hacen por medio de un contacto que está dentro, es así como se observa que no existe un solo proceso establecido o una normativa a seguir de forma sistematizada que determine de qué manera hacer un reclutamiento adecuado, es necesario tener un documento que especifique las condiciones y normas de cómo hacer este proceso, y que una sola persona sea la encargada de llevar a cabo este paso, sin perder el objetivo y la naturaleza de la organización, actualmente cada encargado de área recluta a su personal, lo hace el que se encuentra disponible al momento que se presentan los nuevos integrantes, dando así los parámetros necesarios que él considera.

## **J. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. Alcances**

Al llevar a cabo la investigación de campo fue posible tener acceso a cada una de las unidades de análisis en estudio, por ejemplo los asociados del Centro Español, se mostraron amables y dispuestos a responder todo el instrumento, a la vez que estos sugerían otros aspectos que se podrían mejorar al Centro Español. Por otra parte los colaboradores se mostraban accesibles al momento de contestar el instrumento, y también a cualquier interrogante que se les hiciera con respecto al Centro Español.

### **2. Limitaciones**

A pesar de haber tenido acceso a todas la unidades de análisis en estudio, se presentaron algunos inconvenientes al momento de la recolección de la información, en consecuencia al personal administrativo y de cocina del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, en donde no fue posible realizar la encuesta de forma personal sino que se dejaron para que se contestaran en el tiempo que ellos tuvieran disponible, pero esto ocasiono un atraso significativo para poder obtener dichas encuestas.

### **3. Análisis de los resultados de la entrevista dirigida al presidente del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.**

#### **Entrevista:**

En la entrevista con el presidente del Centro Español, menciona que pese a que la Asociación no cuenta con muchos recursos económicos para cubrir del todo sus necesidades, han logrado brindar servicio a todos sus asociados. Por otra parte menciona que el área de recursos humanos no tiene ese nombre de manera formal, ya que cada jefe de área es el encargado de su personal, y que no se tiene contemplada la creación de la

unidad de recursos humanos, por el mismo hecho de contar con limitaciones económicas, a lo cual menciono que generaría el empleo de más personas lo que lleva a más gastos para el Centro Español. Así mismo también menciona la desactualización que existe en el organigrama de la Asociación, pues desde hace años no se modifica, considera que debe haber una modificación siempre respetando la jerarquía. El ascenso del personal es algo con lo que no se cuenta, pues lo que realizan es suplantar el puesto, las capacitaciones no se brindan en un tiempo específico, pero que sin embargo se brindan al menos 1 o 2 veces al año.

Sugerimos la creación de estrategias para el incremento de asociados a la Asociación, a través de más publicidad (hojas volantes, página de Facebook actualizada con promociones del día), brindar una gastronomía más amplia para llamar la atención de las personas, y el esfuerzo por recibir financiamiento por parte organizaciones externas que permitan que el Centro Español se desarrolle de forma idónea, tanto en estructura, como en los demás recursos de los que ahora carece. Además de la creación de la unidad de recursos humanos que mejore el proceso de reclutamiento para obtener mejores empleados.

**Lugar:** Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

**Fecha:** miércoles 19 de julio de 2017

**Hora:** 5:00 p.m. 7:00 p.m.

**Objetivo:** Evaluar la situación actual del Centro Español, para determinar los puntos en los que este puede mejorar su servicio a los asociados y que sus empleados se encuentren motivados al desempeño de sus labores

*Respuestas de la entrevista dirigida al presidente de la junta directiva del Centro Español*

N°	Pregunta	Si	No	Respuestas
1	¿Cuenta el Centro Español con área de recursos humanos?		X	No con el nombre de área de recursos humanos, pero si cada jefe cuenta con su personal y lo administra él. Y por otra parte el encargado de coordinar a los jefes es el gerente de la Asociación.
2	¿Considera necesario que exista la unidad de recursos humanos?	X		No se ha pensado, ya que el Centro Español cuenta con recursos limitados y difícilmente logran cubrir todos sus costos y crear una unidad de recursos humanos implica una nueva jefatura lo que requiere más personal y también trabajo de coordinar con estas. Se considera que sería bueno crear la unidad pero es algo que no se tiene proyectado.
3	¿Cuenta el Centro Español con políticas internas?		X	No se encuentran establecidas las reglas, y manual de descripción de procesos.
4	¿Sabe usted cuales son las tareas que se realizan en el área de recursos humanos?	X		Reclutamiento de personal, evaluaciones y funciones de relaciones laborales.
5	¿A su criterio cuenta el organigrama con los requisitos necesarios?		X	Debe hacerse cambios y sobre todo actualizarse. Respetando la jerarquía.
6	¿Se realiza algún tipo de evaluaciones del desempeño al personal?	X		Se realizan evaluaciones, pero desde hace años no se llevan a cabo, se está trabajando con eso y este año se hará un sistema de evaluación, ya que se considera que es importante saber cómo desempeñan sus labores los

				empleados.
7	¿Qué tipo de beneficio obtiene el personal del Centro Español?			Prestamos, permisos (enfermedad, hijos en colegios, estudios), bono a fin de año, alimentación diaria (pagan una cantidad significativa), pueden jugar en una cancha domingos por la tarde.
8	¿Cuentan el Centro Español con una política de ascenso al personal?		X	No existe política de ascenso al personal cada departamento cuenta con personal reducido, y si se necesita que se cubra un puesto es por alguna necesidad del momento y entre el mismo personal se sule a otro compañero que no pueda laborar en ese instante por algún motivo.
9	¿Cuáles son los factores que toma en cuenta para el ascenso de un empleado?			No se dan ascensos dentro de la Asociación, se coloca mismo personal para suplir a otros si es que se llega a necesitar.
10	¿Se cuenta con un programa, de capacitación para sus empleados?		X	Existen cursos de INSAFORP, de relaciones humanas, al público y al cliente. Lo que más interesa es la atención que se le brinda al cliente.
11	¿Para usted es importante brindar más capacitaciones al personal?		X	Si es importante pues de esto depende que el personal brinde la atención que necesita a los clientes, además de sentirse cómodos en su lugar de trabajo.
12	¿Qué recomendaría para mejorar el desarrollo del personal del Centro Español?		X	Es de importancia que tanto el personal como los clientes se sientan bien con la Asociación, y entre un factor que podría ayudar es un unidad de recursos humanos, pero lamentablemente el Centro Español no cuenta con los recursos para la creación de esta.



## **K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

- ✓ Los medios de reclutamiento no garantizan la existencia de suficientes candidatos para el proceso de selección, y la falta de políticas para el área. Por todo lo anterior se afirma, que no existen mecanismos definidos para ejercer la función de reclutamiento, todo originado por la falta de una unidad que controle y verifique el cumplimiento del proceso así como la falta de políticas que garantice el cumplimiento del objetivo del mismo.
- ✓ No existen manuales u otro tipo de instrumento que proporcionen información que sea de utilidad a los empleados del Centro Español, o que establezcan los procedimientos a seguir para reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- ✓ Dentro de los aspectos importantes del control de personal, no se realizan evaluaciones del desempeño. Este tipo de evaluaciones las ejercen con base a observaciones directas y son influenciadas por factores subjetivos, y esto puede inducir a error.

## **2. Recomendaciones.**

- ✓ Definir la creación de la unidad de recursos humanos de tal forma que le permita ejercer su función sobre el personal del resto de las unidades que conforman el Centro Español, Asociación de beneficencia en El Salvador.
- ✓ Proporcionar manuales que ayuden a los empleados a conocer más del Centro Español, de igual manera a la unidad de recursos humanos para el establecimiento de información y procedimientos donde se pueda transmitir lo que la Asociación busca alcanzar, y sobre todo brindar procesos transparentes.
- ✓ Es responsabilidad de toda entidad capacitar al recurso humano con que esta cuenta por tanto se recomienda al Centro Español, Asociación de beneficencia en El Salvador, la creación de un programa de capacitación dirigido a los empleados y que se les proporcionen las capacitaciones de manera constante.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

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

#### **1. Objetivo general.**

Proponer la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador para lograr el fortalecimiento del desempeño del personal.

#### **2. Objetivos específicos**

- a. Elaborar un plan de trabajo que permita llevar a cabo la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.
- b. Proporcionar herramientas administrativas que contribuyan a mantener y desarrollar al personal de manera adecuada, para la satisfacción de los clientes y beneficio del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.
- c. Proporcionar herramientas administrativas que guíen al personal recién contratado, para que tengan conocimiento de la filosofía organizacional del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

## **B. PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

La unidad de recursos humanos se encargará del desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos, para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. También contribuirá al control administrativo del personal, que le reportará al gerente general el logro de los objetivos y metas. Delegará en un colaborador o colabora, las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, a otro empleado se le encargara de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos, mediante el trabajo profesional y ético, generando un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. La unidad de recursos humanos deberá conocer perfectamente la información general de la Asociación y comunicar lo que sea necesario a todo el personal.

### **1. Misión de la unidad de recursos humanos.**

*“Somos una unidad para contribuir al éxito organizacional, mediante la adquisición de empleados calificados, cubriendo la necesidad de los puestos de trabajo; desarrollando un recurso humano eficiente, a través de la capacitación constante buscando la en el desempeño, además de fomentar el respeto del personal hacia toda la Asociación, tomando en cuenta las necesidades de los usuarios para brindarles una excelente atención”.*

## 2. Visión de la unidad de recursos humanos.

*“Convertirse en la unidad con mayor importancia y solidez dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, utilizando el recurso humano como activadores inteligentes que impulsen la Asociación al éxito y la excelencia, con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, ofreciendo servicio de calidad”.*

## 3. Metas de la unidad de recursos humanos.

- ✓ Seleccionar al nuevo recurso y que este cumpla al menos con el 90% los requisitos que se necesitan para ocupar el cargo o puesto.
- ✓ Crear programas de incentivos y capacitación para los empleados de la Asociación.
- ✓ Actualizar el organigrama de la Asociación cada dos o tres años.

## 4. Valores para la unidad de recursos humanos.

- ✓ **Participación:** Es el compromiso de cada uno de nuestros empleados en tomar parte, compartir y abrir espacios para que otros hagan parte de una actividad, o movilizarse y tomar parte de ella.
- ✓ **Compromiso:** Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales, para contribuir a otros departamentos o unidades y la Asociación en general.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Nuestros empleados deben estar dispuestos a trabajar con otros, de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.

- ✓ **Efectividad:** La forma de hacer la cosas de la mejor manera, que surte como medida del impacto en la gestión, tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- ✓ **Responsabilidad:** Nos sentimos obligados de responder por los propios actos; reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones. Es el principio de correspondencia entre un actuar y su consecuencia.

## **5. Políticas de la unidad de recursos humanos.**

### **Política General**

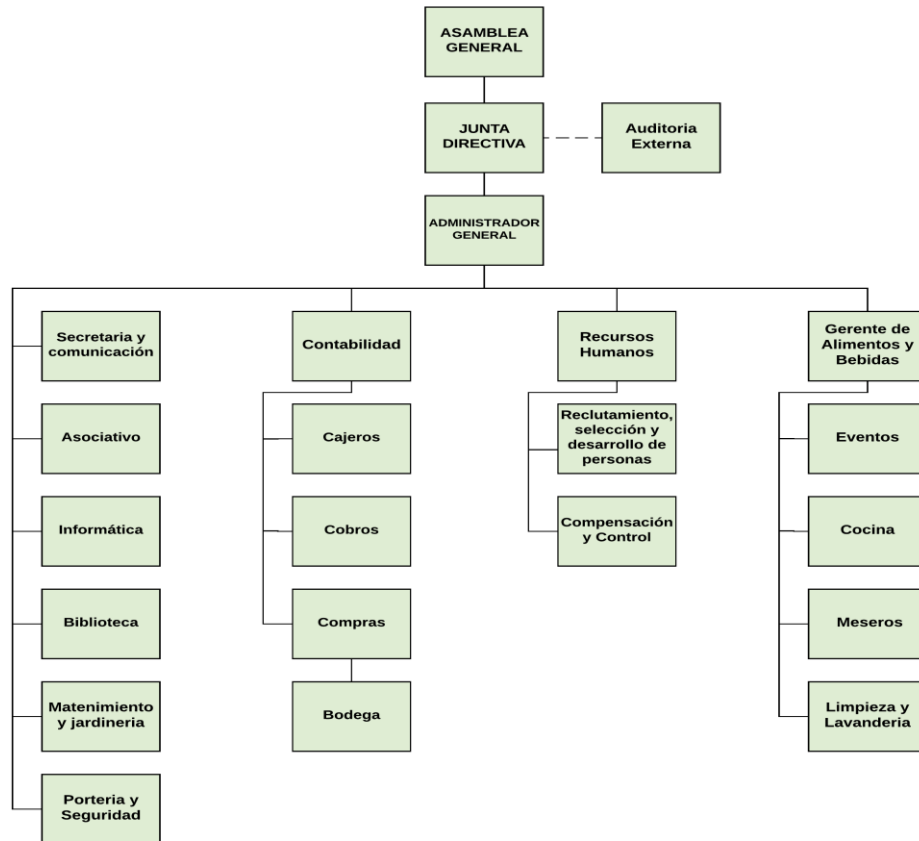
La unidad de recursos humanos será la encargada de elaborar los programas y procesos a seguir en el reclutamiento, selección, desarrollo, control y compensaciones del recurso humano.

### **Políticas Específicas**

- ✓ La religión, sexo y otros similares, no se consideraran limitantes para seleccionar personal, puesto que no tienen relación con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- ✓ Toda persona que aspire a ser miembro del personal del Centro Español, Asociación de Beneficencia en el Salvador, tendrá que someterse al proceso de reclutamiento, selección e inducción establecido.
- ✓ Será responsabilidad de la unidad de recursos humanos, coordinar las diferentes actividades, que estén relacionadas con el proceso de selección a fin de garantizar su eficiencia y eficacia.
- ✓ Implementar y conservar un proceso de selección, cuya base filosófica sea la igualdad de oportunidades para todas las personas; consideradas aptas para un puesto.

- ✓ A los nuevos empleados, dar la prioridad de capacitarlos en el lugar de trabajo y si el puesto lo requiere, se utilizaran otros medios.
- ✓ La capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades manifestadas y reveladas, en los cambios tecnológicos, en los ajustes estructurales, en los cambios que se generen en los procesos y servicios que se ofrecen a los usuarios.
- ✓ La asistencia promedio de una persona a un evento de capacitación será de un 90% de lo programado, de lo contrario; deberá cancelar por su propia cuenta el costo de la capacitación.
- ✓ Capacitar a todo el personal independientemente del tipo de puesto ejercido.
- ✓ El programa de capacitación y desarrollo, debe de estar orientado de tal manera que establezca sustancialmente, tanto a las personas como a la Asociación.
- ✓ La unidad de recursos humanos, es la encargada de establecer las medidas de retroalimentación y control de personal, las cuales debe dar a conocer a cada persona.
- ✓ Todo el personal está obligado a proporcionar la información que la unidad de recursos humanos le solicite, a fin de contar con una base de datos capaz de generar la información necesaria y actualizada para tomar decisiones.

6. Ubicación de la unidad de recursos humanos en el organigrama propuesto para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.



Autoridad lineal

Departamentos

Fuente: Elaborado por grupo investigador

Fecha de elaboración:



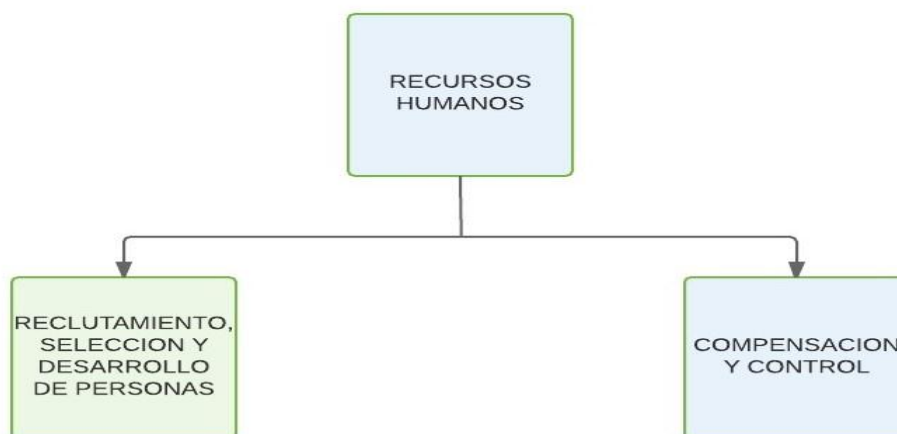
## C. EJECUCIÓN DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Diseño organizacional.

Para que la unidad de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, debe promover la comunicación y participación de los empleados, así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, el número de personas que se distribuirá en la unidad de recursos humanos será de tres personas, organizadas de la siguiente manera:

- ✓ Jefe de la unidad de recursos humanos (1 persona)
- ✓ Área de reclutamiento, selección y desarrollo de personas (1 persona).
- ✓ Área de compensación y control (1 persona).

### 2. Organigrama propuesto para la unidad de recursos humanos.



*Autoridad lineal* —————  
*Departamentos* ■  
 Fuente: Elaborado por grupo investigador  
 Fecha de elaboración:

El Jefe de la unidad de recursos humanos realiza las actividades de planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de las políticas de la asociación, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, la unidad estará bajo la subordinación del administrador general, en su relación con los otros jefes de línea; la unidad de recursos humanos tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con el personal del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

#### **Área de reclutamiento y selección de personal**

Esta área promueve y coordina junto con los jefes de las diferentes áreas del Centro Español, el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar aquellos puestos vacantes de la institución, utilizando los procesos propios del área.

#### **Área de capacitación y desarrollo**

En esta área se brinda un servicio a los colaboradores del Centro Español aspectos relacionados con cursos, seminarios y charlas; de acuerdo a las necesidades de cada área.

#### **Área de compensación y control.**

El área de compensación y control es la encargada de formular, ejecutar y llevar a cabo las diferentes aplicaciones en las planillas, como por ejemplo: deducciones de impuesto sobre la renta, incapacidades, deducciones porcentuales, así como también es la responsable por la correcta aplicación de los pagos quincenales de salarios, vacaciones, reasignaciones.

## D. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. Presupuesto para el recurso humano.

Como primer paso se establece la necesidad del recurso humano de la unidad a implementar, ya que es de suma importancia para que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador pueda subsistir y que a la vez, es el elemento clave para realizar las funciones de administración del talento humano. Para el adecuado funcionamiento de la unidad, es necesario de tres personas: el jefe de la unidad de recursos humanos, colaborador del área de reclutamiento, selección y desarrollo de personas y colaborador del área de compensación y control.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados y que así la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignarán al elemento humano que integraría dicha área serían los siguientes:

N°	Puesto	Salario	Descuentos					Renta	Descuento total	SALARIO NETO
			ISSS		AFP					
			Empleado 3 %	Patrono 7.5 %	Empleado 7.25 %	Patrono 7.75 %				
1	Jefe de recursos humanos	\$700.00	\$21.00	\$52.50	\$50.75	\$54.25	\$33.30	\$105.05	\$594.95	
1	Sección de Reclutamiento y desarrollo del personal	\$450.00	\$13.50	\$33.75	\$32.63	\$34.88	\$0.00	\$46.13	\$403.88	
1	Sección de compensación y control	\$450.00	\$13.50	\$33.75	\$32.63	\$34.88	\$0.00	\$46.13	\$403.88	
<b>Total</b>		<b>\$1,600.00</b>	\$48.00	\$120.00	\$116.00	\$124.00	\$33.30	\$197.30	<b>\$1,402.70</b>	

## 2. Recursos Materiales.

Los recursos materiales son de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo del departamento, ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente sus actividades diarias.

### Mobiliario y Equipo.

El mobiliario y equipo que se requiere para la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos se detalla a continuación:

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
3	Escritorio tipo L gerencial	\$180.00	\$540.00
3	Silla de trabajo	\$45.85	\$137.55
3	Computadoras (laptops)	\$475.95	\$1,427.85
2	Impresora multifuncional	\$130.00	\$260.00
3	Archiveros de 4 gavetas	\$185.00	\$555.00
3	Teléfono	\$22.00	\$66.00
6	Silla de visita azul oscuro	\$35.00	\$210.00
1	Oasis para agua	\$155.00	\$155.00
<b>Total de Mobiliario y Equipo</b>			\$3,351.40
Imprevistos 10%		\$335.14	\$335.14
<b>Total</b>			<b>\$3,686.54</b>
<b>Cotización de las siguientes empresas: Almacenes VIDRI y Office Depot</b>			

### Papelería y artículos para oficina.

Además del mobiliario y equipo se hace necesario establecer la cantidad de papelería y artículos de oficina que serán necesarios para el buen funcionamiento de la unidad:

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
8	Resmas de papel bond/Carta.	\$3.50	\$28.00
5	Caja de folder tamaño carta.	\$4.10	\$20.50
5	Caja de bolígrafos Bic.	\$1.50	\$7.50
4	Caja de lápiz de carbón	\$1.30	\$5.20
6	Cajas de Clips/Pequeños.	\$1.80	\$10.80
6	Cajas de clips/Grandes.	\$2.10	\$12.60
5	Cajas de grapas.	\$1.10	\$5.50
3	Engrapadores medianos.	\$3.15	\$9.45
3	Perforadores estándar.	\$2.75	\$8.25
3	Saca grapas.	\$0.95	\$2.85
8	Marcadores.	\$0.45	\$3.60
8	Borradores.	\$0.35	\$2.80
1	Tinta para Impresora	\$22.00	\$22.00
3	USB 16 GB	\$8.50	\$25.50
<b>Total de papelería y artículos de oficina</b>		\$53.55	\$164.55
Imprevistos 10%		\$16.46	\$16.46
<b>Total</b>			<b>\$181.01</b>
<b>Cotización de las siguientes empresas: Librería y papelería Iberica Office Depot</b>			

### 3. Infraestructura.

En lo que se refiere a la infraestructura es muy importante mencionar la ubicación de la oficina en la cual estaría funcionando la unidad. Por razones de espacio y acceso de personas se recomienda ubicarla en el actual salón de juntas o usos múltiples del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, que cuenta con un área de 20 metros cuadrados.





**Presupuesto de construcción de cubículos para la unidad de recursos humanos.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
3	Pliegos de Tabla roca	\$ 7.00	\$ 21.00
2	Puertas de madera de plywood con sus accesorios ( mocheta y chapa)	\$ 25.00	\$ 50.00
1	Tornillos de tabla roca	\$ 2.00	\$ 2.00
8	Perfilaría (Canaletas)	\$ 2.00	\$ 16.00
1	Pintura galón	\$ 21.99	\$ 21.99
	Mano de obra	\$ 260.00	\$ 260.00
<b>Total</b>			<b>\$ 370.99</b>

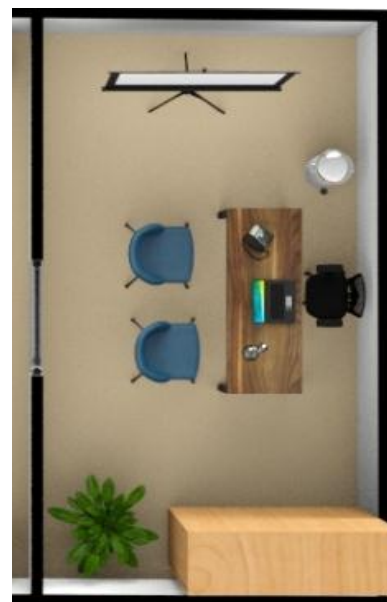
**Unidad de Recursos Humanos.**



Área de reclutamiento, selección y desarrollo de personas y área de compensación y control.



Área de jefe de la unidad de recursos humanos.



#### 4. Presupuesto total para la creación de la unidad de recursos humanos.

El costo total para la creación y desarrollo de la unidad de recursos humanos y fortalecer el desempeño del personal en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador se detalla a continuación:

<b>Presupuesto para la creación de la unidad de recursos humanos.</b>	
Recurso Humano.	\$1,600.00
Mobiliario y Equipo.	\$3,686.54
Papelería y Artículos Para Oficina.	\$181.01
Infraestructura.	\$ 370.99
<b>Total</b>	<b>\$ 5838.54</b>





## E. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Comprende la ejecución de los procesos siguientes:

- ✓ **Reclutamiento:** Consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- ✓ **Selección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la Asociación.
- ✓ **Contratación:** Formalizar con apego a la ley reguladoras en relación con los deberes y derechos de trabajo para garantizar los intereses tanto del empleado como de la Asociación.
- ✓ **Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la Asociación, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr conocimiento.
- ✓ **Vencimiento de contrato de trabajo y despido:** Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la Asociación.

### 1. Función administración del personal.

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

- ✓ Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
- ✓ Tramitación de nóminas y seguros sociales.
- ✓ Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- ✓ Control de asistencia.
- ✓ Aspectos relativos a la disciplina del personal.
- ✓ Calificación de méritos.

Esta función persigue mantener y mejorar las buenas relaciones humanas y laborales entre empleado y empleador.

## **2. Función de desarrollo y dirección de recursos humanos.**

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la Asociación. El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:

- ✓ Establecer planes de carrera.
- ✓ Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
- ✓ Crear planes de formación y realizarlos.
- ✓ Establecer el clima laboral.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.

La formación de los trabajadores se realiza de cara a promocionarlos en puestos de mayor responsabilidad.

## **3. Función relaciones laborales.**

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje).

## **4. Función servicios sociales.**

Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas

voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral. Dentro de estos servicios podemos mencionar:

- ✓ Alimentación.
- ✓ Paquetes escolares para los hijos de los empleados.
- ✓ Descuentos de un 30% a sus empleados en los servicios que ofrece el Centro Español.
- ✓ Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad.
- ✓ Otros.

#### **5. Función de salud y seguridad ocupacional.**

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

#### **6. Actividades principales de la unidad de recursos humanos.**

- ✓ Auxiliar en las relaciones laborales, empleado-patrono para que estas sean satisfactorias, lo que a su vez provoque que exista un buen ambiente laboral dentro de la Asociación.
- ✓ Brindar asesoría a los ejecutivos de más alto nivel en la elaboración y formulación de políticas de administración de talento humano.
- ✓ Supervisar las relaciones de trabajo reguladas por todas aquellas legislaciones que ejerzan algún tipo de normalización en temas de administración de recurso humano en el país.

- ✓ Verificar las necesidades de personal, para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del mismo.
- ✓ Determinar técnicas de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Asociación con la premisa de ayudar al cumplimiento de objetivos planificados del Centro Español.
- ✓ Establecer una programación constante y actualizada de capacitación que favorezca, desarrolle y fortalezca las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del talento humano de la Asociación.

## **F. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, actualmente no cuenta con una unidad de recursos humanos definida, es necesario como primera acción, la contratación del jefe de la unidad por parte de la junta directiva del Centro Español, luego se procederá a contratar a dos personas que serán las encargadas de auxiliar en las tareas.

Consecuentemente por carecer de instrumentos administrativos adecuados, se propone los aspectos fundamentales que debe contener una descripción de puestos aplicado a las posiciones que integrarán la unidad de recursos humanos. Esta descripción es de vital importancia, en vista de que permite tener un conocimiento completo del perfil de competencia de cada puesto; fija responsabilidades y delimita en forma concreta el campo de acción, funciones y atribuciones de la unidad propuesta.



**CENTRO  
ESPAÑOL**  
Asociación de Beneficencia en El Salvador

2017

MANUAL DE PERFILES PROFESIONALES DEL C.E.

**MANUAL DE PERFILES  
PROFESIONALES DEL  
CENTRO ESPAÑOL**

---

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de descripción de puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, sus relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener el ocupante del puesto.

Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva, así como la obtención de los fines estratégicos de la Asociación.

## **OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General**

Dotar al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador de una herramienta técnica administrativa que facilite la descripción del puesto y promover el ordenamiento y mejoramiento interno de sus áreas, identificando las tareas esenciales a cada cargo, las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para establecer necesidades de capacitación, contratación de personal calificado e idóneo en cada plaza vacante o por crear, capaz de asumir con responsabilidad, eficiencia y eficacia, el cargo a desempeñar.

### **b. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades organizacionales, indicando principalmente las tareas que les corresponden y las exigencias que requiere la persona para que pueda desempeñarlas con la mayor eficiencia.
  
- ✓ Orientar e informar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre el desarrollo de las tareas en sus funciones asignadas.
  
- ✓ Tener una herramienta que facilite la administración de los ascensos en las diferentes categorías.



## 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Jefe de la unidad de recursos humanos
Superior inmediato:	Gerente general
Subordinado	Colaborador área de reclutamiento, selección y desarrollo de personas y colaborador área de compensación y control.

## 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral de la asociación, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación y representar a la Asociación ante las organizaciones sindicales y laborales de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad establecidos.

Relaciones al interior de la Asociación	Relaciones al exterior de la Asociación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente general.</li> <li>➤ Gerentes/ responsables de áreas.</li> <li>➤ Personal de recursos humanos y capacitación.</li> <li>➤ Personal de las diferentes áreas de la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secretaría del trabajo y previsión social.</li> <li>➤ Ministerios de gobernación</li> <li>➤ Organizaciones laborales.</li> <li>➤ Escuelas y universidades.</li> </ul>

## 3. Atribuciones jurídico-administrativas del puesto.

- Representar al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador en las negociaciones del contrato colectivo de trabajadores.
- Representar al Centro Español ante los organismos de seguridad social.

#### 4. Riesgos de trabajo.

- Riesgos de enfermedades asociadas con el estrés.

#### 5. Perfil del puesto.

##### Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

- Administración de recursos humanos.
- Administración de empresas.
- Competencias demostrables en el área de recursos humanos, capacitación y administración.

Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
Inglés	X		
Adicional			

**Edad:** De 30 años en adelante

Nivel educativo: Licenciado o egresado en licenciatura administración de empresa, o carreras afines.

#### Experiencia laboral

Se considera un promedio de 2 años mínimo en la gestión directa de los recursos humanos.

#### 6. Comportamientos, actitudes y valores asociados al puesto.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar y fomentar la cultura organizacional.</li> <li>➤ Establecer redes para el desarrollo organizacional.</li> <li>➤ Participar en los procesos de mejora continua.</li> <li>➤ Trabajar con otros y en equipo.</li> <li>➤ Analizar y solucionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Negociar con el personal y las instituciones al interior y exterior del Centro Español.</li> <li>➤ Mantener la confidencialidad de la información.</li> <li>➤ Liderar el trabajo de equipos y personas para lograr objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ética en el trabajo</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Discreción</li> <li>➤ Respeto</li> <li>➤ Honestidad</li> <li>➤ Lealtad</li> </ul>
--	---	--

problemas. ➤ Tomar decisiones sustentadas. ➤ Comunicar ideas e información.	➤ Manejar conflictos ➤ Trabajar con bases aplicables a la sustentabilidad.	
---	---	--

## 7. Actividades del puesto

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer políticas de recursos humanos en la Asociación.</li> <li>➤ Establecer sistemas de motivación al personal.</li> <li>➤ Supervisar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>➤ Diseñar estrategias para tener un clima laboral adecuado en la Asociación.</li> <li>➤ Autorizar contratación y despido de personal, incluidos los responsables de áreas, de acuerdo con las políticas del Centro Español.</li> <li>➤ Realizar mediciones continuas del clima laboral.</li> <li>➤ Supervisar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.</li> <li>➤ Atender y resolver problemas por demandas laborales.</li> <li>➤ Evaluar de manera continua al personal a su cargo y, en coordinación con los responsables de área, participar en la evaluación del conjunto de los trabajadores de la Asociación.</li> <li>➤ Supervisar las labores de la comisión de higiene y seguridad, y la de formación y capacitación.</li> <li>➤ Difundir los derechos y prestaciones sociales y económicas que otorgan la Asociación y los organismos externos a los trabajadores.</li> <li>➤ Revisar, modificar y firmar el contrato colectivo de trabajo, conjuntamente con el responsable de la Asociación, así como revisar los salarios en los periodos que establece la ley.</li> <li>➤ Supervisar la implementación de los programas de inducción a la Asociación.</li> <li>➤ Verificar el cumplimiento de la aplicación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad de la Asociación.</li> </ul>
--

## 8. Capacitación recomendada

<b>Del Centro Español al colaborador</b>	<b>En el puesto</b>	<b>Para la persona</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción a la Asociación: misión, visión, políticas, filosofía, cultura y estrategias.</li> <li>➤ Desarrollo organizacional: procedimientos, reglamento interno y/o manuales de la Asociación.</li> <li>➤ Sistemas de gestión, de calidad y ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales.</li> <li>➤ Gestión de los sistemas de la Asociación.</li> <li>➤ Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad, alimentaria y de etiqueta.</li> <li>➤ Manejo de los costos y control de inventarios de alimentos y bebidas.</li> <li>➤ Programación de mantenimiento.</li> <li>➤ Dirección del personal.</li> <li>➤ Sistematización de información.</li> <li>➤ Administración financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo a las brechas que presenta, tanto técnicas como organizacionales.</li> </ul>

## 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Gerencia de Alimentos y Bebidas
Superior inmediato:	Gerente general
Subordinado	Chef Ejecutivo, Sub Chef, personal de cocina, meseros y bar.

## 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir, administrar recursos (materiales y humanos) y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad de materias primas, los proveedores y el proceso de elaboración hasta el producto terminado, de acuerdo con las políticas y estándares de gestión definidos por la Asociación para la satisfacción del cliente.

Relaciones al interior de la Asociación	Relaciones al exterior de la Asociación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chef ejecutivo</li> <li>➤ Personal de servicio (cocineros y meseros).</li> <li>➤ Mantenimiento</li> <li>➤ Compras y bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asociados</li> <li>➤ Proveedores</li> <li>➤ Cámaras de la industria alimentaria.</li> </ul>

## 3. Atribuciones jurídico-administrativas del puesto

- Representar a la Asociación ante instituciones de la industria alimentaria.
- Firmar contratos a nombre de la Asociación con proveedores y clientes.

## 4. Riesgos de trabajo

- Riesgos asociados con el estrés.
- Exposición a quemaduras.
- Exposición a caídas al mismo nivel.
- Exposición a inhalación de sustancias nocivas o tóxicas.
- Exposición a temperaturas extremas.
- Fatiga física y mental.

## 5. Perfil del puesto.

### Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gastronomía.</li> <li>➤ Turismo.</li> <li>➤ Hospitalidad.</li> <li>➤ Administración de empresas.</li> <li>➤ Competencias demostrables en la preparación de alimentos y bebidas, así como en la elaboración de presupuestos y costos.</li> </ul>	Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
	Inglés	x		

**Edad:** De 25 años en adelante.

Nivel educativo: Licenciado o egresado en licenciatura administración de empresa, Gastronomía o carreras afines.

### Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 años en puestos similares.

## 6. Comportamientos, actitudes y valores asociados al puesto

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear y organizar actividades de trabajo.</li> <li>➤ Trabajar con otros y en equipo.</li> <li>➤ Analizar y solucionar problemas.</li> <li>➤ Comunicar ideas e información.</li> <li>➤ Participar en los procesos de mejora continua, proponiendo optimizar los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidad para realizar tratos comerciales.</li> <li>➤ Evaluar el trabajo de otros y el propio.</li> <li>➤ Manejar conflictos.</li> <li>➤ Atender al cliente interno y externo con prontitud y eficiencia.</li> <li>➤ Negociar con otros y con grupos</li> <li>➤ Manejo de quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Discreción</li> <li>➤ Respeto</li> <li>➤ Ética en el trabajo</li> <li>➤ Honestidad</li> <li>➤ Disciplina</li> </ul>
--	--	---

## 7. Actividades del puesto

- Planear, administrar y coordinar las actividades de alimentos y bebidas (A&B), definiendo directrices y procedimientos de trabajo.
- Coordinar y monitorear el nivel de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.
- Elaborar el presupuesto de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la organización de acuerdo con la periodicidad establecida.
- Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo (chef, cocineros, meseros personal de mantenimiento y limpieza).
- Elaborar especificaciones técnicas de las compras de alimentos y bebidas (con sus actualizaciones periódicas), conjuntamente con el responsable de compras, el Chef y el encargado del almacén.
- Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros.
- Revisar y aprobar las hojas de costos de recetas estándar de alimentos y bebidas elaboradas por el chef y el responsable de costos.
- Fijar los precios de venta de alimentos y bebidas, con autorización del responsable general de la Asociación, especificándolos en las hojas de costos de recetas estándar.
- Elaborar y actualizar los menús de las diferentes áreas de expendio de alimentos y bebidas.
- Analizar el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y tomar las acciones respectivas.
- Coordinar y monitorear el nivel de servicio, garantizando la satisfacción de los clientes.
- Supervisar que se cumplan las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
- Realizar juntas con los empleados de su área para evaluar el trabajo realizado y establecer programas de mejora continua.
- Realizar un inventario semanal de equipos de operación en los almacenes, para planear la solicitud de compra semanal.
- Desarrollar y establecer planes para incrementar la eficiencia de los servicios.
- Evaluar el desempeño, valor e impacto de los servicios.
- Desarrollar y establecer planes para incrementar la eficiencia de los servicios
- Analizar la información de las diferentes áreas a su cargo para la toma de decisiones sustentadas.

### 8. Capacitación recomendada.

<b>Del Centro Español al colaborador</b>	<b>En el puesto</b>	<b>Para la persona</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción a la Asociación: misión, visión, políticas, filosofía, cultura y estrategias.</li> <li>➤ Desarrollo organizacional: procedimientos, reglamento interno y manuales de la Asociación.</li> <li>➤ Sistemas de gestión, de calidad y ambientales</li> <li>➤ Manejo de quejas.</li> <li>➤ Formación de instructores o facilitadores (en su caso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto.</li> <li>➤ Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales.</li> <li>➤ Gestión de los sistemas de la Asociación.</li> <li>➤ Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad alimentaria y de etiqueta.</li> <li>➤ Manejo de los costos y control de inventarios de alimentos y bebidas.</li> <li>➤ Programación de mantenimiento.</li> <li>➤ Gastronomía.</li> <li>➤ Dirección del personal.</li> <li>➤ Sistematización de información.</li> <li>➤ Administración financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo a las brechas que presenta, técnicas como organizacionales.</li> </ul>



## 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Chef Ejecutivo
Superior inmediato	Gerente de alimentos y bebidas.

## 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Administrar, supervisar, programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la preparación, presentación y costo de los alimentos del departamento de cocina, así como del equipo humano y de operación, de acuerdo con las políticas, procedimientos, estándares y criterios de calidad, higiene y seguridad establecidos en los sistemas de gestión de la Asociación.

Relaciones al interior del Centro Español	Relaciones al exterior del Centro Español
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dirección general</li> <li>➤ Dirección operativa</li> <li>➤ Bodega</li> <li>➤ Capitanes de meseros</li> <li>➤ Costos</li> <li>➤ Compras</li> <li>➤ Meseros de restaurantes</li> <li>➤ Reservaciones y banquetes</li> <li>➤ Todo el personal de cocina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proveedores</li> <li>➤ Asociados</li> </ul>

## 3. RIESGOS DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incendios.</li> <li>➤ Descargas eléctricas.</li> <li>➤ Golpes y cortes con objetos/herramientas.</li> <li>➤ Sobreesfuerzos.</li> <li>➤ Falta de ventilación y climatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposición a quemaduras.</li> <li>➤ Exposición a caídas al mismo nivel.</li> <li>➤ Exposición a sustancias nocivas o tóxicas.</li> <li>➤ Exposición a temperaturas extremas.</li> <li>➤ Fatiga física.</li> </ul>
--	--

#### 4. PERFIL DEL PUESTO.

##### Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gastronomía</li> <li>➤ Técnico en gastronomía</li> <li>➤ Competencia demostrable en manejo de alimentos</li> </ul>	<b>Idiomas</b>	<b>Básico</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>
	Inglés	<b>X</b>		

Edad: De 27 años en adelante.

➤ Nivel educativo: Estudios en Gastronomía o carreras afines.

##### Experiencia laboral

Se considera un promedio de 2 años de experiencia en restaurante, a cargo de cocina salvadoreña e internacional, preparación de Buffets, atención a centros de consumo, administración de recursos humanos, manejo de recursos financieros y materiales, supervisión y coordinación.

#### 5. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicar ideas e información.</li> <li>➤ Analizar y resolver problemas del servicio.</li> <li>➤ Trabajar con otros y en equipo.</li> <li>➤ Tomar decisiones sustentadas.</li> <li>➤ Supervisar el trabajo de otros.</li> <li>➤ Liderar el trabajo de equipos y personas para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover el liderazgo en su área de responsabilidad.</li> <li>➤ Aplicar y fomentar la cultura organizacional.</li> <li>➤ Negociar con otros y con grupos.</li> <li>➤ Establecer redes para el desarrollo personal y organizacional.</li> <li>➤ Mantener una actitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Ética en el trabajo</li> <li>➤ Discreción</li> <li>➤ Honradez</li> <li>➤ Manejo de conflictos</li> <li>➤ Ser imparcial y objetivo con el personal a su cargo</li> <li>➤ Respeto</li> </ul>
---	---	--

<p>lograr objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar el trabajo de otros y el propio</li> <li>➤ Planear y organizar actividades de trabajo.</li> </ul>	<p>positiva y centrada en el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar el desempeño, valor e impacto de los servicios.</li> </ul>	
---	---	--

## 6. ACTIVIDADES DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear, organizar y coordinar las actividades del personal de cocina, así como la operación del área en general.</li> <li>➤ Verificar que los sabores y presentaciones de los platillos cumplan con los estándares establecidos.</li> <li>➤ Elaborar menús para el restaurante y el comedor de empleados de acuerdo a las políticas de la Asociación.</li> <li>➤ Determinar los costos de operación y producción del área de cocina.</li> <li>➤ Sugerir el precio de venta de los diferentes productos que integran el menú.</li> <li>➤ Elegir los insumos para la preparación de los alimentos y supervisar la adquisición, conservación y calidad de los suministros.</li> <li>➤ Definir los estándares de calidad de los platillos de conformidad con los establecidos en las mejores prácticas.</li> <li>➤ Realizar las fichas técnicas de elaboración de platillos (receta estándar).</li> <li>➤ Supervisar el proceso de producción de platillos para garantizar que éstos cumplen con los requisitos establecidos.</li> <li>➤ Supervisar y verificar los procedimientos de limpieza, los procesos de operación y el registro de documentos de control establecidos.</li> <li>➤ Coordinar la cocina del restaurante, menú del día y eventos en el área del comedor y los eventos programados con el área de cocina de banquetes.</li> <li>➤ Supervisar las líneas (cocina caliente y fría).</li> <li>➤ Planear, supervisar y revisar el mise &amp; place de las áreas de servicio. Recibir y autorizar las requisiciones y traspasos.</li> <li>➤ Establecer las funciones del personal a su cargo.</li> <li>➤ Capacitar al personal de cocina de acuerdo a las necesidades detectadas. Evaluar al personal a su cargo.</li> <li>➤ Elaborar los horarios de trabajo, las liquidaciones de sueldo y finiquitos, programa de descanso y vacaciones.</li> <li>➤ Integrar los equipos de trabajo.</li> <li>➤ Desarrollar nuevas ideas de recetas, considerando los recursos requeridos.</li> <li>➤ Dirigir los procesos de mejora continua</li> </ul>
--

- Verificar la aplicación de las normas de higiene, seguridad y otras aplicables al trabajo.
- Buscar retroalimentación para la mejora del producto.
- Dar seguimiento a los planes para mejorar el servicio al cliente, trabajando con sus colegas y otros.
- Entrevistar a aspirantes y seleccionar al personal.

## 7. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mesas frías.</li> <li>➤ Máquina de picar carne, peladores de papas, freidoras, congeladores.</li> <li>➤ Cuchillos, afiladores, espátulas, vajillas, etc.</li> <li>➤ Cámara de conservación</li> <li>➤ Sartenes, plancha, gratinadoras, ollas, hornos.</li> <li>➤ Hojas de pedidos.</li> <li>➤ Sistemas de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Refrigeradores.</li> <li>➤ Equipo de preparación de alimentos.</li> <li>➤ Estufas</li> </ul>
--	---

## 8. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO.

Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber Hacer)	Actitudes (Ser)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas de planificación.</li> <li>➤ Manejo de estándares de calidad.</li> <li>➤ Conocimientos básicos de cocina internacional y nacional.</li> <li>➤ Conocimientos de manipulación higiénica de los alimentos. Conocimiento en la dirección de equipo de trabajo (utensilios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentar alimentos.</li> <li>➤ Preparar alimentos (cocina fría y caliente).</li> <li>➤ Servir porciones.</li> <li>➤ Decorar platillos.</li> <li>➤ La cocción adecuada de todo tipo de alimentos.</li> <li>➤ Desayunos americano, continental y europeo.</li> <li>➤ Temperatura a la que se deben mantener los platillos preparados fríos y calientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Compromiso.</li> <li>➤ Responsabilidad.</li> <li>➤ Orden.</li> <li>➤ Amabilidad</li> </ul>

## 9. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

Del Centro Español al colaborador	En el puesto	Para la persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción a la Asociación: misión, visión, políticas y estrategias.</li> <li>➤ Reglamento interno del Centro Español.</li> <li>➤ Cultura organizacional y filosofía del Centro Español.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elementos de dirección.</li> <li>➤ Administración gastronómica.</li> <li>➤ Sistemas de gestión organizacional aplicables al puesto.</li> <li>➤ Liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, solución de problemas.</li> <li>➤ Comunicación, uso de tecnología de información, enfrentar contingencias e imprevistos.</li> <li>➤ Planeación y organización de actividades, negociación y liderazgo.</li> <li>➤ Matemáticas aplicadas a costos</li> <li>➤ Ciencia y tecnología de los alimentos.</li> <li>➤ Cultura gastronómica.</li> <li>➤ Primeros auxilios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez asignado en el puesto se, establecerá la capacitación a la persona de acuerdo a las brechas que presenta, técnicas como organizacionales.</li> </ul>

## IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Cocinero
Superior inmediato:	Sub Chef

### 1. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad y procedimientos de la Asociación, la reglamentación sanitaria vigente y los sistemas de gestión en higiene de los alimentos que marcan las normas nacionales e internacionales, a fin de contribuir al logro de los objetivos del servicio.

#### Relaciones al interior de la organización

- Meseros
- Capitán
- Chef o Sub Chef
- Ayudantes
- Bodega
- Mantenimiento
- Cocineros

### 2. RIESGOS DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incendios.</li> <li>➤ Descargas eléctricas.</li> <li>➤ Golpes y cortes con objetos/herramientas.</li> <li>➤ Sobreesfuerzos.</li> <li>➤ Falta de ventilación y climatización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposición a quemaduras</li> <li>➤ Exposición a caídas al mismo nivel</li> <li>➤ Exposición a sustancias nocivas o tóxicas.</li> <li>➤ Exposición a temperaturas extremas.</li> <li>➤ Fatiga física.</li> </ul>
--	--

### 3. PERFIL DEL PUESTO

#### Disciplinas relacionadas y competencias comprobables

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gastronomía</li> <li>➤ Técnico en gastronomía</li> <li>➤ Competencia demostrable en manejo de alimentos</li> </ul>	Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
	Inglés	x		
	Adicional			

Edad: De 18 años en adelante

Nivel educativo: Bachillerato en técnico en hotelería y turismo, Gastronomía o afine.

#### Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 año en puestos similares.

### 4. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planear y organizar actividades con base en objetivos.</li> <li>➤ Trabajar en equipo.</li> <li>➤ Comunicar ideas e información en el trabajo</li> <li>➤ Tomar decisiones en el trabajo.</li> <li>➤ Solucionar problemas en el trabajo.</li> <li>➤ Usar y aplicar la tecnología para el trabajo.</li> <li>➤ Aplicar políticas y comportamientos en el entorno laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usar ropa y calzado adecuados al trabajo, conforme los estándares de la Asociación.</li> <li>➤ Comprender, promover y apegarse a la política de turismo responsable establecida por la Asociación.</li> <li>➤ Mantener el entorno de trabajo limpio, higiénico y seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ética en el trabajo</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Respeto</li> </ul>
---	--	---

## 5. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Verificar y solicitar insumos de acuerdo a los requerimientos del servicio, siguiendo el procedimiento establecido.
- Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer.
- Planear y preparar la producción del día.
- Elaborar y ensamblar platillos de acuerdo al recetario maestro.
- Supervisar la limpieza de las cocinas.
- Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, con el procedimiento establecido.
- Realizar el trabajo en línea, cumpliendo requisitos, procedimientos de trabajo y legislación vigente en materia de higiene y prácticas de trabajo seguras en la preparación de los alimentos.
- Comprobar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplen con los requisitos establecidos.
- Verificar que el sabor, color y presentación del platillo cumplen con los estándares establecidos.
- Supervisar el almacenamiento de los insumos y alimentos cocinados, de acuerdo a procedimiento.
- Verificar que el almacenamiento de los ingredientes y alimentos de cocinados se realice de manera inmediata.
- Operar el equipo de cocina, siguiendo las instrucciones del fabricante y respetando los parámetros establecidos.
- Clasificar y separar los desechos de acuerdo a su composición, reutilización y reciclaje, en su caso.

## 6. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mesas frías, caliente y cafetería</li> <li>➤ Máquina de picar carne, peladores de papas, freidoras, congeladores.</li> <li>➤ Cuchillos, afiladores, espátulas, vajillas, etc.</li> <li>➤ Cámara de conservación</li> <li>➤ Sartenes, plancha, gratinadoras, ollas, hornos.</li> <li>➤ Hojas de pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Refrigeradores.</li> <li>➤ Equipo de preparación de alimentos.</li> <li>➤ Estufas.</li> </ul>
---	--



## 7. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO

Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber Hacer)	Actitudes (Ser)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas de planificación.</li> <li>➤ Manejo de estándares de calidad.</li> <li>➤ Conocimientos básicos de cocina internacional y nacional.</li> <li>➤ Conocimientos de manipulación higiénica de los alimentos. Conocimiento en el manejo de equipo de trabajo (utensilios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentar alimentos.</li> <li>➤ Preparar alimentos (cocina fría y caliente).</li> <li>➤ Servir porciones.</li> <li>➤ Decorar platillos.</li> <li>➤ La cocción adecuada de todo tipo de alimentos.</li> <li>➤ Desayunos americano, continental y europeo.</li> <li>➤ Temperatura a la que se deben mantener los platillos preparados fríos y calientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Compromiso.</li> <li>➤ Responsabilidad.</li> <li>➤ Orden.</li> <li>➤ Amabilidad</li> </ul>

## 8. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

Del Centro Español al colaborador	En el puesto	Para la persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción a la Asociación: misión, visión, políticas, procedimientos y reglamento interno.</li> <li>➤ Concepto de Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación en el trabajo y toma de decisiones.</li> <li>➤ Principios básicos de higiene.</li> <li>➤ Tratamiento para la manipulación de alimentos.</li> <li>➤ Conocimientos de la normatividad y disposiciones sanitarias para cocinas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez asignado en el puesto se, establecerá la capacitación a la persona de acuerdo a las brechas que presenta, tanto técnicas como organizacionales</li> </ul>

## 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Mesero
Superior inmediato	Capitán de meseros

## 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Atender a los asociados, proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la Asociación.

Relaciones al interior del Centro Español	Relaciones al exterior del Centro Español
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bartender</li> <li>➤ Capitán</li> <li>➤ Cocina.</li> <li>➤ Auxiliar de meseros</li> <li>➤ Caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asociados</li> </ul>

## 3. RIESGOS DE TRABAJO

- Cortaduras por manejo de utensilios delicados (cuchillos, cristalería, loza)
- Abrasiones por manejo de materiales de limpieza
- Lesiones por cargar/ mover objetos pesados
- Exposición a caídas al mismo nivel
- Posibles quemaduras por el manejo de equipo y alimentos calientes

## 4. PERFIL DEL PUESTO

Disciplinas relacionadas y/o competencias comprobables	Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
Bachillerato concluido	Inglés		x	
Experiencia comprobable en servicio de alimentos y bebidas				

Edad: de 18 años en adelante

Nivel educativo: Bachillerato en técnico en hotelería y turismo, Gastronomía o afine.

### Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 año en puestos similares.

## 5. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuir en la atención y servicio al cliente.</li> <li>➤ Realizar las tareas asignados con atención, cortesía, cooperación y trabajo con un mínimo de supervisión.</li> <li>➤ Trabajar con otros y en equipo.</li> <li>➤ Comunicarse de manera clara y precisa</li> <li>➤ Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio.</li> <li>➤ Tratar al cliente y equipo de trabajo con cortesía y respeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidar de la presentación personal.</li> <li>➤ Ser puntual en el trabajo.</li> <li>➤ Ser ordenado y organizado para el trabajo.</li> <li>➤ Contribuir en la integración de nuevos compañeros de trabajo.</li> <li>➤ Tomar decisiones.</li> <li>➤ Solucionar problemas</li> <li>➤ Utilizar el uniforme requerido por el puesto de acuerdo a lo establecido por el Centro Español</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Ética en el trabajo</li> <li>➤ Discreción</li> <li>➤ Paciencia</li> <li>➤ Respeto</li> </ul>
--	---	--

## 6. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Tomar la orden en el formato establecido.
- Promover la carta entre los clientes.
- Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.
- Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
- Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas.
- Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio.
- Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera.
- Retirar o supervisar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.
- Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente y al bar las bebidas, de acuerdo al procedimiento establecido.
- Solicitar la cuenta del cliente en la caja y presentarla al asociado en el momento que la requiera.
- Verificar diariamente las sugerencias del Chef para su promoción.
- Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.
- Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en el restaurante. Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
- Atender al cliente durante todo el servicio.

## 7. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

- Charola o bandeja
- Loza, cristalería, plaqué y mantelería
- Equipo de trabajo:
  - Lapicero
  - Comandas
  - Descorchador
  - Encendedor y cerillos
  - Franelas
- Uso de terminal de computadora
- Uso de mandil

## 8. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO

Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber Hacer)	Actitudes (Ser)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de estándares de calidad</li> <li>➤ Idioma inglés intermedio</li> <li>➤ Conocimiento en el manejo de equipo de trabajo (utensilios).</li> <li>➤ Estándares de calidad</li> <li>➤ Dirección de equipo de servicio.</li> <li>➤ Nombre de los utensilios</li> <li>➤ Conocimiento de bebidas</li> <li>➤ Reglamento interno</li> <li>➤ Políticas del establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Charolar</li> <li>➤ Descorchar</li> <li>➤ Preparar mise en place</li> <li>➤ Explicar y comunicar atracciones con las que cuenta las instalaciones.</li> <li>➤ Limpieza de áreas.</li> <li>➤ Habilidad de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Simpático</li> <li>➤ Alegre</li> <li>➤ Comprometido</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Leal</li> <li>➤ Proactivo</li> </ul>

## 9. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

Del Centro Español al colaborador	En el puesto	Para la persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción a la Asociación: misión, visión, políticas, procedimientos y reglamento interno.</li> <li>➤ Sistemas de gestión para brindar un servicio de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inducción al puesto</li> <li>➤ Técnicas básicas de preparación de alimentos fríos y calientes.</li> <li>➤ Servicio del vino.</li> <li>➤ Normas básicas de etiqueta en la mesa y en el salón.</li> <li>➤ Requisitos de higiene y seguridad para la prestación del servicio de alimentos y bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una vez asignado en el puesto se, establecerá la capacitación a la persona de acuerdo a las brechas que presenta, tanto técnicas como organizacionales</li> </ul>

## **G. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **1. Reclutamiento**

De su correcta realización dependerá el éxito, si se capta a candidatos idóneos al puesto, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Para mejorar la capacitación del personal, se deben atender los siguientes puntos:

- a. El puesto de trabajo a cubrir.
- b. El gerente del área solicitante hará saber a la unidad de recursos humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto.
- c. La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

### **2. Selección**

Es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la Asociación, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga los siguientes documentos:

- Currículum vitae y solicitud de empleo.
- Carencia de antecedentes penales y policíacos.
- Fotocopias de documentos de identificación.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas



2017

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**MANUAL DE  
RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN**

---

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

El presente manual ha sido diseñado con la finalidad de que pueda ser utilizado por el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, considerando que es una herramienta administrativa que brinda apoyo y orientación a los encargados de recursos humanos y trabajadores. Se presentará las maneras sobre cómo debe realizarse el procedimiento de reclutamiento y selección del personal. Se encuentra elaborado conforme a las necesidades que se encontraron a lo largo de la investigación y es de importancia ya que se contempla cada uno de los pasos a seguir al momento de llevar a cabo el reclutamiento y selección. Se busca facilitar la depuración de un grupo de personas hasta que se reduce solo a unos pocos candidatos que cuenten con las habilidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos y metas, para desenvolverse en su puesto. Se brindan los formularios que facilitan llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **Alcances**

El manual se aplicará al área de recursos humanos del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. Se busca que se lleven a cabo las etapas de reclutamiento y selección de personal, desde el inicio del proceso hasta el momento de la toma de decisión.

### **Justificación**

La propuesta de las herramientas y técnicas para el reclutamiento y selección del personal se generó en el diagnóstico de necesidades, que se obtuvo como resultado a través de encuestas y entrevistas; la carencia de procesos. Es importante que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador cuente con candidatos idóneos y



poder elegir los que más cumplen con el perfil y competencias requeridas para ocupar el puesto que solicitan.

Las políticas regulan la forma de organizar y trabajar, razón por la cual se contempla cada una, buscando que la administración logre lo propuesto sobre reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.

### **Objetivos**

Determinar los lineamientos y guías que orienten a las personas responsables de reclutar y seleccionar al personal y facilitar más el proceso para los trabajadores, beneficiando al personal y el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

### **Políticas**

Las políticas son importantes en toda organización, tienen como propósito guiar al recurso humano; regulan la forma de reclutar, seleccionar y contratar al personal dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

### **Políticas de reclutamiento**

La unidad encargada de reclutamiento realizará todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección. Con el reclutamiento el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, ofrecerá oportunidades de empleo cuando lo necesite, buscando atraer suficiente cantidad de aspirantes, los cuales realizaran el proceso de selección, obteniendo así personal idóneo y calificado para cada puesto.

Las políticas que se tomaran en cuenta en el proceso de reclutamiento del personal son:

1. Cuando surjan puestos en la Asociación, se buscarán candidatos internos y se harán los procesos idóneos para luego realizar un reclutamiento externo.
2. La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar.
3. Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso de reclutamiento y selección.

### **Políticas de selección**

Las políticas para seleccionar al personal deben de estar ligadas a la igualdad de oportunidad.

1. Para seleccionar a los candidatos, no se tomaran en cuenta aspectos como: religión, raza, género, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.
2. Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
3. Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su capacidad para el puesto.
4. Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: preparación académica, evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.

5. Se seleccionará al personal que más cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y que obtenga los resultados satisfactorios en las pruebas de selección efectuadas.
6. El gerente general realizara una segunda entrevista con el propósito de conocer más del candidato que puede ocupar el puesto, para luego tomar la decisión de contratación o rechazo.
7. Todo proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del puesto, los que a su vez deberán estar establecidos en los requisitos exigidos para el desempeño de las funciones.

### **Políticas de contratación**

Cuando se toma la decisión final de contratar o rechazar al candidato que ha pasado el proceso de selección, se debe establecer cuáles son los lineamientos a seguir en la contratación o rechazo:

1. Toda persona que sea contratada tendrá que haberse sometido a todos los requerimientos de la Asociación y sobre todo al proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Si la decisión final es rechazo, se procederá a comunicarles a los candidatos de la decisión vía telefónica.
3. Al decidir contratar, ya sea en la prestación de servicios o de forma permanente, se le comunicará al candidato.
4. Todo candidato seleccionado será contratado de forma eventual mediante la prestación de servicios profesionales, en un periodo no menor a cuatro meses.

5. Para la decisión final se deberá tomar en cuenta la opinión del jefe de área de donde surgió el puesto, pero el que tendrá la última palabra será el presidente de la junta directiva.
6. El nuevo empleado deberá ocupar el puesto para el cual fue seleccionado, con el propósito de aumentar la eficacia y eficiencia en el puesto, para que estén encaminadas a cumplir los objetivos del Centro Español, Asociación de Beneficencia en el Salvador

### **Procedimientos de reclutamiento y selección**

El procedimiento detallado a continuación tiene como finalidad establecer los lineamientos para realizar el reclutamiento y selección de personal:

- 1. Necesidad del recurso humano, por parte del área demandante.**

Se comunicará la necesidad que existe de recurso humano, para proceder a su respectivo reclutamiento.

- 2. Requisición del personal por parte del área demandante**

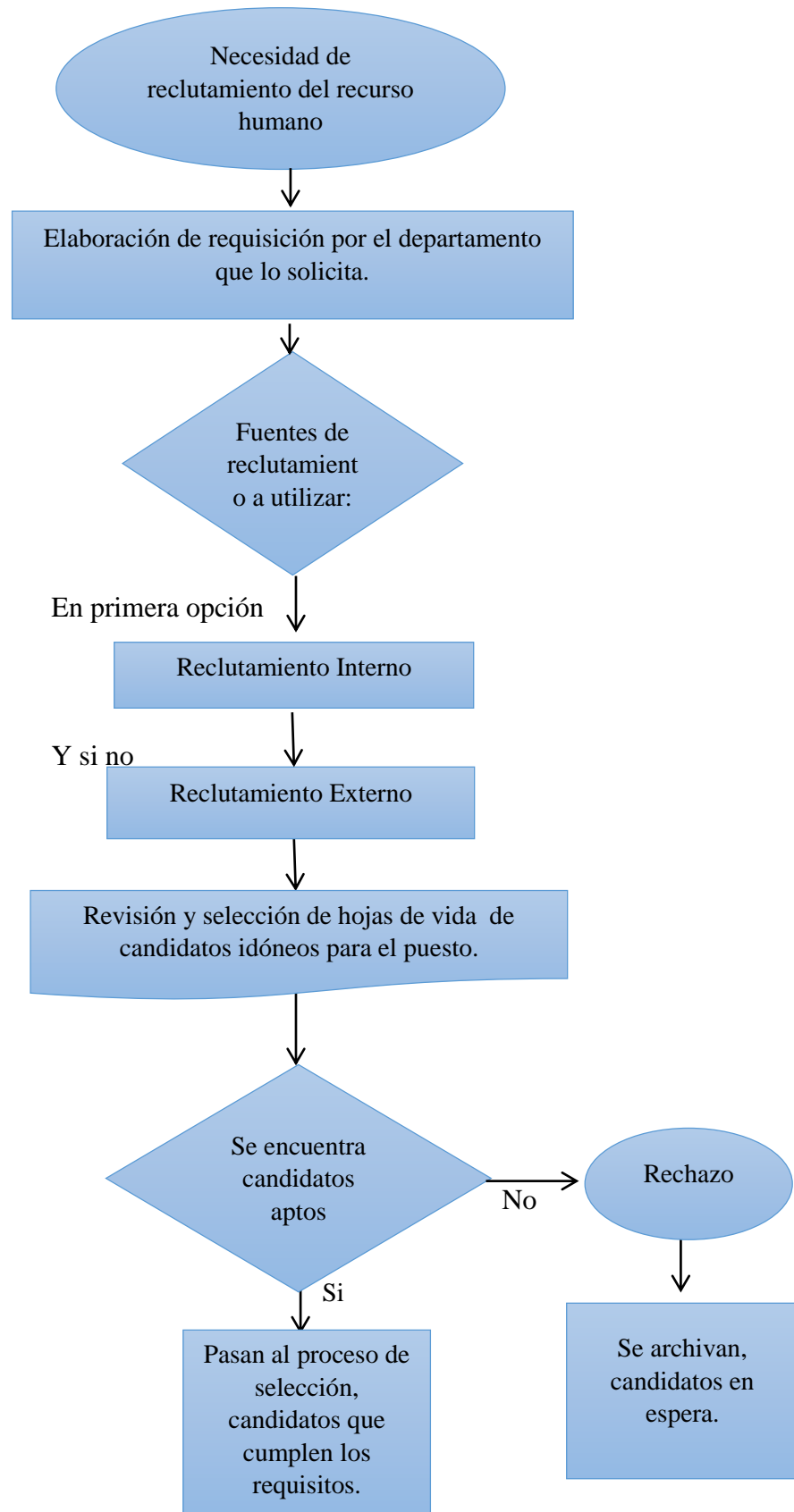
Se hará por escrito la solicitud de personal, con autorización por parte del presidente de la junta directiva.

- 3. Elección de las fuentes de reclutamiento**

Se seleccionará el tipo de reclutamiento a realizarse, si se iniciará con reclutamiento interno, buscando personal dentro de la Asociación, para posteriormente realizar reclutamiento externo.

- 4. Convocatoria de los candidatos**

Se selecciona, revisa y analizan las hojas de vida de los candidatos para el puesto y se les convocará para una entrevista previa, aquí se determinará si se pasa al proceso de selección o si se archivan para una futura necesidad de contratación.

**ESQUEMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

Para la selección del personal en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador se seguirán las siguientes fases:

**a. Recepción preliminar**

Una vez que se ha entrevistado al candidato mediante una entrevista preliminar se tomará la decisión de evaluación o rechazo.

**b. Administración de exámenes básicos y psicológicos**

Se llevará a cabo una prueba de habilidad numérica y una psicológica para determinar las cualidades que se requieren para el puesto.

**c. Entrevista de selección**

Esta entrevista se realizará para orientar al candidato sobre las oportunidades que se le ofrecen en la Asociación, y al mismo tiempo determinar qué es lo que el anda buscando, esta entrevista la realizará el gerente.

**d. Evaluación médica**

Si el candidato aprueba la entrevista con el presidente se le pedirá que se realice exámenes médicos, donde se determine que se encuentra apto para la realización de su puesto.

**e. Verificación de antecedentes y referencias**

Se verificaran antecedentes y referencias laborales y personales, elaborando un informe de resultados junto con los de la entrevista.

**f. Descripción del puesto de trabajo**

Se realizará una descripción de las funciones a desempeñar al candidato en su puesto de trabajo.

**g. Decisión de contratar**

Una vez se obtengan resultados requeridos que se han mencionado se toma la decisión final de contratación del candidato. El candidato que no se contrate y los resultados que obtuvieron fueran positivos formarán parte de la base de datos para una futura necesidad.

**3. Contratación**

Consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con apego a las leyes nacionales, entre el nuevo trabajador y la empresa, para garantizar para ambas partes, los intereses, derechos y obligaciones.

**H. MANUAL DE INDUCCIÓN**

Realizada la selección del nuevo empleado, acordadas las compensaciones y beneficios que recibirá, se deberá integrarlo a su puesto y ambiente organizacional en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

El proceso de inducción deberá realizarse de la siguiente manera:

- a. Presentación general de la Asociación en la sala de sesiones. Por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, (se le dará un manual de inducción).
- b. Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
- c. El jefe inmediato y una persona de la unidad de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.

- d. Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador y trasladarlo al área de trabajo.
- e. Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con las demás áreas del Centro Español.
- f. En vista que en la Asociación no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se propone implementar un manual de inducción para el colaborador.





2017

MANUAL DEL EMPLEADO

MANUAL DEL EMPLEADO

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de bienvenida ha sido elaborado con el propósito de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral, y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto. Dando a conocer los objetivos del manual, la misión, visión y el croquis del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, se presenta su forma de uso y aplicación.

Se muestra el organigrama del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, reglamento interno, el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Y muestra los derechos y obligaciones a los que se somete siendo empleado del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

Desde ahora y durante su estancia en el Centro Español, adquiere el compromiso de cumplir con obligaciones laborales, desarrollar su máximo esfuerzo y un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como su óptimo desarrollo personal en su nuevo centro de trabajo. Le pedimos que se sienta a gusto y entusiasta, que lea con atención y por completo el presente manual.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.**

### **Objetivo General.**

Proporcionar información que facilite la inducción de los nuevos colaboradores, que oriente a los empleados a desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, para lograr un mejor desempeño en el trabajo.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Dar al personal un instrumento que los guie desde el momento de la incorporación hasta su adaptación en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.
- ✓ Lograr que el nuevo empleado se integre al ambiente laboral en el tiempo requerido y comprenda claramente la forma como está estructurado el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.
- ✓ Canalizar todas las dudas existentes por parte nuevo personal relacionado con el trabajo, la operación, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho el personal.
- ✓ Servir como medio de orientación para el personal actual y futuro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

## **MISIÓN Y VISIÓN DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

### Misión

Ser un centro de esparcimiento familiar dedicado a promover el acercamiento hispano-salvadoreño a través de una amplia oferta de actividades recreativas, culturales, benéficas, sociales y de gastronomía española.

### Visión.

Ser el principal centro de reunión para españoles y sus descendientes, así como para salvadoreños identificados con la cultura española.

## CROQUIS DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.



## **HISTORIA DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

El Centro español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, con más de 120 años de existencia, es una entidad sin fines de lucro que fomenta y divulga la cultura española en el país, procurando un acercamiento hispano-salvadoreño. Provee de excelentes instalaciones, además de actividades para el esparcimiento familiar para sus asociados, además de ayudar a los que se encuentren en circunstancias especiales.

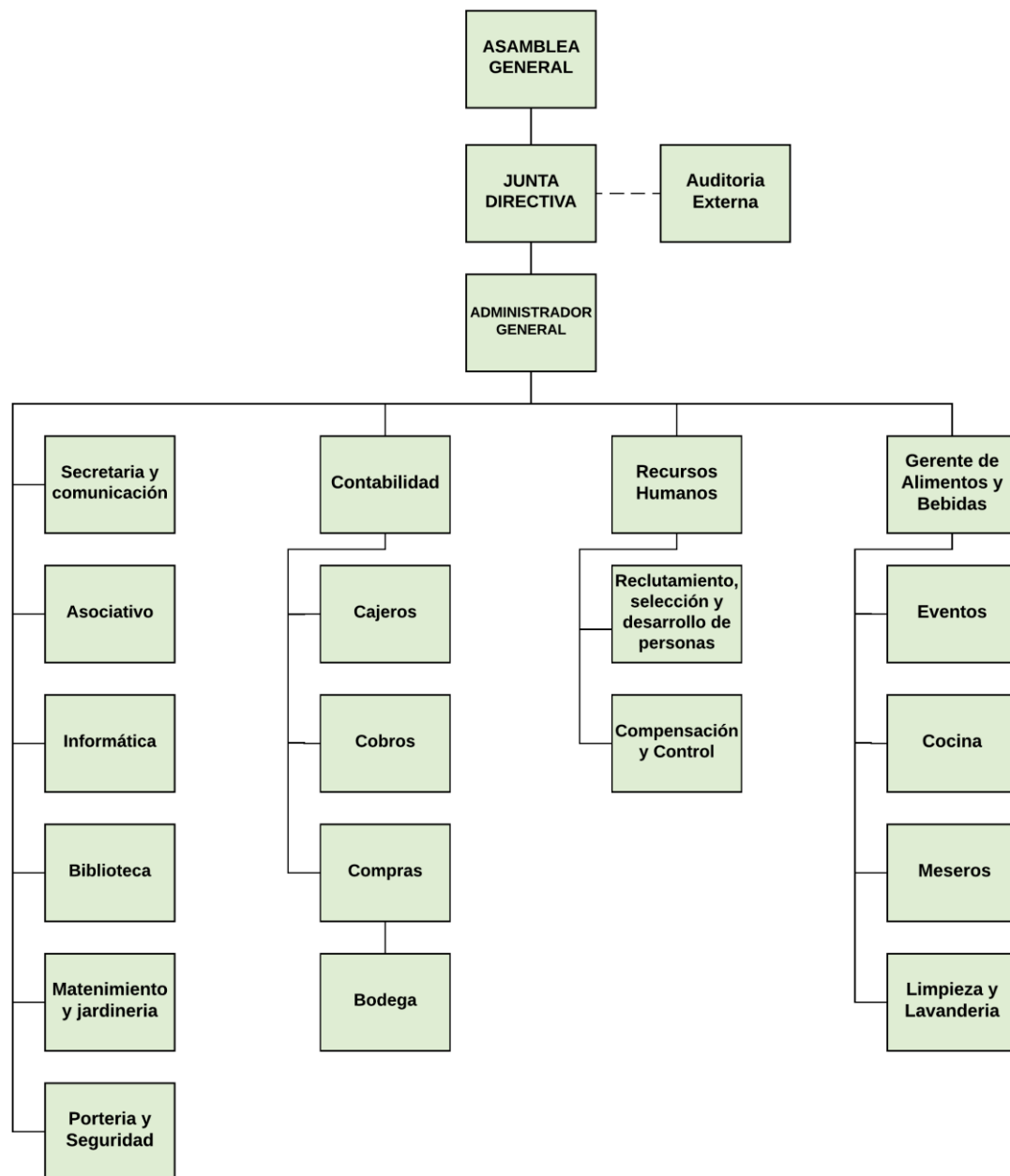
Las historias de grandes fortunas y prosperidad creadas más allá del Atlántico formaban parte de los dichos populares, la mayoría de las veces, más basadas en la imaginación que en la realidad, unido a las malas condiciones económicas que se vivían en la península ibérica en ese tiempo, hace que los más atrevidos, necesitados o aventureros, salgan de España en busca de ese sueño de prosperidad.

El Salvador ya contaba en ese entonces con un pequeño grupo de españoles, pioneros, que se habían establecido y montado sus negocios, algunos eran propietarios de tierras productivas.

Los españoles establecidos, que solían reunirse para recordar sus orígenes, sus tierras o simplemente para jugar a las cartas, decidieron conformar una sociedad que fuera referencia para los nuevos emigrantes españoles, y acudieran a pedir ese apoyo inicial que se necesita para comenzar una nueva vida. Así fue como se creó la sociedad de: “Beneficencia Española”, cuyo objetivo principal era: dar asistencia y socorros a los españoles emigrantes.

Esta asociación se constituyó en San Salvador, y su creación fue aprobada por el ejecutivo el 24 de enero de 1989.

## ORGANIGRAMA DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.



*Fuente: Elaborado por grupo investigador.*

## NUESTROS SERVICIOS

Ofrece servicios y actividades recreativas, culturales, servicios para socios y no socios. Amplias instalaciones, buena ubicación, salones para eventos, auditorio, bar, restaurantes, gimnasio, piscinas, para adultos y niños. Clases de natación, squash, tenis, baile, aikido, yoga, pintura, entre otras.

El Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, está comprometida a ofrecer un excelente servicio, mediante el trabajo en equipo de todos los colaboradores que forman nuestro personal.

### Horarios de atención

INSTALACIONES	De lunes a sábado 6:00 am – 9:00 pm		Domingos 7:00 am – 6:00 pm
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	De lunes a viernes 8:30 am – 5:30 pm		Sábados 8:30 am – 12:30 pm
RESTAURANTE EL CID/ PISCINA	De lunes a sábado 7:00 am – 8:00 pm		Domingos 7:00 am – 6:00 pm
RESTAURANTE LOS HIDALGOS	Domingo y Lunes cerrado	Martes a jueves 11:00 am – 9:00 pm	Viernes 11:00 am – 12:00 pm
CANCHAS DEPORTIVAS	De lunes a sábado 6:00 am – 9:00 pm		Domingos 8:00 am – 5:00 pm
GIMNASIO	De lunes a viernes 6:00 am – 9:00 pm		Sábados 6:00 am – 2:00 pm
BIBLIOTECA	De lunes a viernes 8:00 am – 5:00 pm		Sábados 8:00 am – 12:00 pm



## **VALORES**

### **Excelencia en el servicio**

Se basa en la forma en que se dan los servicios a nuestros asociados, brindar la mejor atención a las personas, sin embargo lo que se desea transmitir a los empleados prospectos es el espíritu de servicio en donde se puedan desenvolver en el área de atención a los asociados de la mejor manera posible, “lo que hacemos, lo hacemos bien”.

### **Honestidad**

Ser honesto es ser real, auténtico, genuino. Ser deshonesto es ser falso, ficticio, impostado. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás. La deshonestidad no respeta a la persona en si misma ni a los demás. La honestidad tiñe la vida de apertura, confianza y sinceridad, y expresa la disposición de trabajar de la mejor manera. La honestidad es de suma importancia.

### **Empatía**

La empatía es el esfuerzo realizado para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

### **Pertenencia e identificación**

Como personal del Centro Español deben sentirse en familia formando, orgullosos del lugar de trabajo y cuidar los recursos de nuestra Asociación.

### **Responsabilidad**

Los empleados deben ser responsables con los compromisos adquiridos, puntualidad y entrega de un excelente servicio hacia los ciudadanos, asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones. Coordinando que sus actos laborales estén de acuerdo con una noción de imparcialidad y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Estar listos y dispuestos a responder por sus acciones.

**Pasión**

Los colaboradores deben realizar sus labores con motivación y alegría dando el 100% de su esfuerzo. Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa. Sentirnos felices en nuestro trabajo.

**Respeto**

En el Centro Español, valoramos a los demás y consideramos su dignidad, no tolerando bajo ninguna circunstancia la mentira, repugnamos la calumnia y el engaño, practicamos un trato amable y cortés creando un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Reconociendo la autonomía de cada ser humano y aceptar complacidos el derecho a ser diferente.

**Sinceridad**

No es algo que debemos esperar de los demás, es un valor que debemos vivir para tener amigos, para ser dignos de confianza. Es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones, debemos procurar decir siempre la verdad, y parece tan sencillo pero a veces es lo que más cuesta trabajo.

**Puntualidad**

El colaborador cumple con sus obligaciones a la hora exacta en que se ha comprometido a hacerlo. La puntualidad, por su parte, es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. Y es, sin dudas, una norma básica de convivencia, donde el tiempo vale oro y la impuntualidad nos hace derrocharlo.

## **Trabajo en Equipo**

Los colaboradores del Centro Español, Asociación de beneficencia en El Salvador están en condición de formar buenas relaciones interpersonales y evitar los conflictos contribuyendo con un clima y una cultura organizacional excelente, conformando equipos de trabajo con los demás compañeros uniendo lazos de confianza. Trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El Reglamento interno de trabajo, es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas de comportamiento, que permite al Centro Español, Asociación de beneficencia en El Salvador regular la relación laboral entre el patrono y el trabajador, se sujetan a la legislación laboral vigente:

<b>CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES</b>
➤ Desde el art. 1 hasta el art. 5
<b>CAPITULO II REQUISITOS DE INGRESO</b>
➤ Desde el art. 6 hasta el art. 13
<b>CAPITULO III DÍAS Y HORAS DE TRABAJO</b>
➤ Desde el art. 14 hasta el art. 20
<b>CAPITULO IV HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA</b>
➤ Desde el art. 21 hasta el art. 23
<b>CAPITULO V LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS, COMPROBANTE DE PAGO</b>

➤ Desde el art. 24 hasta el art. 34
<b>CAPITULO VI DESCANSO SEMANAL</b>
➤ Desde el art. 35 hasta el art. 39
<b>CAPITULO VII ASUETOS</b>
➤ Desde el art. 40 hasta el art. 44
<b>CAPITULO VIII VACACIONES ANUALES</b>
➤ Desde el art. 45 hasta el art. 52
<b>CAPITULO IX AGUINALDOS</b>
➤ Desde el art. 53 hasta el art. 58
<b>CAPITULO X OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES O TRABAJADORAS</b>
➤ Desde el art. 59 hasta el art. 60
<b>CAPITULO XI OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CENTRO ESPAÑOL</b>
➤ Desde el art. 61 hasta el art. 62
<b>CAPITULO XII LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR LAS MUJERES Y MENORES DE EDAD.</b>
➤ Desde el art. 63 hasta el art. 70
<b>CAPITULO XIII EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS</b>
➤ Desde el art. 71 hasta el art. 75
<b>CAPITULO XIV SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</b>
➤ Desde el art. 76 hasta el art. 79
<b>CAPITULO XV BOTIQUÍN</b>
➤ El art. 80
<b>CAPITULO XVI PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS</b>
➤ El art. 81
<b>CAPITULO XVII</b>

<b>PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS</b>
➤ El art. 82
<b>CAPITULO XVIII DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS</b>
➤ Desde el art. 83 hasta el art. 86
<b>CAPITULO XIX DE LA PREVENCIÓN DEL ABUSO LABORAL Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE SOLUCIÓN</b>
➤ Desde el art. 87 hasta el art. 88
<b>CAPITULO XX DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA</b>
➤ Desde el art. 89 hasta el art. 93

### **Deducciones legales del salario y prestaciones.**

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador son:

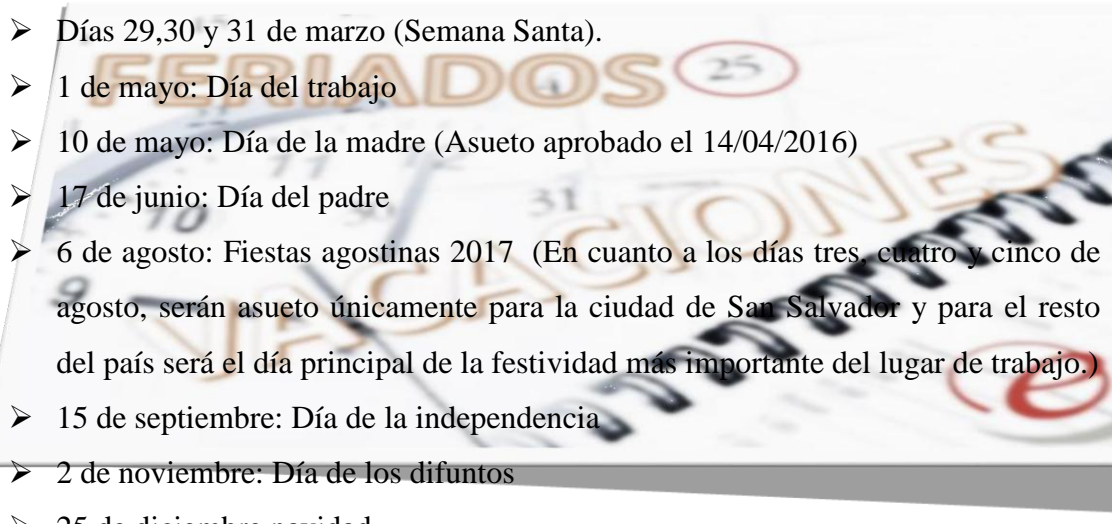
- El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de los empleados de todas las empresas.
- Deducción de ISSS y AFP.

Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta institución son los siguientes.

- Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.
- Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.



## Días Festivos y Vacaciones

- 
- 1 de enero: Año nuevo
  - Días 29,30 y 31 de marzo (Semana Santa).
  - 1 de mayo: Día del trabajo
  - 10 de mayo: Día de la madre (Asueto aprobado el 14/04/2016)
  - 17 de junio: Día del padre
  - 6 de agosto: Fiestas agostinas 2017 (En cuanto a los días tres, cuatro y cinco de agosto, serán asueto únicamente para la ciudad de San Salvador y para el resto del país será el día principal de la festividad más importante del lugar de trabajo.)
  - 15 de septiembre: Día de la independencia
  - 2 de noviembre: Día de los difuntos
  - 25 de diciembre: Navidad

## Causas Principales de Despidos

- a. Cualquier tipo de engaño de parte del trabajador al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, al celebrarse el contrato, presentando recomendaciones o certificaciones falsas sobre su aptitud, dejara de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.
- b. Por negligencia reiterada del trabajador
- c. Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador, dentro de las instalaciones del Centro Español o fuera de ella, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores.
- d. Por revelar el trabajador secretos del Centro Español, a provecharse de ellos y divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causarle prejuicios
- e. Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del jefe inmediato o sin causa justificada, durante tres días laborales completos y consecutivos, o durante cuatro

días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario, no solo los días completos si no aun los medios días.

- f. Por la pérdida de confianza del Centro Español en el trabajador, cuando este desempeñe un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización y otros de igual importancia y responsabilidad; debe ser comprobada con un caso específico y claro.
- g. Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes, o hacer uso de narcóticos o drogas en el lugar de trabajo.

## **I. GUIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Consiste en juzgar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo donde el desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de recursos humanos. Por consecuencia se propone utilizar el modelo de evaluación 360 grados.



**CENTRO  
ESPAÑOL**  
Asociación de Beneficencia en El Salvador

2017

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL

**EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO  
AL PERSONAL**

---



## **MODELO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.**

Con el método se podrá conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo; además se lograra medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados. Servirá como herramienta para identificar, desarrollar y retener el talento de los trabajadores con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

### **ALCANCE**

El diseño del Modelo de Evaluación 360 Grados estará dirigido para todo el personal que labora en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. Se aplicará a todas las áreas funcionales y estará diseñado para evaluación en todos los puestos existentes.

### **PROPÓSITO.**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darles a los empleados del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador la retroalimentación necesaria, para tomar las medidas adecuadas y lograr de esta manera la mejora en su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a la gerencia la información necesaria para decisiones futuras.

Con este modelo se fortalecerá el desempeño de los colaboradores y equipos de trabajo. Como resultado se obtendrá un mejor servicio a los asociados y mejor toma de decisiones administrativas.

## **IMPORTANCIA**

El Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador se encuentra enfocada al servicio de sus asociados; es por esta razón que debe de contar con un proceso de mejoramiento del desempeño de sus colaboradores, propiciar la eficiencia en la Asociación y sobre todo la mejora continua en los procesos. Deben de existir las directrices adecuadas que encaminen al logro de los objetivos, y alcanzar las metas establecidas; lo cual se conseguirá a través de personal calificado y motivado.

## **VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS.**

- 1. Fomenta la comunicación frecuente y transparente:** permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
- 2. Brinda información completa de las competencias:** comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
- 3. Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo:** con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
- 4. Ofrece un punto de vista más acertado y amplio:** a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.

**5. Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores:** con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

En este tipo de evaluación el empleado es calificado en distintas áreas como por ejemplo:

- a) Comportamiento y conductas que presenta.
- b) Competencias.
- c) Habilidad de trabajar en equipo.
- d) Cumplimiento de metas.
- e) Liderazgo.
- f) Administración de tiempo y efectividad.
- g) Habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales.

#### **DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

- a) La Evaluación de 360 grados, debe aplicarse previamente a la Evaluación del Desempeño del trabajador.
- b) El encuestado, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia, asimismo debe señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 ó 5; deben justificar con un BREVE comentario.
- c) La hoja resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de acta, en él se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación

deberá ser archivado en la carpeta del trabajador respectivo.

- d) El jefe inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

**Evaluación de 360 Grados**  
(Confidencial))

**1. Datos del evaluado**

fecha: \_\_\_\_\_

<b>Nombres</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Oficina/área</b>		<b>Ubi.física</b>	

**2. Datos del evaluador**

**Relación con el evaluado (marca con una x)**

<b>Evaluador</b>		<b>Jefe inmediato</b>		<b>Supervisado</b>		<b>Colega</b>		<b>Cliente interno</b>	
------------------	--	-----------------------	--	--------------------	--	---------------	--	------------------------	--

- 3. Indicadores de gestión** (marca con una X en un recuadro apropiado).  
(5)= excelente, (4)=muy bueno, (3)=bueno, (2)=regular, (1)=deficiente.

		CALIFICACION					COMENTARIOS
		1	2	3	4	5	
1	<b>Calidad administrativa y programática:</b> posee conocimiento destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto.						

2	<b>Trabajo en equipo:</b> solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
3	<b>Trabajo con otras áreas:</b> Promueve las oportunidades de colaborar maneja un clima amigable de cooperación.						
4	<b>control interno:</b> controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia						
5	<b>sentido costo/beneficio:</b> uso efectivo y protección de los recursos que dispone						
6	<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones.						
7	<b>Compromiso de servicio:</b> posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos.						
8	<b>enfoque programático:</b> se gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos del trabajo.se involucra con el trabajo de campo						

**4. Destrezas y Habilidades (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)**

		CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
		1	2	3	4	5	
9	<b>iniciativa y excelencia:</b> toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes						
10	<b>Integridad:</b> es honesto en lo que dice y hace asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.						
11	<b>Comunicación a todo nivel:</b> se dirige al personal con respeto y justicia.						
12	<b>Supervisión/acompañamiento:</b> compromete al personal desempeñar el máximo de su habilidad provee clara dirección e información y da soporte al personal.						
13	<b>Apertura al cambio:</b> muestra la sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende.						

(5)= excelente, (4)=muy bueno, (3)=bueno, (2)=regular, (1)=deficiente.

- 5.** Comente como la persona refleja los valores del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador y su compromiso con los objetivos institucionales:

---



---



---

- 6.** Indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona evaluada:

---



---

---

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

---



---



---

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

### Resumen de la Evaluación de 360 Grados

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

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina /Gerencia</b>		<b>Ubic. Física</b>	

#### 2. Indicadores de Gestión.

	<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>
1. Calidad Administrativa/ Programática	
2. Trabajo en Equipo	
3. Trabajo con otras áreas	
4. Control interno	
5. Sentido costo/ beneficio	
6. Toma de decisiones y solución de problemas	
7. Compromiso de servicio	
8. Enfoque programático	

**3. Destrezas y Habilidades.**

	<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>
9. Iniciativa y Excelencia	
10. Integridad	
11. Comunicación en todo nivel.	
12. Supervisión/ Acompañamiento	
13. Apertura para el cambio	
<b>Puntuación total</b>	

**Calificación del evaluado:**

excelente	De 55 a 65	
muy bueno	De 45 a 55	
bueno	De 35 a 45	
regular	De 25 a 35	
deficiente	De 15 a 25	

**4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**


---



---



---



---



---



---

**5. SUGERENCIAS**


---



---



---



---



---



---

*Firma del Evaluador:* \_\_\_\_\_

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



## **J. PLAN DE CAPACITACIÓN**

La ejecución es la puesta en marcha del, se define como se va a desarrollar la capacitación, cuantos módulos, las actividades que se desarrollaran y se elabora el programa de capacitación y los presupuestos.

### **a. Contenido de los módulos.**

El contenido de los módulos que se impartirán en el siguiente:

#### **Módulo I**

**Calidad en el servicio:** Este módulo brindara los conocimientos relativos a los servicios ya que conocerán el concepto e importancia, las características, los aspectos básicos de los servicios y los tipos de usuarios.

#### **Módulo II.**

**Productividad laboral:** En este módulo se les impartirá el concepto, las características y tipos de productividad, así como los factores que influyen en la misma y se les brindaran tips para ser más productivos.

#### **Módulo III.**

**Comunicación efectiva:** Se desarrollara el concepto e importancia de una comunicación efectiva, las técnicas de comunicación eficaces, los pasos para incrementar la habilidad de escuchar y los puntos clave para ser un comunicador eficaz.

#### **Módulo IV.**

**Motivación laboral:** Les proporcionara conocimientos tales como; el concepto e importancia de la motivación laboral, los factores que influyen en la motivación,

así como la importancia del clima laboral y la asertividad como elemento auto motivador.

#### **b. Actividades**

La capacitación se desarrollara en el salón Sancho Panza, del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, durante su desarrollo se llevaran a cabo las siguientes actividades.

1. **Toma de asistencia a los participantes:** El asistente deberá tomar asistencia a los participantes, los cuales deberán firmar un listado con sus nombres y la hora de ingreso, por lo que deberán ser puntuales.
2. **Saludo e introducción:** El facilitador será el encargado del saludo y la introducción en la cual se les dará a conocer la importancia y el objetivo de cada módulo.
3. **Prueba de conocimientos:** El asistente les proporcionara un examen acerca de la temática a impartir, para indagar los conocimientos que estos poseen acerca del tema.
4. **Desarrollo de temáticas:** El facilitador deberá desarrollar las primeras temáticas a los participantes.
5. **Receso:** Durante el receso el asistente les entregara un refrigerio tanto a los participantes como al instructor.
6. **Continuación del desarrollo de temáticas:** El facilitador debe desarrollar las últimas temáticas.

7. **Resolución de dudas:** Los participantes podrán hacer preguntas referentes a las temáticas, las cuales serán respondidas por el facilitador.
8. **Dinámica:** se realizara alguna breve dinámica con el grupo.
9. **Caso práctico:** Los participantes resolverán un caso práctico relacionado con la temática impartida.
10. **Prueba de conocimientos adquiridos:** Se les realizara un examen a los participantes para verificar si estos obtuvieron los conocimientos esperados.
11. **Reacciones de la capacitación:** Se evaluara la reacción de los participantes en relación a la temática, la metodología, el instructor, etc.
12. **Entrega de diplomas:** El asistente realizara la entrega de diplomas a los participantes.
13. **Clausura:** El instructor realizara la clausura de la capacitación con palabras de felicitación y motivación a los participantes.

## Programa de capacitación

Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador						
Programa de Capacitación.						
Nombre del Módulo I: Calidad en el Servicio			N° de participantes:		Fecha:	
Instructor:			Horas de Curso:			
Nombre de la Unidad de Aprendizaje: Servicio y calidad de Atención al Usuario.						
Objetivo de la Unidad: Al término de la unidad el participante podrá definir y aplicar el concepto de calidad y servicio al usuario.						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<b>Calidad en el Servicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al Usuario</li> <li>Conceptos e importancia de los servicios.</li> <li>Características de los servicios.</li> <li>Aspectos básicos de los servicios.</li> <li>Tipos de usuarios.</li> </ul>	Capacitar y concientizar a los empleados de la importancia de una mejora continua en los servicios prestados.	Expositiva participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvia de ideas</li> <li>Desarrollo de casos prácticos.</li> <li>Lectura comentada.</li> <li>Dramatización de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diapositiva.</li> <li>Dinámicas.</li> <li>Discusión de grupos.</li> <li>Creatividad</li> <li>Retroalimentación</li> </ul>	Participación activa de los empleados.	4 horas.
Recurso a utilizar	Dirigido a	Institución Asesora	Lugar de Capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cañón, laptop.</li> <li>Pizarra, plumones.</li> <li>Papel bond, lapiceros.</li> <li>Material impreso.</li> </ul>	Empleados administrativos y operativos.	INSAFORP.	Salón Sancho Panza, del Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador	Cada 6 meses	\$ 183.25	Que los empleados apliquen los conocimientos adquiridos y mejoren los servicios prestados por la institución.
<b>Responsable:</b>						

**Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador**

**Programa de Capacitación.**

**Nombre del Módulo II: Productividad laboral**

**N° de participantes:**

**Fecha:**

**Instructor:**

**Horas de Curso:**

**Nombre de la Unidad de Aprendizaje: Productividad y aumento de eficiencia laboral.**

**Objetivo de la Unidad: Al término de la unidad el participante podrá definir el concepto de productividad laboral y demás conocimientos.**

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Productividad laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto y características.</li> <li>• Tipos de productividad.</li> <li>• Factores que influyen en la productividad.</li> <li>• Tips de productividad</li> </ul>	Capacitar a los empleados para que mejoren la eficiencia laboral en cada uno de sus puestos de trabajo.	Expositiva participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Desarrollo de casos prácticos.</li> <li>• Lectura comentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión de grupos.</li> <li>• Dinámicas.</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Participación activa de los empleados.	4 horas.
<b>Recurso a utilizar</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Institución Asesora</b>	<b>Lugar de Capacitación</b>	<b>Cada cuanto tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañón, laptop.</li> <li>• Pizarra, plumones.</li> <li>• Papel bond, lapiceros.</li> <li>• Material impreso.</li> </ul>	Empleados administrativos y operativos.	INSAFOR P.	Salón Sancho Panza, del Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador	Cada 6 meses	\$ 170.12	Que cada empleado mejore su desempeño laboral poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.
<b>Responsable:</b>						

**Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador**

**Programa de Capacitación.**

**Nombre del Módulo III: Comunicación Efectiva.**

**N° de participantes:**

**Fecha:**

**Instructor:**

**Horas de Curso:**

**Nombre de la Unidad de Aprendizaje: Comunicación efectiva en el trabajo.**

**Objetivo de la Unidad: Al término de la unidad el participante podrá definir el concepto de comunicación efectiva y aplicar dichos conocimientos.**

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Comunicación Efectiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia</li> <li>• Técnicas de comunicación eficaz.</li> <li>• Pasos para incrementar la habilidad de escuchar.</li> <li>• Puntos claves para ser un comunicador eficaz.</li> </ul>	Capacitar y concientizar a los empleados sobre la importancia de la comunicación eficaz en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva participativa.</li> <li>• Videos de casos reales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Desarrollo de casos prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas.</li> <li>• Discusión de grupos.</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Participación activa de los empleados.	4 horas.
<b>Recurso a utilizar</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Institución Asesora</b>	<b>Lugar de Capacitación</b>	<b>Cada cuanto tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañón, laptop.</li> <li>• Pizarra, plumones.</li> <li>• Papel bond, lapiceros.</li> <li>• Material impreso.</li> </ul>	Empleados administrativos y operativos.	INSAFORP.	Salón Sancho Panza, del Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador	Cada 6 meses	\$ 206.55	Mejorar la comunicación dentro de la organización en todos los niveles.
<b>Responsable :</b>						

**Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador**

**Programa de Capacitación.**

**Nombre del Módulo IV: Motivación Laboral**

**N° de participantes:**

**Fecha:**

**Instructor:**

**Horas de Curso:**

**Nombre de la Unidad de Aprendizaje: Motivación en el trabajo.**

**Objetivo de la Unidad: Al término de la unidad el participante conocerá la importancia de la motivación en el trabajo.**

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Motivación Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia.</li> <li>• Factores que influyen en la motivación.</li> <li>• La importancia del clima laboral.</li> <li>• La asertividad como elemento auto motivador.</li> </ul>	Capacitar a los empleados para que conozcan la importancia de la motivación en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva participativa</li> <li>• Videos de casos reales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Desarrollo de casos prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión de grupos.</li> <li>• Dinámicas.</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Participación activa de los empleados.	4 horas.
<b>Recurso a utilizar</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Institución Asesora</b>	<b>Lugar de Capacitación</b>	<b>Cada cuanto tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cañón, laptop.</li> <li>• Pizarra, plumones.</li> <li>• Papel bond, lapiceros.</li> <li>• Material impreso.</li> </ul>	Empleados administrativos y operativos.	INSAFORP.	Salón Sancho Panza, del Centro Español Asociación de Beneficencia en El Salvador	Cada 6 meses	\$ 187.95	Mejorar la motivación de los empleados en cada una de las áreas.
<b>Responsable :</b>						

### c. Presupuestos.

En todo plan de capacitación también es necesario calcular todos los costos en que se incurrirá al momento de su ejecución. Por lo que se debe tomar en consideraciones todos los recursos necesarios para poder llevarse a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

Costos por arrendamiento de equipo audiovisual como cañón y laptop no se estiman ya que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador cuenta con dichos equipos

Para tener mayor conocimiento de los costos del plan, se elaboró un resumen de costos por cada uno de los cuatro módulos a impartir, al igual es presentado un consolidado de costos por el plan de capacitaciones.

<b>Modulo I: Calidad en el Servicio</b>			
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad por modulo (unidad)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo por Modulo</b>
<b>Honorarios</b>	4 horas	\$ 45.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Asistente</b>	4 horas	\$ 30.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Material y papelería</b>			
<b>Libretas</b>	44	\$ 0.75	\$ 33.00
<b>Plumones</b>	4	\$ 0.95	\$ 3.8
<b>Lápices</b>	44	\$ 0.12	\$ 5.28
<b>Lapiceros</b>	44	\$ 0.16	\$ 7.04
<b>Fólderes</b>	44	\$ 0.20	\$ 8.8
<b>Impresiones</b>	250	\$ 0.08	\$ 20.00
<b>Papel bond</b>	200	\$ 0.01	\$ 2.00
<b>Diplomas</b>	44	\$ 1.00	\$ 44
<b>Total</b>			<b>\$ 123.92</b>



También se consideran los costos por refrigerio, tomando en cuenta los 44 empleados más el facilitador y el asistente, para este módulo se considera como aperitivo un sándwich y un refresco para cada uno, lo cual tendría un costo de \$1.10 por persona.

<b>N° de Participantes</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total por modulo</b>
<b>46</b>	\$ 1.10	\$ 50.60

A continuación se detalla cada uno de los costos en que se incurrirá por rubro así como también el costo total del módulo I: Calidad en el Servicio

<b>Total costos de papelería, materiales</b>	<b>\$ 123.92</b>
Total costos de refrigerio	\$ 50.60
Costos totales	\$ 174.52
Gastos imprevistos 5%	\$ 8.73
<b>Total costos de modulo I: Calidad en el Servicio</b>	<b>\$ 183.25</b>

<b>Módulo II: Productividad laboral</b>			
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad por modulo (unidad)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo por Modulo</b>
<b>Honorarios</b>	4 horas	\$ 45.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Asistente</b>	4 horas	\$ 30.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Material y papelería</b>			
<b>Libretas</b>	44	\$ 0.75	\$ 33.00
<b>Plumones</b>	4	\$ 0.95	\$ 3.8
<b>Lápices</b>	44	\$ 0.12	\$ 5.28
<b>Lapiceros</b>	44	\$ 0.16	\$ 7.04
<b>Fólderes</b>	44	\$ 0.20	\$ 8.8
<b>Impresiones</b>	180	\$ 0.08	\$ 14.40
<b>Papel bond</b>	200	\$ 0.01	\$ 2.00
<b>Diplomas</b>	44	\$ 1.00	\$ 44
<b>Total</b>			<b>\$ 118.32</b>

Tomando en cuenta los 44 empleados más el facilitador y el asistente, para este módulo se considera como refrigerio dos pupusas y un refresco para cada uno, lo cual tendría un costo de \$0.95 por persona.

<b>N° de Participantes</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total por modulo</b>
<b>46</b>	\$ 0.95	\$ 43.70

A continuación se detalla cada uno de los costos en que se incurrirá por rubro así como también el costo total del Módulo II: Productividad laboral.

<b>Total costos de papelería, materiales</b>	<b>\$ 118.32</b>
<b>Total costos de refrigerio</b>	<b>\$ 43.70</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 162.02</b>
<b>Gastos imprevistos 5%</b>	<b>\$ 8.10</b>
<b>Total costos del Módulo II: Productividad laboral</b>	<b>\$ 170.12</b>

<b>Módulo III: Comunicación Efectiva.</b>			
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad por modulo (unidad)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo por Modulo</b>
<b>Honorarios</b>	4 horas	\$ 45.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Asistente</b>	4 horas	\$ 30.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Material y papelería</b>			
<b>Libretas</b>	44	\$ 0.75	\$ 33.00
<b>Plumones</b>	4	\$ 0.95	\$ 3.8
<b>Lápices</b>	44	\$ 0.12	\$ 5.28
<b>Lapiceros</b>	44	\$ 0.16	\$ 7.04
<b>Fólderes</b>	44	\$ 0.20	\$ 8.8
<b>Impresiones</b>	160	\$ 0.08	\$ 12.80
<b>Papel bond</b>	150	\$ 0.01	\$ 1.5
<b>Diplomas</b>	44	\$ 1.00	\$ 44
<b>Total</b>			<b>\$ 116.22</b>

Tomando en cuenta los 44 empleados más el facilitador y el asistente, para este módulo se considera como refrigerio desayuno típico salvadoreño para cada uno, lo cual tendría un costo de \$1.75 por persona.

<b>N° de Participantes</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total por modulo</b>
<b>46</b>	<b>\$ 1.75</b>	<b>\$ 80.50</b>

A continuación se detalla cada uno de los costos en que se incurrirá por rubro así como también el costo total del Módulo III: Comunicación Efectiva.

<b>Total costos de papelería, materiales</b>	<b>\$ 116.22</b>
<b>Total costos de refrigerio</b>	<b>\$ 80.50</b>
<b>Costos totales</b>	<b>\$ 196.72</b>
<b>Gastos imprevistos 5%</b>	<b>\$ 9.83</b>
<b>Total costos del Módulo III: Comunicación Efectiva</b>	<b>\$ 206.55</b>

<b>Módulo IV: Motivación Laboral</b>			
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad por modulo (unidad)</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo por Modulo</b>
<b>Honorarios</b>	4 horas	\$ 45.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Asistente</b>	4 horas	\$ 30.00	Asesorada por INSAFORP
<b>Material y papelería</b>			
<b>Libretas</b>	44	\$ 0.75	\$ 33.00
<b>Plumones</b>	4	\$ 0.95	\$ 3.8
<b>Lápices</b>	44	\$ 0.12	\$ 5.28
<b>Lapiceros</b>	44	\$ 0.16	\$ 7.04
<b>Fólderes</b>	44	\$ 0.20	\$ 8.8
<b>Impresiones</b>	226	\$ 0.08	\$ 18.08
<b>Papel bond</b>	150	\$ 0.01	\$ 1.5
<b>Diplomas</b>	44	\$ 1.00	\$ 44
<b>Total</b>			<b>\$ 121.5</b>

También se consideran los costos por refrigerio, tomando en cuenta los 44 empleados más el facilitador y el asistente, para este módulo se considera como aperitivo un pan con jamón y un refresco para cada uno, lo cual tendría un costo de \$1.25 por persona.

N° de Participantes	Costo Unitario	Costo total por modulo
<b>46</b>	\$ 1.25	\$ 57.5

Se detalla cada uno de los costos en que se incurrirá por rubro así como también el costo total del Módulo IV: Motivación Laboral.

Total costos de papelería, materiales	\$ 121.50
Total costos de refrigerio	\$ 57.50
Costos totales	\$ 179.00
Gastos imprevistos 5%	\$ 8.95
Total costos del Módulo IV: Motivación Laboral	\$ 187.95

<b>COSTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	
Modulo I: Calidad en el Servicio	\$ 183.25
Módulo II: Productividad Laboral	\$ 170.12
Módulo III: Comunicación Efectiva.	\$ 206.55
Módulo IV: Motivación Laboral	\$ 187.95
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 747.87</b>

## **K. PLANES DE CONTINGENCIA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

Los planes de contingencia se pueden implementar en caso de que las técnicas operativas de las áreas de gestión del talento humano, no puedan llevarlas a cabo por razones no frecuentes, con la intención de evitar atrasos y pérdidas de tiempo. Pueden implementarse los siguientes:

- Tener por escrito un expediente que sirva como base de datos para el reclutamiento de personas en caso de no poder realizarse el reclutamiento según planes propuestos.
- Elaborar pruebas de conocimientos y técnicas de simulación que permitan evaluar a los candidatos para la elección del más adecuado.
- En caso de no poder realizarse la capacitación se impulsaran talleres de capacitación coordinados por el encargado de recursos humanos en el cual aquellos empleados con fortalezas en áreas específicas del proceso productivo puedan instruir a otros con el afán de mejorar las competencias de cada uno de ellos.
- Asignar al trabajador con mayor experiencia del área, unidad o departamento para inducir al nuevo miembro en su puesto de trabajo, en caso de que el jefe inmediato del área de trabajo pertinente no pueda realizar esta función o en ese momento no le sea suministrado los manuales.
- Realizar inspecciones en las actividades rutinarias de las áreas del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, como maneras de control y monitoreo del persona

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **LIBROS.**

- 1- Carlos Castro Romero, Generalidades de las organizaciones no gubernamentales, 2000.
- 2- Chiavenato, Idalberto, “Administración de recursos humanos”. 8° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2007.
- 3- .David Fred R, “Conceptos de administración estratégica”. 14° Edición. Editorial Pearson. México, 2013.
- 4- Luis R. Gómez, "Gestión de recursos humanos". 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2008.
- 5- Michael A., Hitt Porter W., Lyman. “Administración”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México 2006.
- 6- Noé Mondy, Dessler, Robbins y Judge, “Administración de recursos humanos”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2010.
- 7- Víctor González,. “Las organizaciones no gubernamentales, nueva expresión de la sociedad salvadoreña”. Editorial Preis. El Salvador, 2003.
- 8- William B. Werther, “Administración de personal y recursos humanos”. 6° Edición. Editorial MacGraw- Hill. México, 2008.

### **LEYES.**

- 1- Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.
- 2- Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Constitución de la República, Decreto Constituyente del 15 de diciembre 1983 N° 38, publicada el 16 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 281.
- 3- Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Código de Trabajo,

Decreto N° 15, 31 de julio de 1972, Diario oficial N° 142, Tomo N° 236.

- 4- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de impuesto sobre la renta, decreto N° 134, 18 de diciembre de 1991, Diario oficial N° 242, tomo N° 313.
- 5- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de impuesto sobre la renta, decreto N° 629, 27 de septiembre de 1993, Diario oficial N° 179, tomo N° 320.
- 6- Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316.

#### **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.**

- 1- María Alejandra Lobos,. Tesis “La comunicación social ONG’S”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, 2008.

#### **SITIOS WEB.**

- 1- <http://www.centroespanoles.com/>
2. <http://wikipedia.org/wiki/ONG>



**ANEXO**

## **ANEXO 1**

**Encuesta dirigida a los  
colaboradores del Centro  
Español, Asociación de  
Beneficencia en El Salvador.**



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



**ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL CENTRO ESPAÑOL, ASOCIACION DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.**

**Objetivo:** Recopilar información que permita determinar la situación actual con respecto a la administración del recurso humano en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. Con el fin de proponer la creación y desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente. (Toda su información será confidencial).

Genero  F  M      Tiempo de laborar en la Asociación \_\_\_\_\_

Nombre del Depto. \_\_\_\_\_  
Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Nivel Academico :      BASICA       BACHILLERATO       UNIVERSIDAD

**1 ¿Es de su conocimientos la filosofía del Centro Español(mision,vision,valores)?**

Sí       No

**2 ¿Cuándo ingreso a trabajar al Centro Espanol se le dio a conocer la Mision, Vision y Valores?**

Sí       No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3 ¿Cuándo ingreso a trabajar recibió inducción para desempeñar su cargo?**

Sí       No

**4 ¿Conoce el Organigrama del Centro Español ?**

Sí       No

---

**5 ¿Cuenta el Centro Español con una unidad de recursos humanos?**

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6 ¿Cuándo fue la última vez que fue capacitado??**

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

**7 ¿Qué tipo de beneficios obtiene como personal del Centro Español? Aparte de sus prestaciones legales (ISSS y AFP)**

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

**8 ¿Se les brindan oportunidades de progreso dentro del Centro Español a los empleados?**

Casi siempre  Siempre  Nunca

**9 ¿Considera adecuada la forma de ascender de puesto a una persona dentro del Centro Español?**

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10 ¿La comunicación interna dentro de su área laboral funciona correctamente?**

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11 ¿El responsable de su área de trabajo delega eficazmente funciones de responsabilidad?**

Casi siempre  Siempre  Nunca

**12 ¿Considera que es motivado de manera adecuada para el desempeño de sus labores?**

Sí  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

---

## TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL CENTRO ESPAÑOL ASOCIACIÓN DE BENEFICENCIA EN EL SALVADOR.

### Generalidades de la encuesta

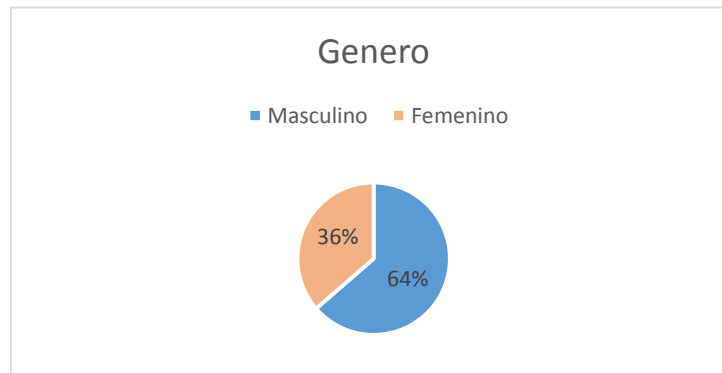
- **Género de los empleados encuestados.**

**Objetivo:** Identificar la cantidad de empleados del Centro Español, hombres y mujeres que fueron encuestados.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Masculino	28	64%
Femenino	16	36%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Se identificó que la mayoría de los empleados son del género masculino, esto se debe al tipo de servicio que se presta, ya que en el área de restaurantes es más recomendable que sean hombres los que atienden al público, por si se llegara a presentar algún inconveniente. Razón por la cual se presenta menos personal femenino.

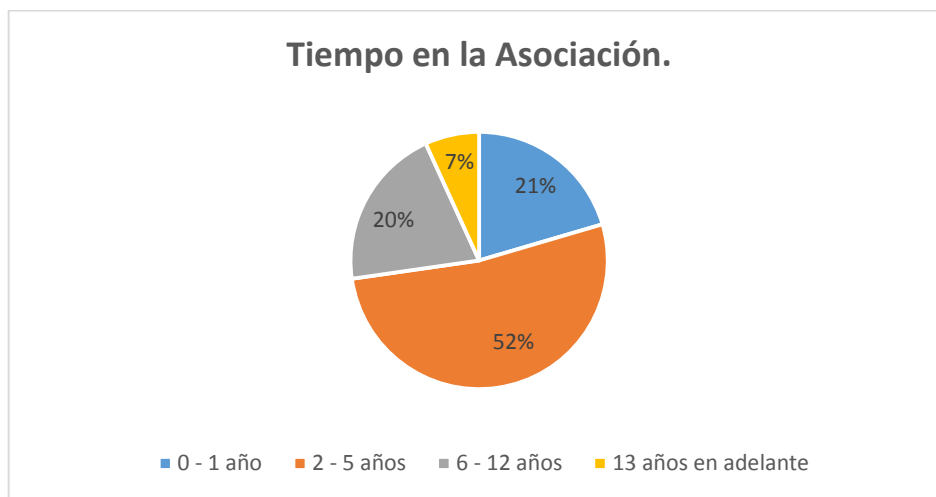
➤ **Tiempo en la Organización.**

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen de laborar en la organización los empleados encuestados del Centro Español.

**Tabla:**

Tiempo	frecuencia	%
0 - 1 año	9	20%
2 - 5 años	23	52%
6 - 12 años	9	20%
13 años en adelante	3	7%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Gran parte de los encuestados tiene entre dos a cinco años laborando en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, lo que significa que de cierta manera se han encontrado con estabilidad, y han optado por seguir trabajando en este lugar. Luego se encuentran las personas que tienen más de 10 años desempeñándose, porque se sienten a gusto los beneficios que obtienen de esta.

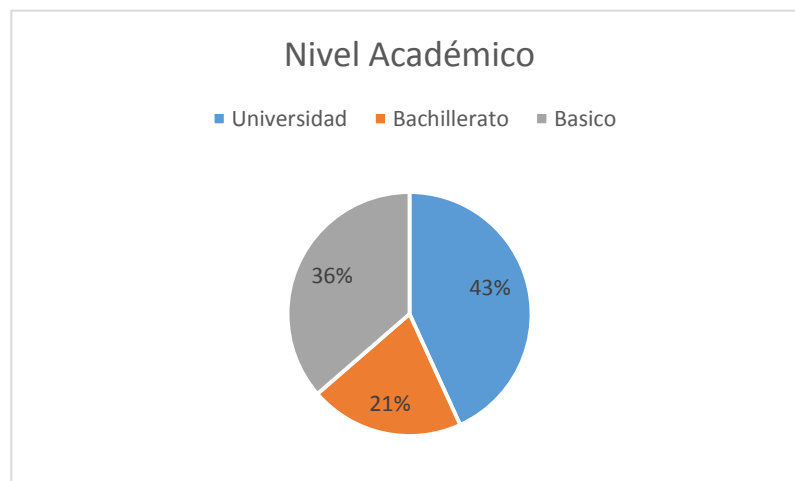
➤ **Nivel Académico de los empleados encuestados**

**Objetivo:** Determinar el nivel académico de los empleados encuestados en el Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Universidad	19	43%
Bachillerato	9	20%
Básico	16	36%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Con relación al nivel académico de los empleados, la universidad es donde se concentra la mayor parte de personas, esto puede ser debido a que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, brinda oportunidad de estudiar, y también al hecho de que buscan mejorar su nivel de vida a través de una carrera. En segundo lugar se encuentra el nivel básico, esto se da más que todo con personas mayores que desde muy jóvenes comenzaron a trabajar y ya no pudieron seguir, y optaron por quedarse de esa manera. Y en tercer lugar está bachillerato, de igual manera estas personas deciden no seguir sus estudios ya sea por factor económico u otros compromisos.

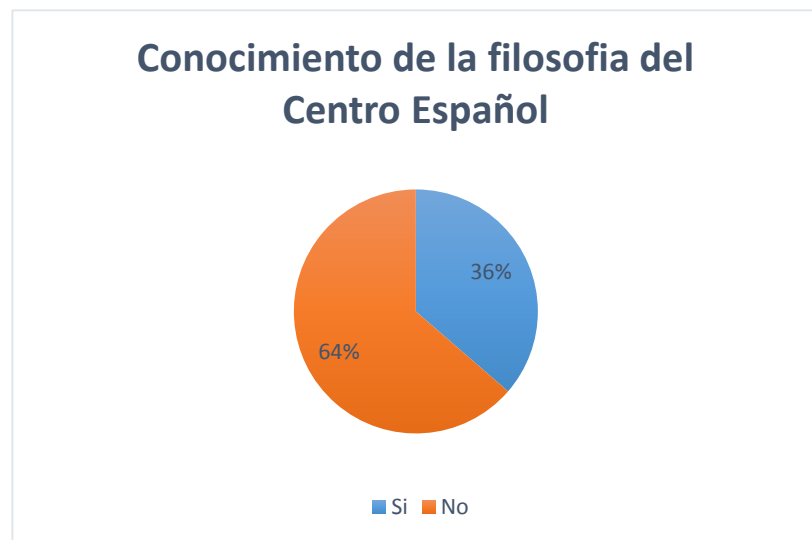
**Pregunta 1:** ¿Es de su conocimiento la filosofía del Centro Español?

**Objetivo:** Determinar si los empleados del Centro Español tiene conocimiento sobre la filosofía de la organización.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	16	36%
No	28	64%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Según los resultados la mayor parte de empleados no tienen conocimiento de la filosofía del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, ya que cuando ingresaron a trabajar no se tomaron el tiempo de mostrarla, también por la falta de interés de los encargados. Por otra parte hay una minoría que si saben de ella, pues las personas a cargo de ellos en ese momento se las mostro.



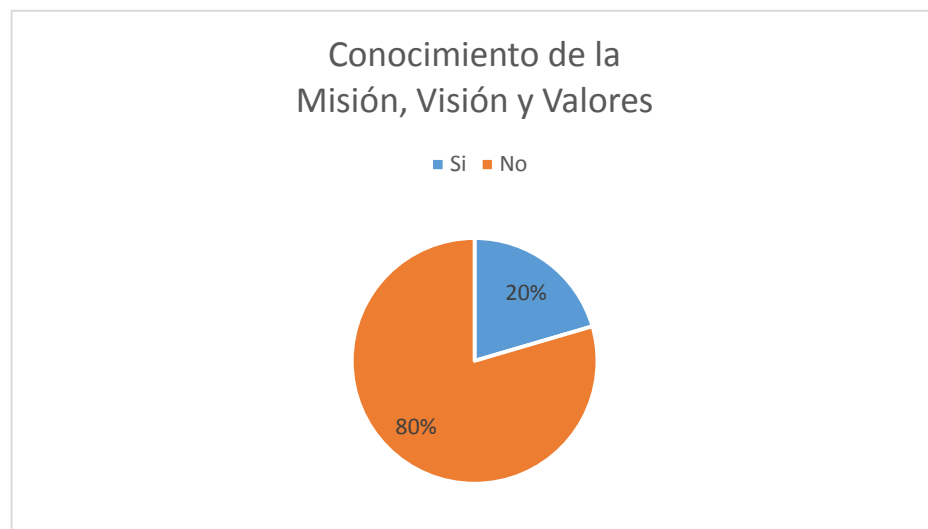
**Pregunta 2:** ¿Cuándo ingreso a trabajar al Centro Español se le dio a conocer la Misión, Visión y Valores?

**Objetivo:** Indagar si los empleados poseen conocimiento sobre la misión, visión y valores del Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	9	20%
No	35	80%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

El conocimiento que poseen los empleados sobre la misión, visión y valores es muy bajo, debido a que no tuvieron la oportunidad de que estas fueran detalladas por su encargado, por falta de tiempo, de interés de su superior o no lo consideraron importante. Sin embargo un reducido número de personas si las conocen pues se las brindaron al ingresar a laborar en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

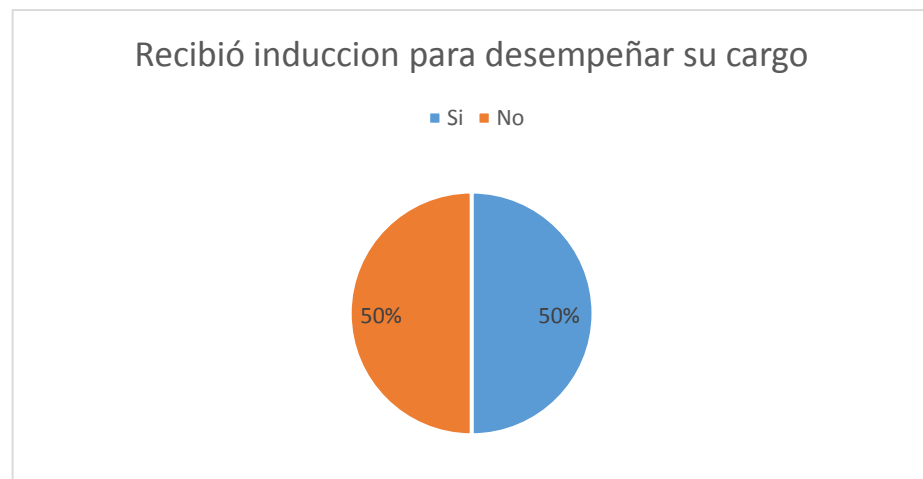
**Pregunta 3:** ¿Cuándo ingreso a trabajar recibió inducción para desempeñar su cargo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados recibieron algún tipo de inducción al momentos de ingresar a laborar al Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	22	50%
No	22	50%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Al entrar a laborar en la mitad de los encuestados recibió inducción para desempeñar su cargo, de manera que pudieron integrarse a sus puestos de trabajo y realizaron sus tareas de forma satisfactoria. Mientras que la otra mitad no la recibió dificultando su desempeño en las labores a realizar, y aprendiendo ellos solos a desenvolverse en sus funciones.

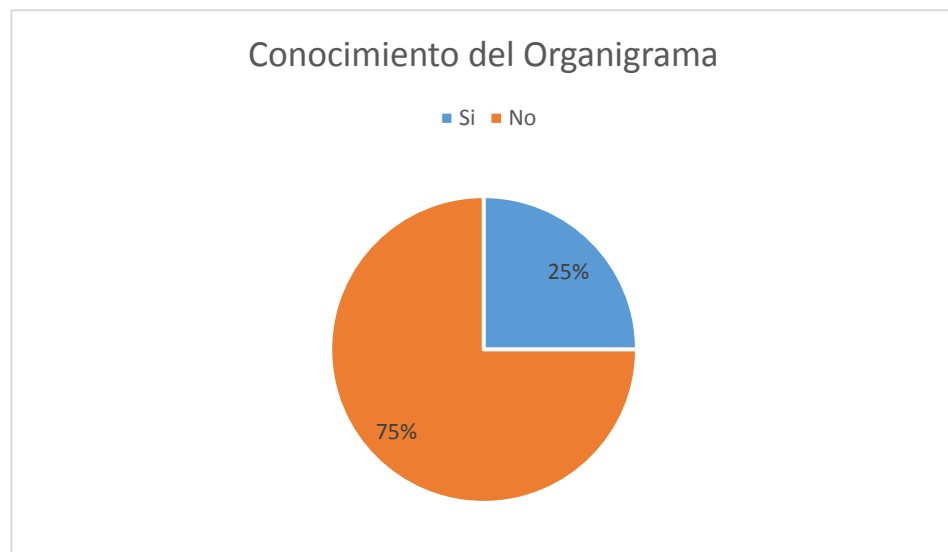
**Pregunta 4:** ¿Conoce el Organigrama del Centro Español?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen el Organigrama del Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	11	25%
No	33	75%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Siendo el organigrama una parte importante de toda organización, son muchos los empleados que no poseen conocimiento sobre este, primeramente porque no está actualizado, lo que genera una falta de interés sobre el mismo, la poca importancia que se le da a este tipo de información. Sin embargo son pocos los que saben sobre el organigrama, ya que sus encargados en ese momento si se tomaron el tiempo de explicarlo detalladamente.

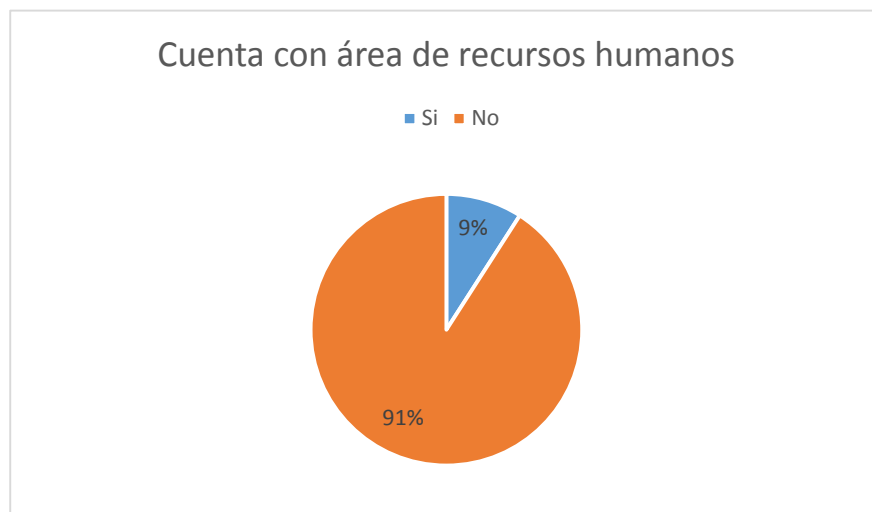
**Pregunta 5:** ¿Cuenta el Centro Español con área de recursos humanos?

**Objetivo:** Indagar si existe el área de recursos humanos en el Centro Español a través del conocimiento de sus empleados.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	4	9%
No	40	91%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Son pocos los empleados encuestados que afirman que se cuenta con un área de recursos humanos, mencionan que hay una persona encargada de dicha área y todo lo que tiene que ver con el personal del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. La otra mayoría dice que no existe este departamento porque no le dan importancia y consideran también que existe una mala organización al no tener un área dedicada al recurso humano.

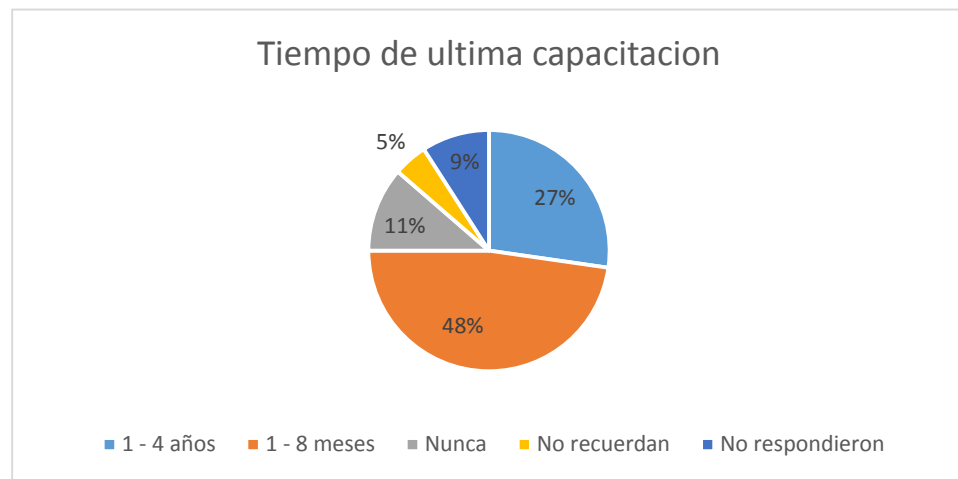
**Pregunta 6:** ¿Cuándo fue la última vez que fue capacitado?

**Objetivo:** Verificar cuando fue la última vez que fue capacitado el personal del Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
1 - 4 años	12	27%
1 - 8 meses	21	48%
Nunca	5	11%
No recuerdan	2	5%
No respondieron	4	9%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Según los datos obtenidos del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador los capacita muy seguido a sus empleados, pues la mayoría afirma haber recibido capacitación hace menos de un año, a través de INSAFORP o personas calificadas que brindan charlas sobre atención al cliente. Por otra parte se encuentran los empleados que tienen más de un año de haber sido capacitados, pues el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, no lo considera necesario por el cargo que poseen, al igual de los que nunca han sido a capacitados.

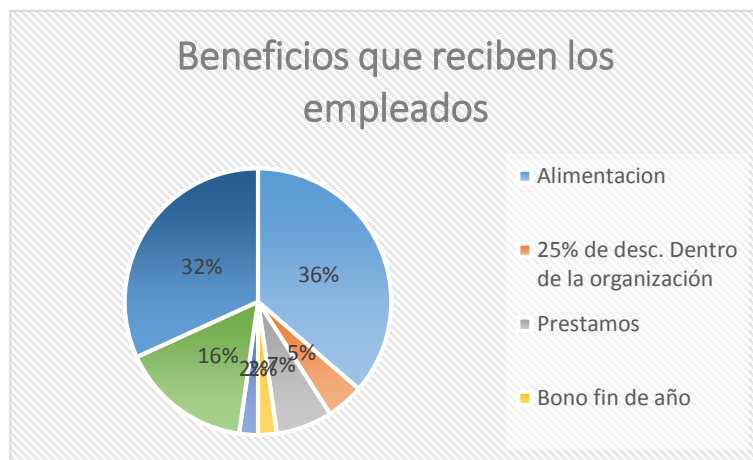
**Pregunta 7:** ¿Qué tipo de beneficios obtiene como personal del Centro Español? A parte de sus prestaciones legales (ISSS y AFP)

**Objetivo:** Conocer si los empleados del Centro Español, obtienen otro tipo de beneficio además de los establecidos por la ley.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Alimentación	16	36%
25% de desc. Dentro de la organización	2	5%
Prestamos	3	7%
Bono fin de año	1	2%
Vacaciones anuales	1	2%
Ninguno	7	16%
No respondieron	14	32%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

La alimentación es uno de los mayores beneficios que reciben los empleados y mencionan que aportan una cantidad simbólica diaria para su comida. También cuentan con un 25% de descuento dentro de las instalaciones, por si ellos deciden asistir con su familia. Otra parte de encuestados afirmo que tienen la facilidad de préstamos y bonos al final del año.

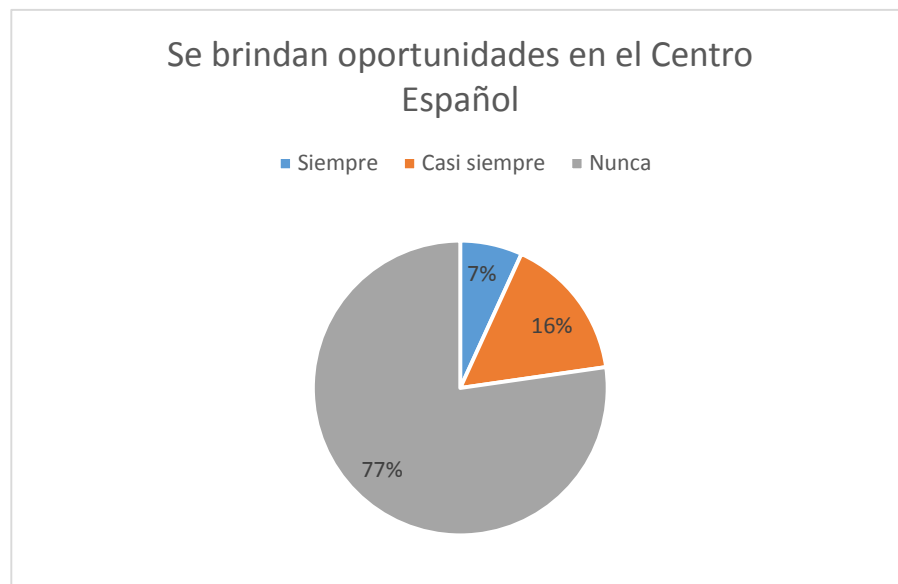
**Pregunta 8:** ¿Se les brindan oportunidades de progreso dentro del Centro Español a los empleados?

**Objetivo:** Determinar si el Centro Español brinda oportunidades de progreso a sus empleados dentro de la organización.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	3	7%
Casi siempre	7	16%
Nunca	34	77%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

El personal considera que no existen oportunidades de progreso, y que si estas existen son por afinidad, y no por las capacidades que posee cada trabajador. Son muy pocos los que afirman que si hay oportunidades, esto puede deberse a que estas personas han ido escalando poco a poco dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. Y para los demás estas ocasiones para progresar se generan de vez en cuando.

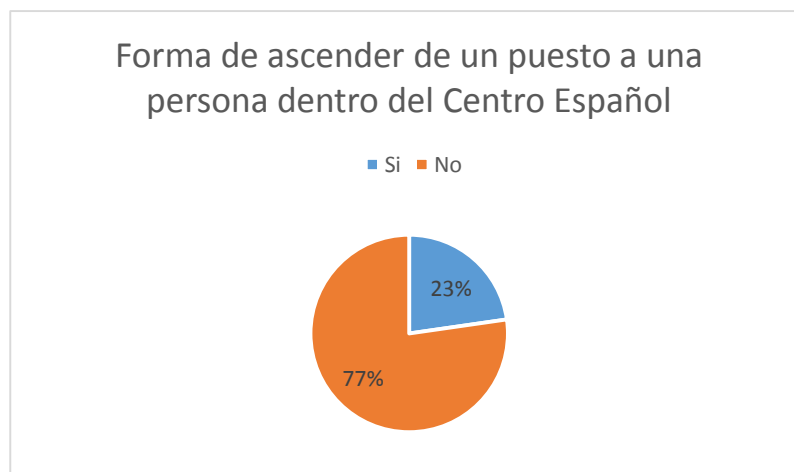
**Pregunta 9:** ¿Considera adecuada la forma de ascender de puesto a una persona dentro del Centro Español?

**Objetivo:** Indagar si la forma de ascender a los empleados es la adecuada dentro del Centro Español.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	10	23%
No	34	77%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

La mayoría considera que la manera de ascender a un empleado dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador no es la correcta, y afirman que muchas veces se da por preferencias y no tomando en cuenta las habilidades en el desempeño de sus funciones, consideran que esta es la única manera para ascender. Por otra parte son pocos los que creen que es adecuada la forma de ascenso, ya sea porque se han visto beneficiados con esto según sus capacidades.



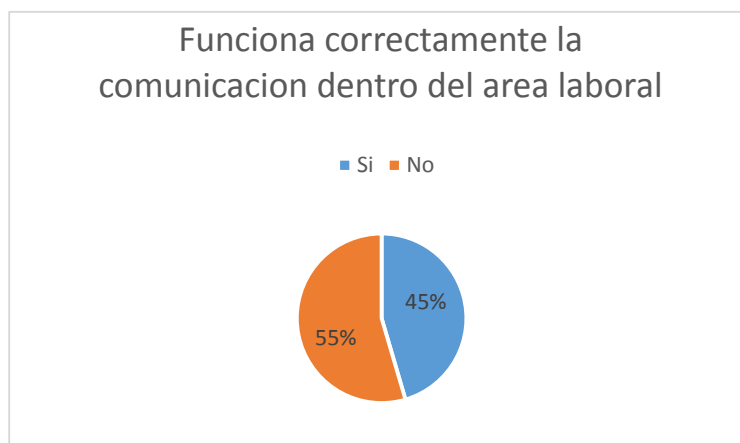
**Pregunta 10:** ¿La comunicación interna dentro de su área laboral funciona correctamente?

**Objetivo:** Descubrir si para los empleados la comunicación dentro de su área de trabajo funciona para determinar si se desarrolla en un clima adecuado.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	20	45%
No	24	55%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

La comunicación interna en el área laboral según los encuestados no funciona correctamente, consideran que los mensajes se distorsionan y no llegan correctamente, lo que se presta a malos entendidos lo que genera incluso una mala realización incluso de tareas que se deben realizar. Otra parte afirma que la comunicación es la adecuada, debido a que trabajan en equipo y la comunicación es fluida, lo que permite un excelente desarrollo en sus actividades en el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

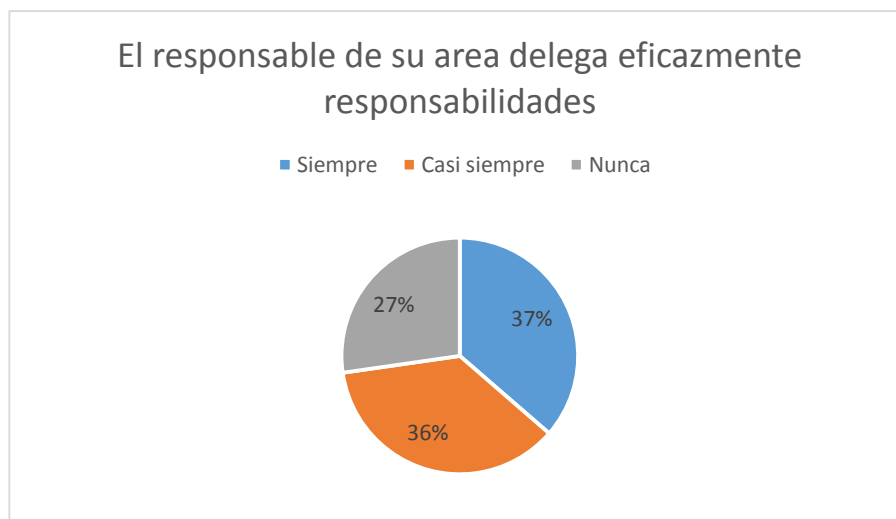
**Pregunta 11:** ¿El responsable de su área de trabajo delega eficazmente funciones de responsabilidad?

**Objetivo:** Conocer si los responsables de cada área de trabajo delega de manera adecuada y eficaz las responsabilidades a sus subalternos.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	16	36%
Casi siempre	16	36%
Nunca	12	27%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Los encuestados consideran que si se delega adecuadamente funciones de responsabilidad, se toman el tiempo de explicar sus funciones dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador y la forma en que estas deben de ser desarrolladas. Los demás empleados consideran que no se delega de forma adecuada, lo que complica el desenvolvimiento en las tareas a realizar; y una minoría opino que en algunas ocasiones se delegan de forma eficaz las responsabilidades a los demás.

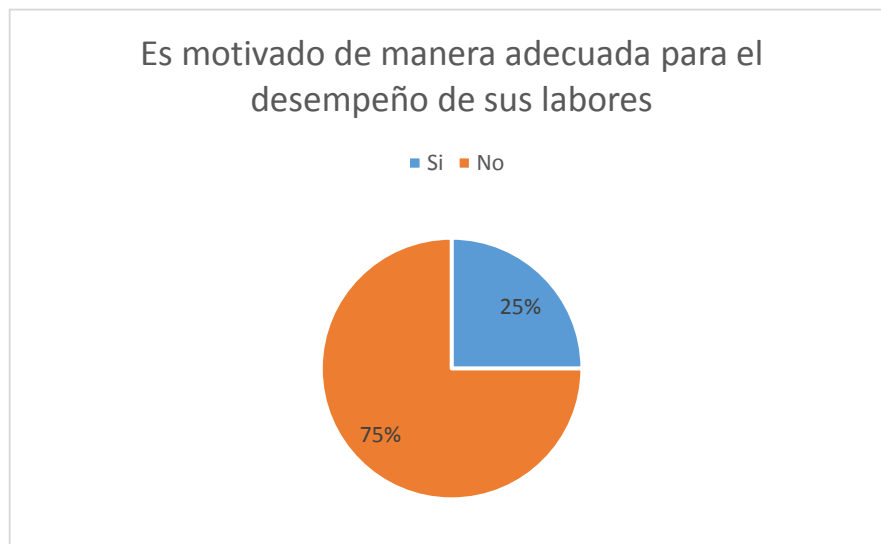
**Pregunta 12:** ¿Considera que es motivado de manera adecuada para el desempeño de sus labores?

**Objetivo:** Identificar si son motivados los empleados del Centro Español para el desarrollo de sus labores.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Si	11	25%
No	33	75%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

Más de la mitad de los encuestados afirmo que no se encuentra motivado para el desempeño de sus labores, debido a que no son estimulados de alguna manera, pues opinan que no obtienen algún beneficio además de los básicos, lo que muchas veces conlleva a la mala realización de funciones. Mientras que la cuarta parte considero que sí y que por esta razón desarrollan sus cargos sin mayores problemas.

## **ANEXO 2**

**Encuesta a socios del Centro  
Español, Asociación de  
Beneficencia en El Salvador**



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



Saludo cordial, en esta oportunidad estamos realizando una encuesta de satisfacción de los servicios brindados por el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador. Por favor nos podría proporcionar unos minutos de su tiempo respondiendo unas preguntas.

Genero  M  F Su visita fue con niños: Si  No

Edad: 20-30 años  40-50 años  60 ó más

¿Con que frecuencia visita las instalaciones del Centro Español?

Diariamente <input type="checkbox"/>	Varias veces al mes <input type="checkbox"/>
Varias veces a la semana <input type="checkbox"/>	Una vez al mes <input type="checkbox"/>
Una vez a semana <input type="checkbox"/>	Algunas veces a lo largo del año <input type="checkbox"/>

Utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 muy bueno; puede calificar las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia de hoy en este restaurante. Marque con una "X" según sea su respuesta.

Preguntas	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1 ¿Considera adecuada la vigilancia de las instalaciones y parqueos? (Cámaras de vigilancia y personal de seguridad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La atención y eficacia en el control de la entrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Califique las condiciones higiénicas del restaurante y área de baños?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Cómo califica la decoración y iluminación interna de éste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ¿Cómo califica la calidad de la comida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., ¿era correcta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ¿Está satisfecho con la relación calidad/precio de los productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ¿Está satisfecho con el horario de apertura y cierre de las instalaciones del Centro Español?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<b>Si</b>		<b>No</b>
9 ¿La orden fué entregada como usted lo solicitó?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
10 ¿Le tomaron su orden rápidamente?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
11 ¿Al momento de tomar su orden le brindaron una sonrisa, contacto visual, saludo amigable?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
12 ¿Durante la atención brindada le ofrecieron una recomendación adecuada del menú ó promociones del día?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
13 ¿El mesero estuvo atento a escuchar sus necesidades?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
14 ¿Estaba disponible lo que buscaba en el menú de este restaurante?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
15 ¿La música y televisores están con señal o sonido adecuado?			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- |    |   |                          | <b>Si</b>                | <b>No</b>                |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 | ¿El uniforme del personal estaba limpio y en óptimas condiciones?<br>Incluyendo gafete con nombre del colaborador.                  |                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | ¿Qué opina de la atención brindada por los instructores del gimnasio?   |                          |                          |                          |
|    | Excelente   | <input type="checkbox"/> | Regular                  | <input type="checkbox"/> |
|    | Muy Bueno   | <input type="checkbox"/> | Malo                     | <input type="checkbox"/> |
|    | Bueno   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| 18 | ¿Cómo calificaría la limpieza y estado de las maquinas del gimnasio?  |                          |                          |                          |
|    | Excelente   | <input type="checkbox"/> | Regular                  | <input type="checkbox"/> |
|    | Muy Bueno   | <input type="checkbox"/> | Malo                     | <input type="checkbox"/> |
|    | Bueno   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| 19 | ¿Cómo definiría la calidad de instalaciones de piscina y canchas de tenis?  |                          |                          |                          |
|    | Excelente   | <input type="checkbox"/> | Regular                  | <input type="checkbox"/> |
|    | Muy Bueno   | <input type="checkbox"/> | Malo                     | <input type="checkbox"/> |
|    | Bueno   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| 20 | Si tienes algún comentario o sugerencia que sirva para mejorar las instalaciones o servicio al centro español, por favor escríbalo. |                          |                          |                          |

---



---



---

Recomendaría a asociarse al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador a sus amigos y familiares?

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Definitivamente No Recomendaría | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente No recomendaría   | <input type="checkbox"/> |
| Tal vez recomendaría            | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente recomendaría      | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente recomendaría    | <input type="checkbox"/> |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Generalidades de la encuesta

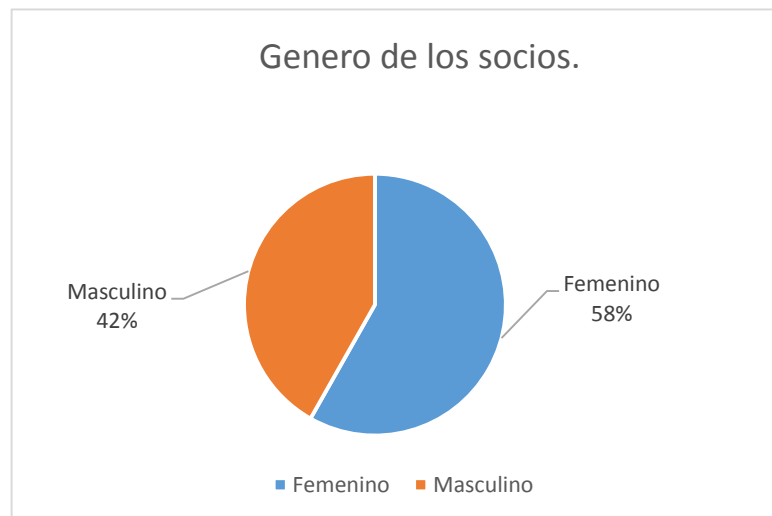
### Genero de los socios, encuestados del Centro Español.

Objetivo: Identificar la cantidad de socios del Centro Español, hombre y mujeres que fueron encuestados.

#### Tabla

Genero	Frecuencia	%
Femenino	71	58%
Masculino	51	42%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

#### Gráfica:



**Interpretación:** La mayoría de socios, que visitan las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia de El Salvador, son del género femenino, esto es dado que llevan a sus hijos a recrearse al centro español asociación benéfica y son casi el mismo encuestado que realiza su visita con niños.

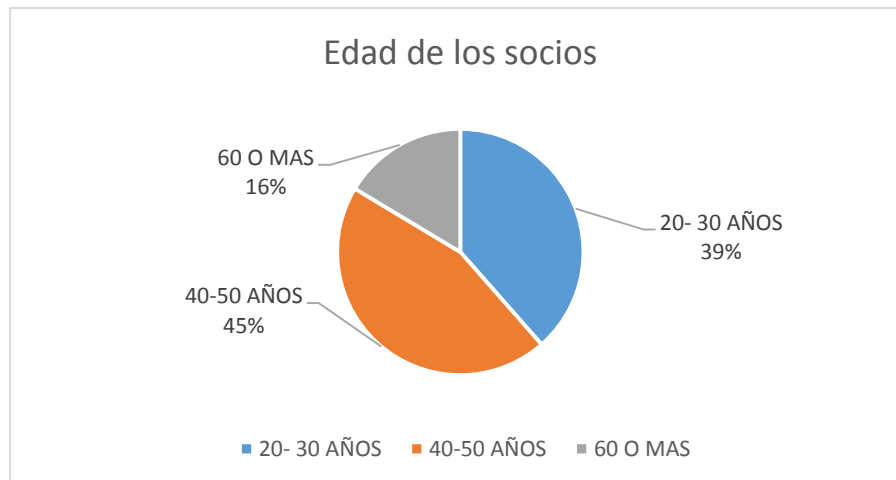
## ¿Edad de los socios encuestados?

**Objetivo:** Conocer el rango de edad de los socios encuestados.

**Tabla**

Edad	Frecuencia	%
20- 30 AÑOS	47	39%
40-50 AÑOS	55	45%
60 O MAS	20	16%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Se encontró que la edad de los socios que mayormente visitan las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, es de 40 a 50 que nos muestra que son madres o padres de familia normalmente acompañados de niños.



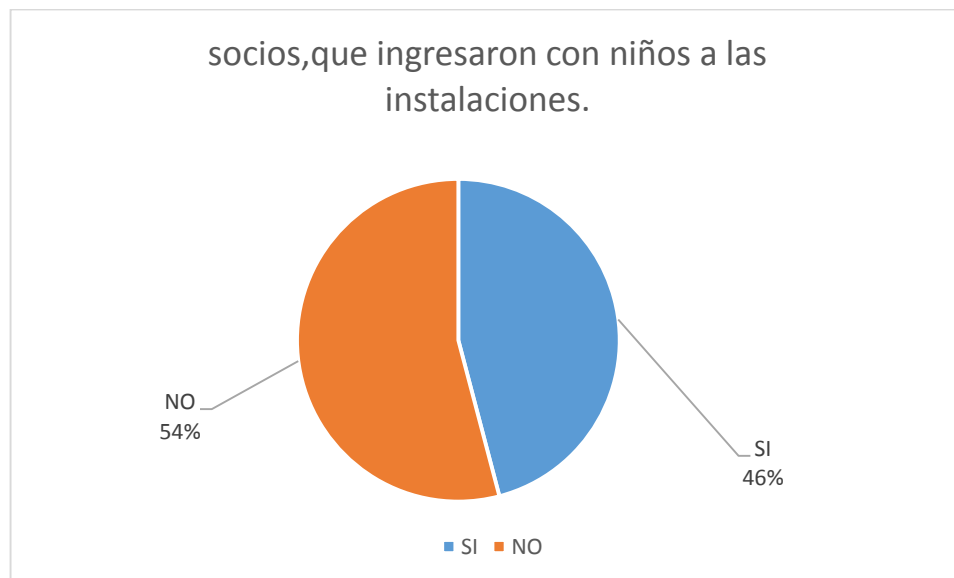
### ¿Su visita al Centro Español fue con niños?

**Objetivo:** Identificar la cantidad de socios del Centro Español, que ingresaron con niños.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
SI	56	46%
NO	66	54%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Se identificó una desigualdad significativa de los socios encuestados, su ingreso fue con niños y la otra mitad sin niños a las instalaciones ya sea para el uso de piscinas o de canchas además de disfrutar en el restaurante que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador posee.

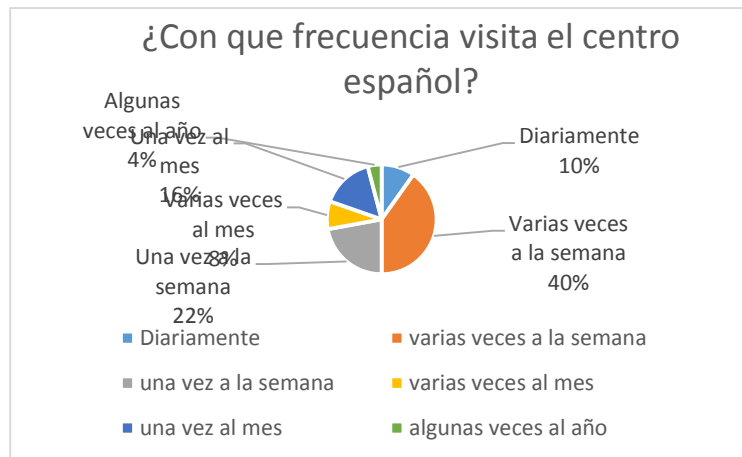
## ¿Con que frecuencia visita las instalaciones del Centro Español?

**Objetivo:** Conocer, con qué frecuencia los encuestados realizan visitas a las instalaciones del Centro Español.

### Tabla

Opciones	Frecuencia	%
Diariamente	12	10%
varias veces a la semana	49	40%
una vez a la semana	27	22%
varias veces al mes	10	8%
una vez al mes	19	16%
algunas veces al año	5	4%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

### Gráfica:



**Interpretación :** Encontramos, que de los socios encuestados visitan las instalaciones más de alguna vez a la semana, pero se debería tomar en cuenta realizar algunas actividades que llamen la atención del cliente para que los socios visiten frecuentemente ya sean torneos de futbol o actividades acuáticas y así aumentar las visitas al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

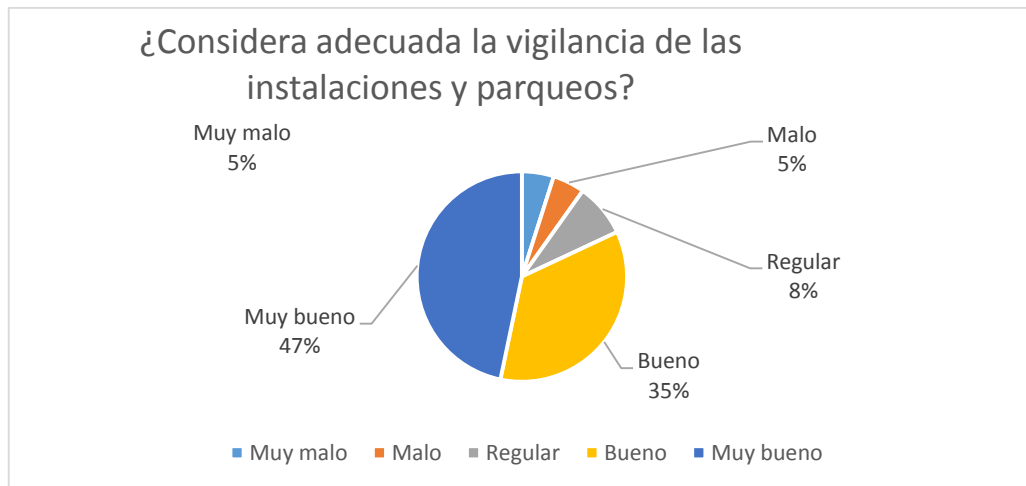
**Pregunta 1.** ¿Considera adecuada la vigilancia de las instalaciones y parqueos? (Cámaras de vigilancia y personal de seguridad)

**Objetivo:** Conocer, si los socios consideran adecuada la vigilancia, en las instalaciones y parqueos.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	6	5%
Malo	6	5%
Regular	10	8%
Bueno	43	35%
Muy bueno	57	47%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** La mayoría de socios encuestados califica como muy buenas las instalaciones, pero se debe mejorar ya que muchos de los socios argumentan el descontento por falta de parqueo a la hora de su llegada y que por falta de este dejan de visitar el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, y esto podría resultar como pérdida de ingresos.

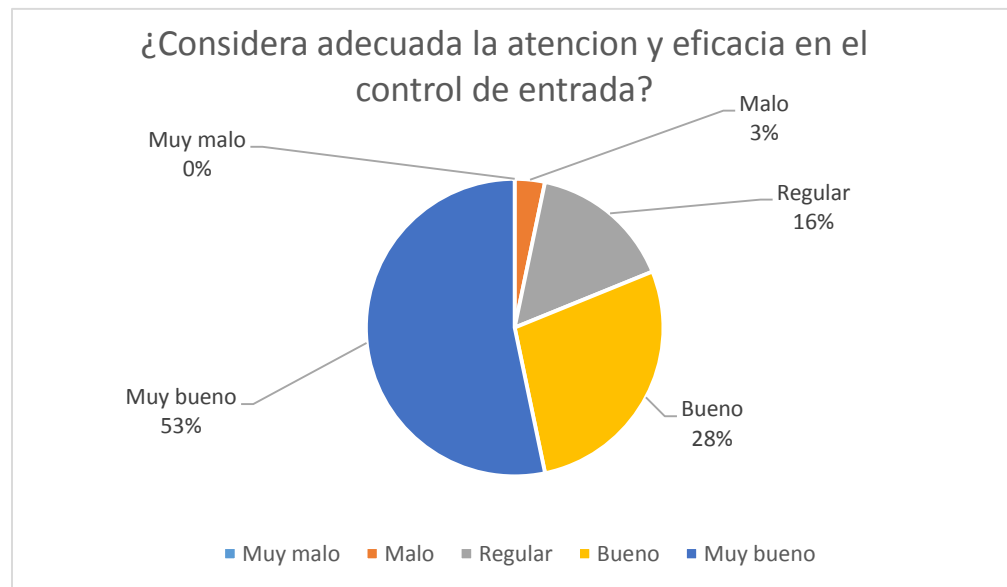
**Pregunta 2.** ¿Considera adecuada la atención y eficacia en el control de la entrada?

**Objetivo:** Evaluar la adecuada atención, al momento que el socio ingresa a las instalaciones.

**Tabla:**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	4	3%
Regular	19	16%
Bueno	34	28%
Muy bueno	65	53%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Los encuestados reflejan, que el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, tiene una adecuada atención y eficacia a la hora que el socio ingresa a las instalaciones, se tomara en cuenta que tanto se tarda el socio en realizar su chek in y como se refleja la atención a este por parte del encargado de recepción.

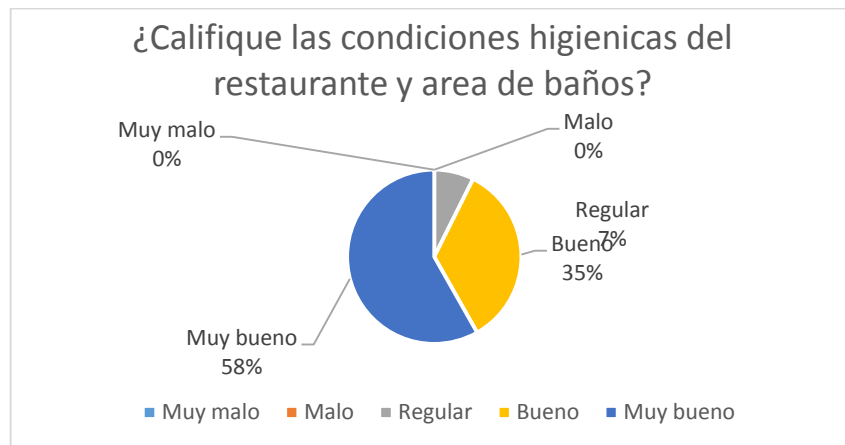
**Pregunta 3.** ¿Califique las condiciones higiénicas del restaurante y área de baños?

**Objetivo:** Evaluar como los socios, califican las condiciones higiénicas en el área de restaurantes y baños.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	9	7%
Bueno	42	34%
Muy bueno	71	58%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación :** Los encuestados reflejan, que las condiciones higiénicas dentro de las áreas evaluadas están en muy buenas condiciones, pero se necesita mejorar aún más, por higiene y presentación del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, además esto aportara para que nuevos socios quieran ser formar parte de la organización.

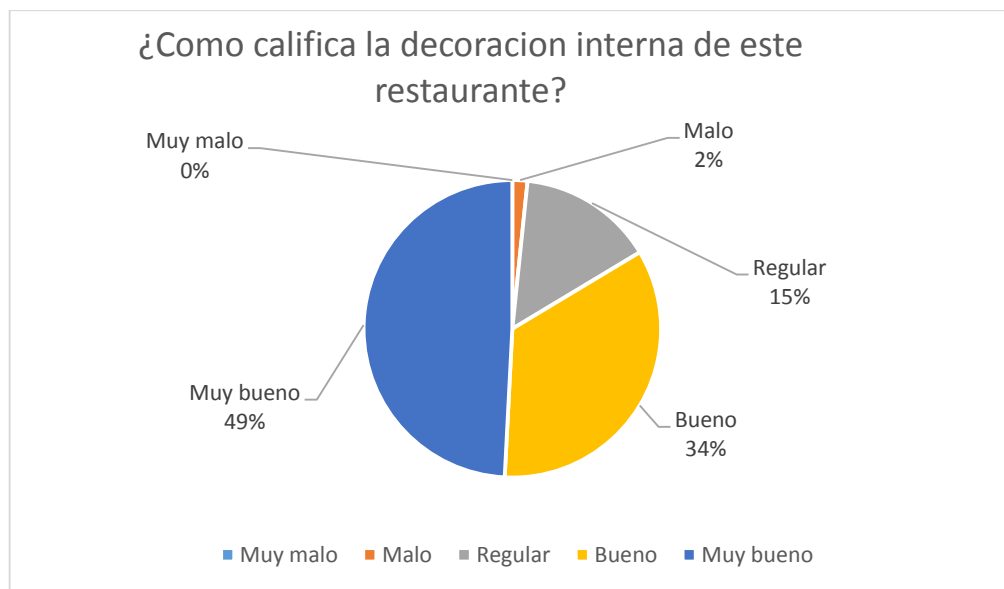
**Pregunta 4.** ¿Cómo califica la decoración interna de éste restaurante?

**Objetivo:** Evaluar como los socios, califican la decoración interna, del área de restaurante.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	2	2%
Regular	18	15%
Bueno	42	34%
Muy bueno	60	49%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación :** Los encuestados califica la decoración del área de restaurante como muy bueno lo que significa que están cómodos con el entorno dentro de las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, pero no estaría de más cambiar un poco la apariencia e imagen de este.

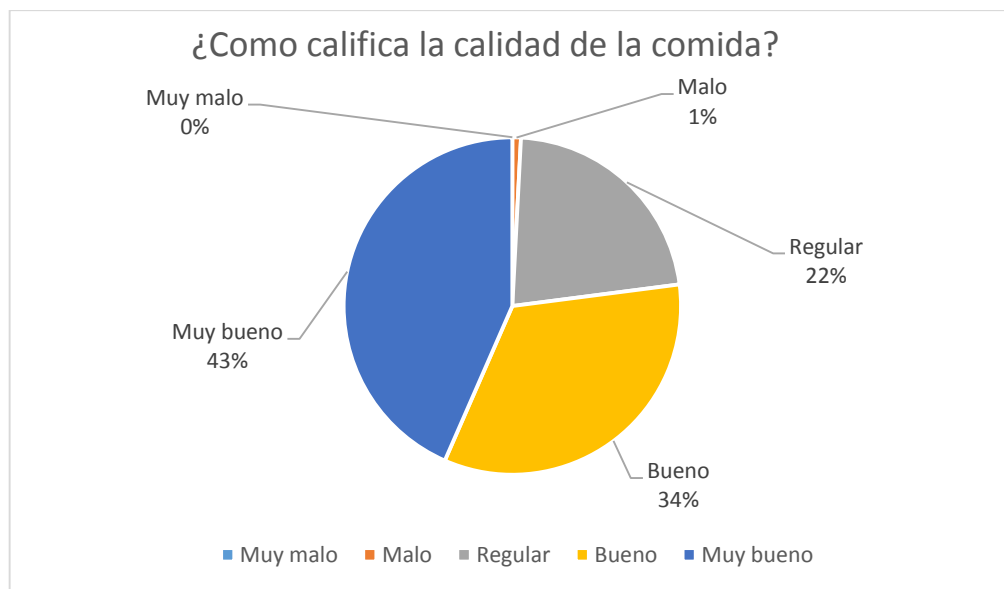
**Pregunta 5.** ¿Cómo califica la calidad de la comida?

**Objetivo:** Evaluar como los socios, califican la calidad de la comida en el restaurante del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	1	1%
Regular	27	22%
Bueno	41	34%
Muy bueno	53	43%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación :** Los encuestados califican la calidad de la comida del restaurante como muy bueno, se debe mejorar la calidad de producto que se utilizan para hacer los diferentes platillos, o se puede evaluar cambiar de proveedor de este de lo contrario el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, se vería afectado por el no consumo de los socios.

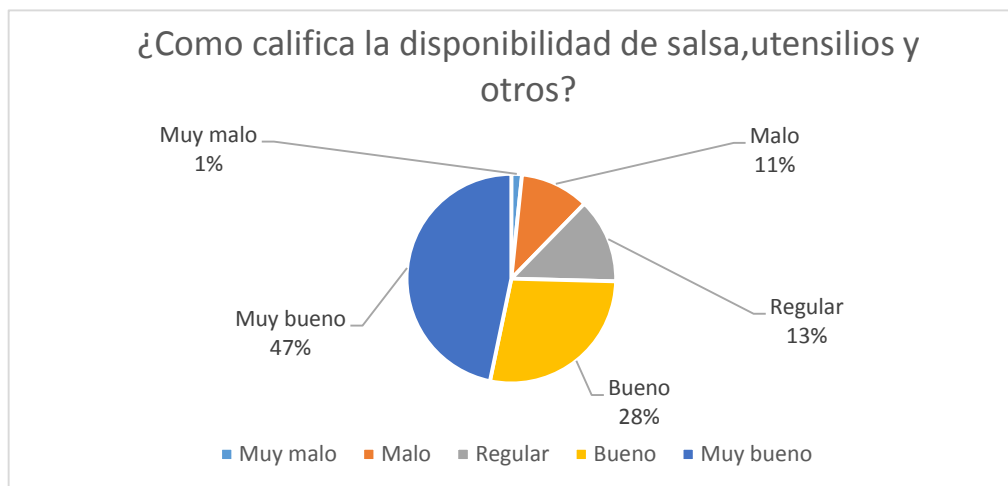
**Pregunta 6.** ¿Cómo califica, la disponibilidad de salsas, utensilios y otros?

**Objetivo:** Evaluar como los socios, califican la disponibilidad de utensilios y otros en el restaurante del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	2	2%
Malo	13	11%
Regular	16	13%
Bueno	34	28%
Muy bueno	57	47%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** La mayoría de Los encuestados califica la disponibilidad de salsa, utensilios y otros del restaurante como muy bueno, pero necesita mejorar ya que el resto evalúa como bueno, calificación que se debe mejorar hay que estar al pendiente de que le falta a cada mesa y si los utensilios están en buenas condiciones además de capacitar a los empleados para poner muy bien la mesa del socio a manera que no le falte nada y sea más placentera su estadía.



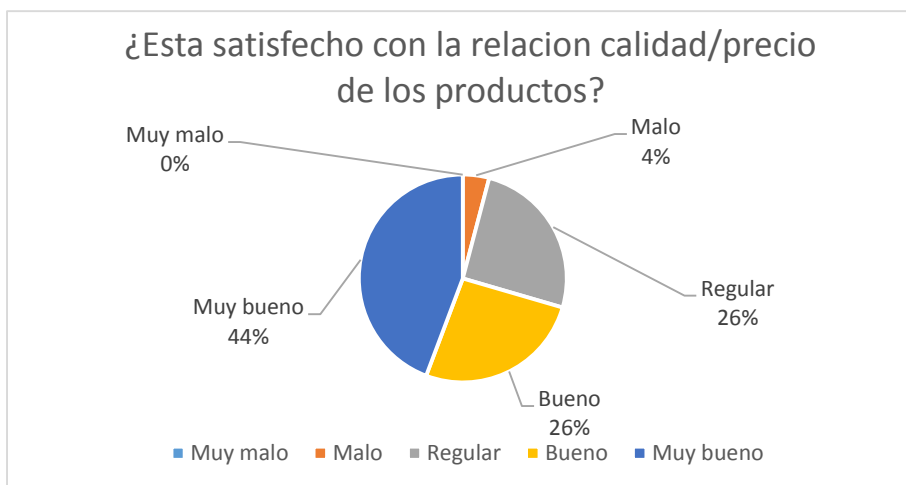
**Pregunta 7.** ¿Está satisfecho con la relación calidad/precio de los productos?

**Objetivo:** Evaluar la satisfacción de los socios en la relación calidad/precio de los diferentes productos en el restaurante del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	5	4%
Regular	31	25%
Bueno	32	26%
Muy bueno	54	44%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Los encuestados califica la relación calidad/precio de productos se toma en cuenta el resultado, la calificación que se debe mejorar, además de una posible reasignación de precios en los productos o en algunos platillos del menú del restaurante del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

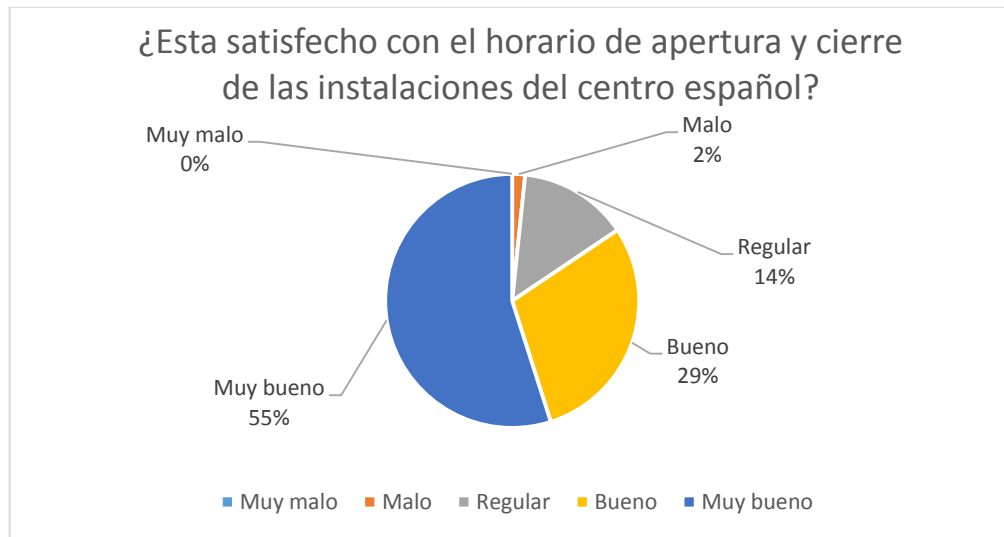
**Pregunta 8.** ¿Está satisfecho con el horario de apertura y cierre de las instalaciones del Centro Español?

**Objetivo:** Evaluar la satisfacción de los socios con los horarios de apertura y cierre de las instalaciones del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%
Malo	2	2%
Regular	17	14%
Bueno	36	30%
Muy bueno	67	55%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** La mayoría de los encuestados está de acuerdo con la apertura y cierre, pero se podría mejorar ya que las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, está ubicada en una zona segura, donde se puede evaluar los horarios de atención al socio.

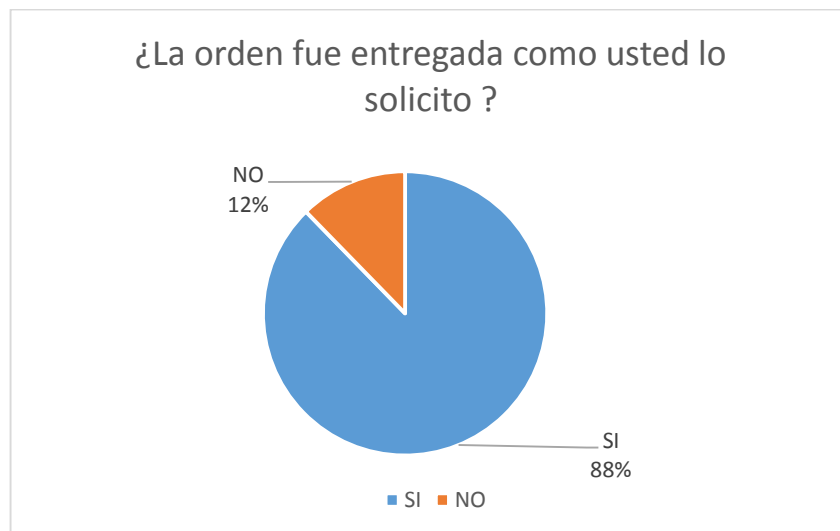
**Pregunta 9.** ¿La orden fue entregada como usted lo solicito?

**Objetivo:** Identificar si los socios son atendidos, como ellos solicitan en el área de restaurantes.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	107	88%
NO	15	12%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** La mayoría los socios encuestados, recibieron su orden como se solicitó, como resultado hay que mejorar la atención del socio y evaluar el tiempo de despacho de una orden y si esta cumple con todo lo que el socio solicito esto para comodidad del socio y una buena calificación para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

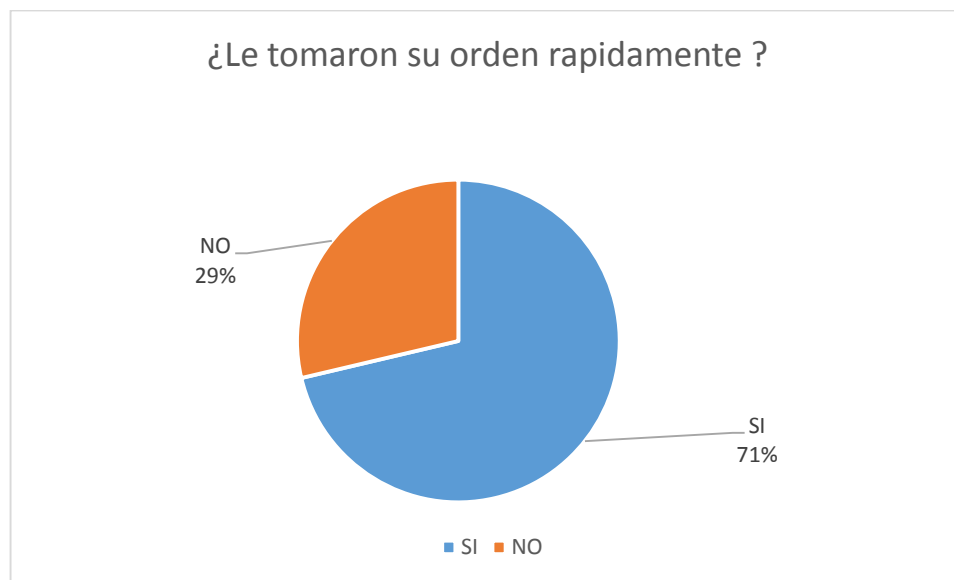
**Pregunta 10.** ¿Le tomaron su orden rápidamente?

**Objetivo:** Identificar si los socios son atendidos, rápidamente en el área de restaurante.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	87	71%
NO	35	29%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica**



**Interpretación :** Como resultado tenemos que se necesita mejorar la atención al socio a la hora de visitar el restaurante, y estar al pendiente de sus necesidades esto aportara mejor imagen y servicio para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, y tendremos un cliente contento que nos visitara frecuentemente.

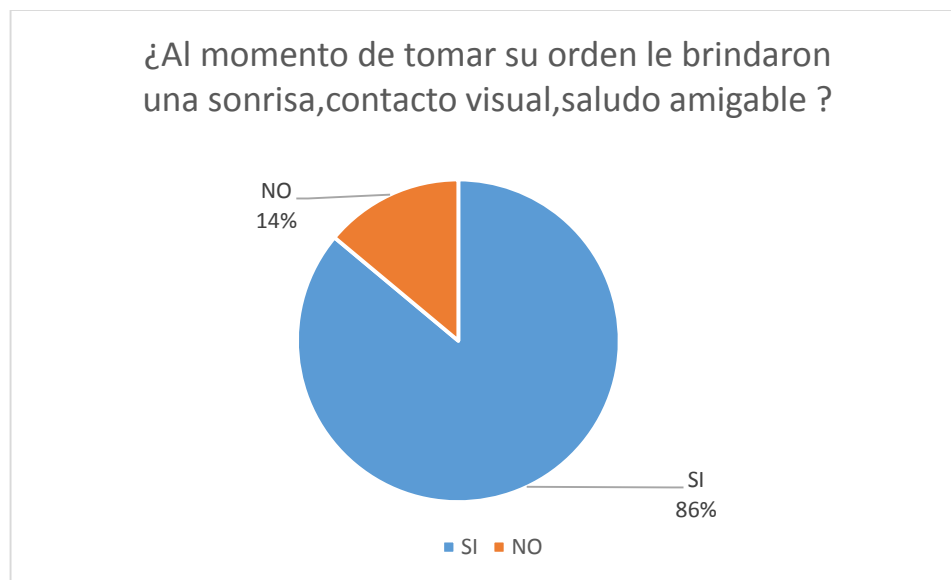
**Pregunta 11.** ¿Al momento de tomar su orden le brindaron una sonrisa, contacto visual, saludo amigable?

**Objetivo:** Identificar la buena atención al socio por parte de los colaboradores.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	105	86%
NO	17	14%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Como resultado tenemos, que debemos incluir a los colaboradores a capacitación de trato y atención al cliente, ya que no todos los socios reciben el mismo trato por parte de ellos, y para que este sea mejor evaluado tanto por clientes, además de mejorar su desempeño laboral dentro del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

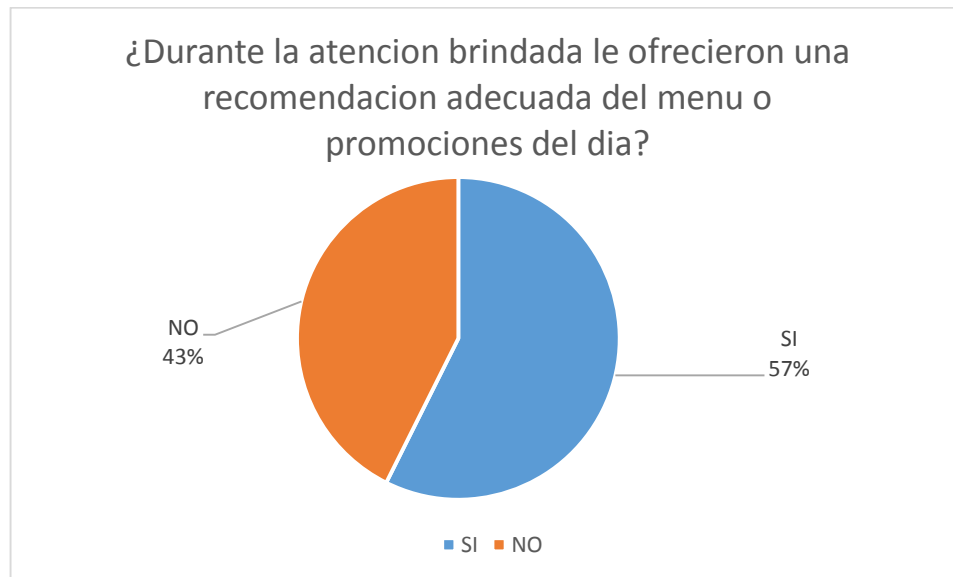
**Pregunta 12.** ¿Durante la atención brindada le ofrecieron una recomendación adecuada del menú o promociones del día?

**Objetivo:** Evaluar si a la hora de tomar una orden el colaborador, ofrece variedad del menú o promociones.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	70	57%
NO	52	43%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación :** La mayoría de los socios no saben en ocasiones que promociones del día existen o tomar alguna recomendación del menú dicha observación se debe mejorar además de tomar la idea de colocar promociones a la vista del socio ya sea en pizarras o en las pantallas que el restaurantes del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, posee.

**Pregunta 13.** ¿El mesero estuvo atento a escuchar sus necesidades?

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores, están atentos a escuchar las necesidades de los socios.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	107	88%
NO	15	12%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Como parte de las obligaciones de los colaboradores del restaurante se tiene que debe estar atento a las necesidades que el socio presente, la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la atención de los meseros, pero no todos se evalúan igual ya que no todos los clientes tienen este mismo trato, por ende los socios que ya conocen al personal busca a quien los atienda mejor.

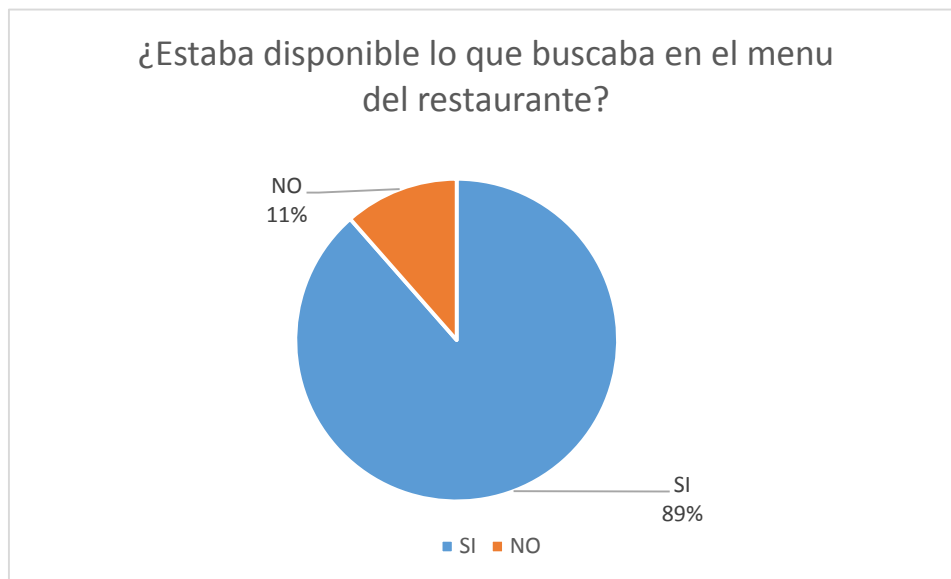
**Pregunta 14.** ¿Estaba disponible lo que buscaba en el menú del restaurante?

**Objetivo:** Evaluar si todos los productos que se sirven, están en el menú y si todo lo que se tiene en el menú está en el momento que el socio lo solicite.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	108	89%
NO	14	11%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Según los resultados el restaurante del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, tendrá que evaluar los inventarios del restaurante tanto en ingredientes como en utensilios y que todo este de acorde al menú esto con el objetivo que el cliente no se lleve una mala experiencia que pida algo y le respondan que no está en el menú.



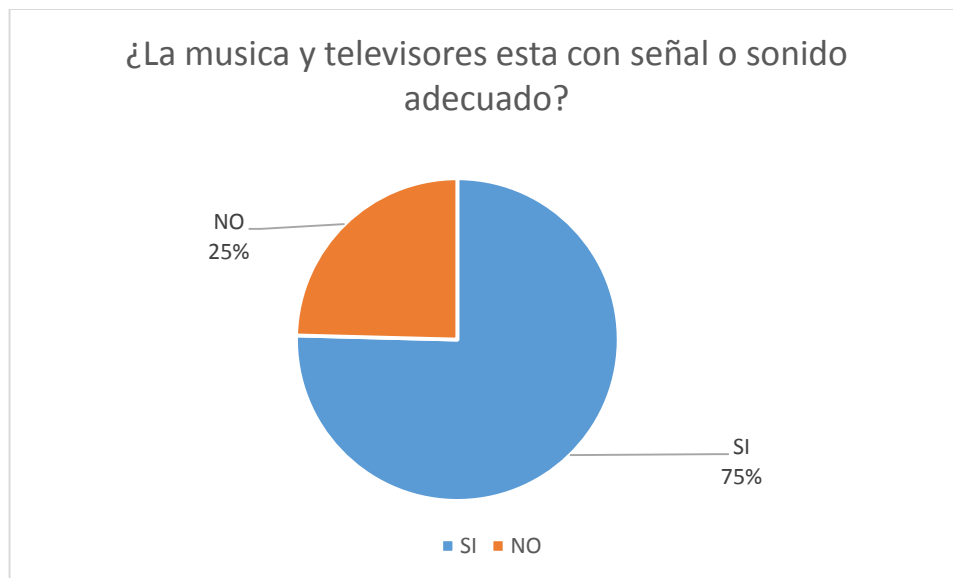
**Pregunta 15.** ¿La música y televisores esta con señal o sonido adecuado?

**Objetivo:** Evaluar si los socios están cómodos con las señales y sonidos adecuados de los diferentes medios de entretenimiento.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	92	75%
NO	30	25%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:**

Los socios encuestados, están de acuerdo con el sonido y señal de los medios de entretenimiento que posee el restaurante del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador .pero se necesita mejorar, ya sea un cambio en los medios o evaluando su sonido y señal para mejorar la estadía del cliente.

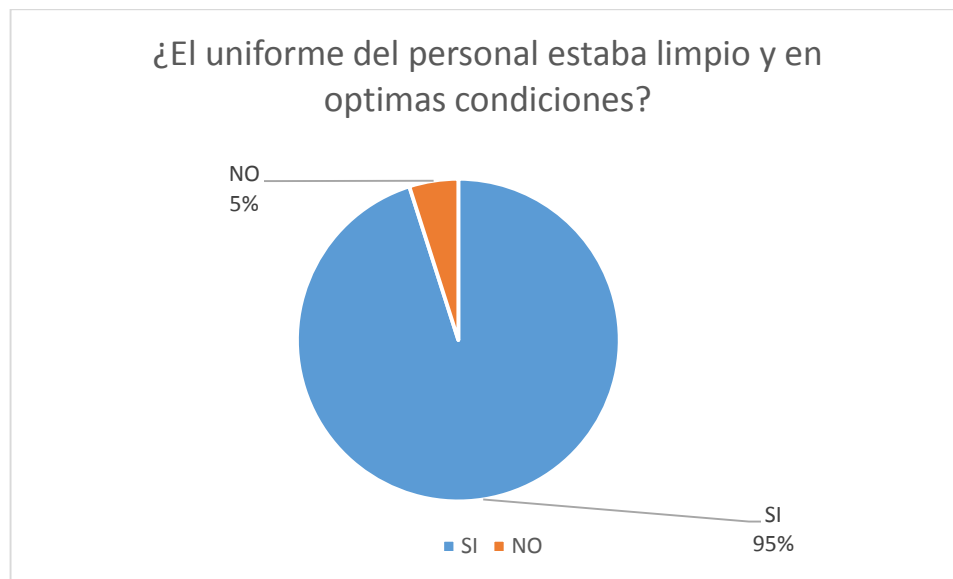
**Pregunta 16.** ¿El uniforme del personal estaba limpio y en óptimas condiciones?

**Objetivo:** Evaluar si los socios están cómodos con la imagen de los colaboradores

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
SI	116	95%
NO	6	5%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:**

El resultado de los encuestados muestra que la mayoría de trabajadores del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, tienen una presentación impecable, ya que estos son la imagen de la ONG se debe tratar que su uniforme e identificación estén en las mejores condiciones evaluando esto en un periodo de tiempo de cada seis meses uniforma y cada año su carnet.

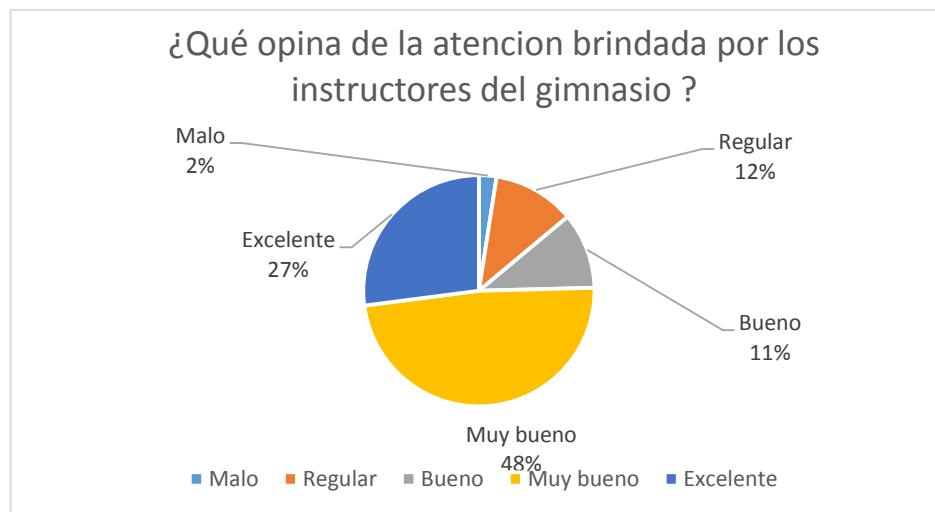
**Pregunta 17.** ¿Qué opina de la atención brindada por los instructores del gimnasio?

**Objetivo:** Conocer como evalúan los socios, el servicio de gimnasio dentro de las instalaciones del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Malo	3	2%
Regular	14	11%
Bueno	13	11%
Muy bueno	59	48%
Excelente	33	27%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Los resultados nos dicen que se tiene que mejorar la atención de los instructores, ya que por comentario de algunos socios han dejado de utilizarlo porque los instructores no tienen buena atención se puede enviar al personal a capacitaciones con el fin de mejorar este detalle se tomara en cuenta evaluar a los instructores en un periodo de tiempo en su atención al cliente.

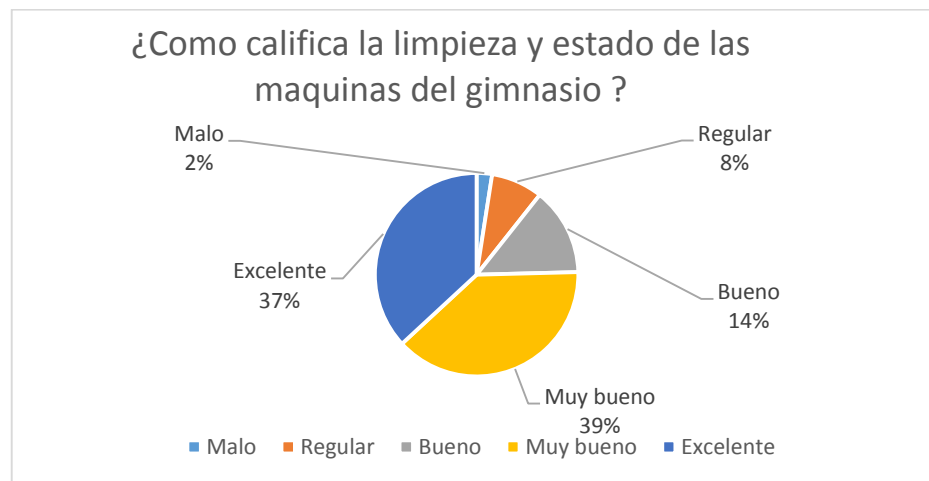
**Pregunta 18.** ¿Cómo califica la limpieza y estado de las maquinas del gimnasio?

**Objetivo:** Conocer como evalúan los socios, el gimnasio dentro de las instalaciones del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Malo	3	2%
Regular	10	8%
Bueno	17	14%
Muy bueno	47	39%
Excelente	45	37%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** Los encuestados que visita las instalaciones lo califica como excelente, ya que recientemente se hizo cambio de algunas de las maquinas, algunos de los encuestados mencionan ya sea ampliándolo o mejoran las máquinas de ejercicios, con respecto a la limpieza las instalaciones siempre lucen limpias lo que es muy buen aporte para el Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

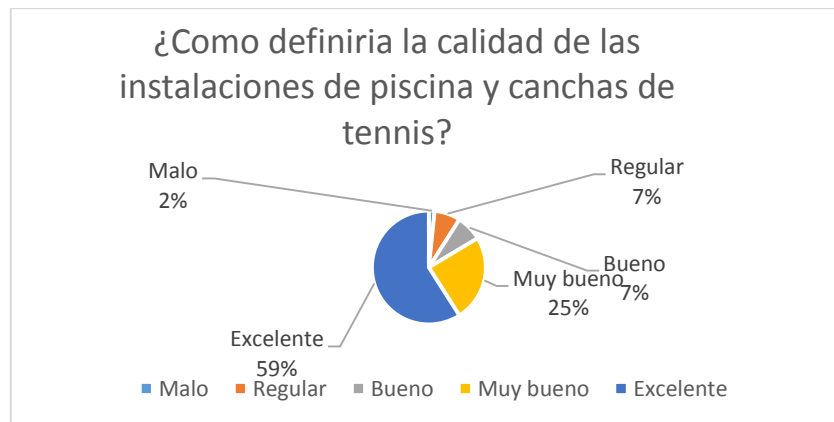
**Pregunta 19.** ¿Cómo definiría la calidad de las instalaciones de piscina y canchas de tenis?

**Objetivo:** Conocer como evalúan los socios, las instalaciones de piscina y canchas de tenis del Centro Español.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Malo	2	2%
Regular	9	7%
Bueno	9	7%
Muy bueno	30	25%
Excelente	72	59%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación:** La mayoría de los encuestados, que visita las instalaciones lo califica como excelente, una de las observaciones que se tiene que mejorar es que al socio no le parece el cobro por uso de estas ya que por eso se paga una cuota mensual para hacer uso de todas las instalaciones del Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador.

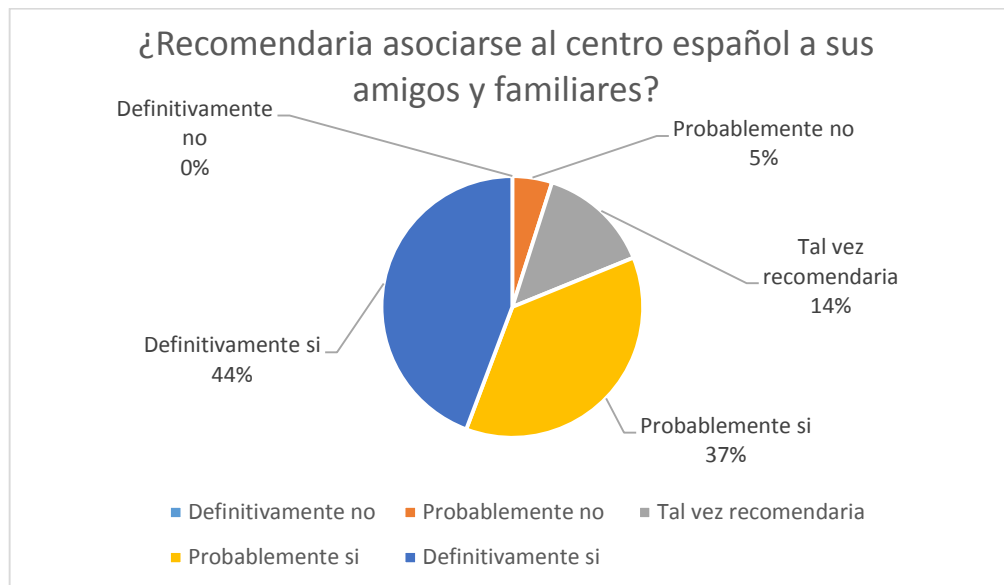
**Pregunta 20.** ¿Recomendaría asociarse al Centro Español a sus amigos y familiares?

**Objetivo:** Conocer si el asociado nos recomendaría a sus conocidos.

**Tabla**

Opciones	Frecuencia	%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	6	5%
Tal vez recomendaría	17	14%
Probablemente si	45	37%
Definitivamente si	54	44%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100%</b>

**Gráfica:**



**Interpretación :** La mayoría de los socios encuestados, definitivamente si recomendaría asociarse al Centro Español, Asociación de Beneficencia en El Salvador, pero no estaría de más realizar los respectivos cambios en algunas de las áreas para tener un mayor número de socios nuevos y tener satisfechos a los socios que ya se tiene.

ANEXO 3: Solicitud de  
empleo, para el Centro  
Español, Asociación de  
Beneficencia en El Salvador.



**CENTRO  
ESPANOL**

Asociación de Beneficencia en El Salvador

2017

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

# MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO

---



FOTO



CENTRO ESPAÑOL  
Asociación de Beneficencia en El Salvador

SOLICITUD DE EMPLEO

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

## 1. DATOS PERSONALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DUI No. \_\_\_\_\_ Seg. Social. \_\_\_\_\_ Teléfono: (1) \_\_\_\_\_ (2). \_\_\_\_\_

Posición que desea ocupar: \_\_\_\_\_ Sueldo mínimo deseado: \_\_\_\_\_

¿Quién lo refirió al Centro Español.? \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_ Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero: \_\_\_\_\_ Casado: \_\_\_\_\_ Divorciado: \_\_\_\_\_ Viudo: \_\_\_\_\_ Unido: \_\_\_\_\_

Nombre del esposo (a): \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa donde labora : \_\_\_\_\_ Teléfono de la oficina: \_\_\_\_\_

Número de personas que residen con Ud. \_\_\_\_\_ Cantidad de Hijos: \_\_\_\_\_

### (Enumere a continuación los Hijos)

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nombre de su madre: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Nombre de su padre: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

¿Tiene Ud. Relaciones o parentesco con algún empleado de esta empresa? \_\_\_\_\_

En caso afirmativo: Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_

## 2. EDUCACIÓN

Nombre de la Escuela	Año	Título Obtenido
Primaria		
Secundaria		
Bachillerato		
Universidad		
Otras Escuelas:		

Idiomas que domina: \_\_\_\_\_

Materias en las que se ha especializado: \_\_\_\_\_

Programas o sistemas que domina: Word  Excel  PowerP  O  bk  Fisa

Algún otro que no esté incluido: \_\_\_\_\_

Computadoras \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_

Vehículos que sabe manejar: \_\_\_\_\_

**3. OTROS DATOS**

Referencias: - (No incluya parientes)

Nombre	Dirección	Teléfono

**4. EXPERIENCIA DE TRABAJO**

PATRONES ANTERIORES	Posición	Fecha Inicio	Fecha Salida	¿Por qué dejó el Empleo?
Empresa				
Jefe				
Empresa				
Jefe				
Empresa				
Jefe				

¿Está usted dispuesto a someterse a un exámen psicotécnico? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Firma del Solicitante: \_\_\_\_\_

**PARA USO DE LA OFICINA**

Resultado del exámen: \_\_\_\_\_ Entrevista: \_\_\_\_\_

Otras pruebas: \_\_\_\_\_

Período de prueba: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Fecha de Entrada: \_\_\_\_\_

ANEXO 4: Manual de  
procesos operativos, para  
restaurante del Centro  
Español, Asociación en El  
Salvador.



**CENTRO  
ESPAÑOL**

Asociación de Beneficencia en El Salvador

MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS PARA RESTAURANTES

2017

**MANUAL DE PROCESOS  
OPERATIVOS PARA  
RESTAURANTES**

---

## **INTRODUCCIÓN**

La presente guía pretende reforzar técnica y didácticamente al personal que desarrolla actividades y de capacitación de manipuladores en las buenas prácticas de manufactura de alimentos.

El contenido abordado se divide en varios apartados. Cada uno aporta información teórica descrita en el documento, como de enfermedades de transmisión por alimentos, contaminación de alimentos durante la preparación, autorización sanitaria del establecimiento alimentario, ubicación del establecimiento, servicios básicos, cadena productiva de alimentos y buenas prácticas en los establecimientos de alimentos.

## **Objetivos de la guía**

### **Objetivo General**

La Guía pretende reforzar técnica y didácticamente al personal que desarrolla actividades y de capacitación de manipuladores en las buenas prácticas de manufactura de alimentos.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar las formas de transmisión de enfermedades por los alimentos.
- ✓ Detallar las rutas y barreras de transmisión de enfermedades por los alimentos.
- ✓ Reforzar la información básica en cuanto a autorización, ubicación y servicios básicos de los establecimientos alimentarios.
- ✓ Determinar los cuidados de la cadena productiva de alimentos en cuanto a compra, calidad y frescura y etiquetado de productos.

## **A. Conceptos Básicos.**

- **Seguridad Alimentaria:** Seguridad Alimentaria es un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso físico, económico y social a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo.
  
- **HACCP:** El sistema Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) es un sistema preventivo, que permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos.
  
- **BPM.:** Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Art. 2, Decreto Ejecutivo 3253).
  
- **POES:** Los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) son aquéllos procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de la mejor manera posible. Existen varias actividades y operaciones, además de las de limpieza y desinfección, que se llevan a cabo en un establecimiento elaborador de alimentos que resulta conveniente estandarizar y dejar constancia escrita de ello para evitar errores que pudieran atentar contra la inocuidad del producto final.

- **Contaminación Cruzada:** Se conoce como Contaminación Cruzada al proceso por el cual los alimentos entran en contacto con sustancias ajenas a su composición, generalmente nocivas para la salud.
  
- **Mise en Place:** Se le llama también puesta a punto; es la preparación de los géneros para su terminación, en el momento requerido, es decir la mecánica del trabajo diario, durante las horas anteriores al servicio del comedor, limpieza, aderezos, etc.
  
- **Limpieza:** Cubre todos los procesos implicados en la eliminación de todo tipo de suciedad de las superficies y el equipo, pero no los que corresponden a la desinfección. Los desechos a eliminarse con la limpieza son residuos de comida, tierra, grasas y otros residuos.
  
- **Desinfección:** Comprende todos los procesos implicados en la destrucción de la mayoría de los microorganismos de las superficies y del equipo, pero no necesariamente de las esporas bacterianas. Aunque persisten algunos microorganismos viables estos no deben afectar a la calidad microbiológica de los alimentos que están en contacto con las superficies desinfectantes.

## **Normas de higiene del personal**

### **Cómo y cuándo lavarse las manos.**

Aunque lavarse las manos parezca fundamental la mayoría de los empleados no lo hacen correctamente o con la frecuencia necesaria.

Las personas que manipulan alimentos deben lavarse las manos luego de realizar las siguientes actividades:

- Usar el baño
- Manipular alimentos crudos (antes y después)
- Tocarse el cabello la cara o el cuerpo



- Estornudar, toser o usar un pañuelo de papel o tela
- Fumar, comer, beber o masticar chicle
- Manejar productos químicos que puedan afectar la seguridad de los alimentos
- Sacar basura o desechos
- Tocar la ropa o delantal

## B. Manera correcta de lavarse las manos.



1. Mojarse las manos con agua corriente, tan caliente como pueda soportarla cómodamente (al menos a 38°C).

2. Aplicar jabón
3. Frotarse vigorosamente las manos, los antebrazos por lo menos veinte segundos.
4. Limpiarse debajo de las uñas y entre los dedos.
5. Enjuagarse bien bajo el agua corriente.
6. Secarse las manos y los brazos con toallas de papel para un solo uso o con un secador de manos de aire caliente.

### **Normas de higiene para el personal.**

Al trabajar en un establecimiento de expendio de alimentos y bebidas el cuidado personal es clave en el equipo de trabajo ya que asegura que todos los productos que se oferten en el mismo no sean un riesgo para la salud del cliente y afecten a la imagen de la organización.

Podemos enumerar:

- 1. Limpieza de las manos:** lavarse las manos es la principal de las normas de higiene personal que se debe cumplir.
  
- 2. Baño diario:** es muy importante tanto para asegurar la salud de la propia persona y de las personas a las cuales sirva o prepare alimentos, debido a que los poros de la piel retienen bacterias que son eliminadas únicamente mediante el baño diario. Adicionalmente es recomendable el uso de desodorante y si se va a usar perfume y maquillaje que sea discreto.

- 3. Aseo corporal:** además de la higiene corporal, hay que prestar especial atención a las manos y al cabello. Las manos deben estar siempre limpias, las uñas cortas y sin esmalte para uñas, no se debe utilizar anillos, pulseras o cualquier objeto que pueda almacenar restos de alimentos. El cabello debe estar siempre limpio, recogido y cubierto con una cofia o un gorro de cocina.
- 4. Uso obligado del uniforme:** siempre se debe usar el uniforme completo y limpio en el caso de los cocineros usar gorro que cubra el cabello completamente, las mujeres además portar malla y el cabello recogido. Los meseros por lo otro lado dependiendo si usan delantal o chaleco este debe ser de tela lavable y estar impecable, muchas veces un uniforme sucio deja una mala impresión en los clientes. Nunca se debe usar el uniforme fuera del lugar de trabajo.
- 5. Evitar movimientos y gestos que puedan denotar suciedad:** no se permite dentro de la cocina fumar, meter las manos en los bolsillos, mascar chicle, comer, tocarse la cara o el cabello, ya que estas actitudes son consideradas antihigiénicas.
- 6. Compostura:** las actitudes durante la jornada de trabajo deben ser las apropiadas. no se debe apoyar en las paredes, no sentarse en las mesas, no se debe jugar con las herramientas y equipos, al caminar con cuchillos en la mano tener precaución de llevarlos siempre con la hoja hacia abajo o boca arriba apoyado en el antebrazo.
- 7. Limpieza de las herramientas:** al terminar un trabajo se debe siempre limpiar el área de trabajo por seguridad e higiene.

**8. Revisión y limpieza de otros utensilios:** se debe revisar los equipos periódicamente ya que muchas veces guardan suciedad en el interior. Las tablas de corte una vez que se han utilizado se deben lavar con detergente y abundante agua y colocarlas en los soportes especiales para ellas para evitar que se rocen unas con otras y así evitar la proliferación de gérmenes.

### **C. Enfermedades de transmisión alimentaria.**

**ETA:** Es una enfermedad que implica la pérdida de la salud debido a la ingestión de alimentos contaminados.

#### **Tipos de contaminantes.**

Un contaminante es cualquier agente químico o biológico, materia extraña u otras sustancias agregadas no intencionalmente al alimento, las cuales pueden comprometer la seguridad e inocuidad del alimento.

Los contaminantes se dividen en:

- ✓ **Físicos:** Son cuerpos extraños como cabello, papel, fragmentos de vidrio, etc. Que al entrar en contacto con los alimentos producen contaminación.
- ✓ **Químicos:** Son sustancias químicas indeseables como pesticidas, productos de limpieza, desinfectantes, etc., que al mezclarse con los alimentos los contaminan inmediatamente
- ✓ **Biológicos:** Son todos los microorganismos patógenos como bacterias, virus, hongos, parásitos, que pueden pasar de un alimento a otro por contacto directo o a través de quienes lo manipulan.

**Factores que favorecen el crecimiento de los microorganismos.**

**Temperatura.** La temperatura es un elemento importante en la proliferación de bacterias, la zona de peligro para el crecimiento de las bacterias en los alimentos está entre los 4°C y los 60°C.

**Tiempo.** Algunas bacterias son capaces de reproducirse de 10 – 20 minutos, si tienen las condiciones adecuadas como nutrientes, humedad y temperatura.

**Humedad.** Se refiere a la cantidad de agua presente en los alimentos y que se encuentra disponible para el crecimiento de las bacterias.

**Nutrientes.** Las bacterias necesitan alimento para poder desarrollarse, prefiriendo carnes rojas, pollo, pescados y lácteos, razón por la cual se denominan alimentos de alto riesgo.

### **Principales ETAS.**

- 1. Escherichia coli:** Es una bacteria que se encuentra normalmente en el intestino de los seres humanos y mamíferos ya que la E. Coli es parte de la flora intestinal de los individuos, sin embargo ciertas cepas produce enfermedad cuando se introduce en los alimentos. Produce la inflamación de la mucosa del intestino dando lugar a deshidratación grave causando infecciones extra intestinales e intestinales presentando síndromes clínicos como infecciones del tracto urinario, bacteriemia, meningitis, y enfermedades diarreicas que puede ir desde leve hasta grave con evacuaciones sanguinolentas. Es responsable del 90% de las diarreas infantiles y de la denominada diarrea del viajero.
- Modo de transmisión:** Ingesta de alimentos contaminados con materias fecales, agua contaminada, las carnes y los productos lácteos sin pasteurizar pueden ser otra de las causas.

- **Medidas preventivas:** Lavarse las manos al salir el baño y preparar alimentos, cocinar bien las carnes y tomar productos lácteos pasteurizados.
2. **Salmonelosis:** Producida por varios serotipos de salmonella, tiene como fuente las heces de personas y animales infectados. Las cepas de Salmonella usualmente causan infección intestinal presentándose con diarrea de comienzo repentino, fiebre, dolores abdominales, escalofrío, náuseas y vómito, falta de apetito. Su período de incubación es de 6 a 72 horas.
- **Modo de transmisión:** La materia fecal de personas contaminadas con la bacteria es una de las fuentes más importantes de contaminación, muchos animales como el ganado bovino, los roedores y las aves se infectan naturalmente con varios tipos de salmonella siendo los alimentos como la carne y los huevos otra fuente de contaminación. Otras fuentes de infección pueden ser agua contaminada, leche y otros productos lácteos, mariscos y mascotas.
  - **Medidas preventivas:** la principal medida de prevención es el correcto lavado de manos luego de salir del baño y después de manipular alimentos crudos, cocer a la temperatura adecuada para destruir los microorganismos, no comer huevos crudos, rotos o con excrementos de ave.
3. **Cólera:** Producida por la bacteria Vibrio Cholerae que se encuentra en aguas servidas o alimentos contaminados Se presenta con síntomas leves hasta graves como fiebre, diarrea o vómitos intensos que pueden producir la muerte en pocas horas por deshidratación si no se trata a tiempo.
- **Modo de transmisión.** Ingesta de alimentos y agua contaminados con la bacteria. pescados y mariscos, frutas y verduras mal lavadas.

- **Medidas de prevención.** Lavarse las manos luego de salir del baño, cocinar los alimentos a temperatura adecuada (70° C), tomar agua potable.
- 4. **Disentería amebiana (Amebiasis):** Producida por el parásito *Entamoeba histolytica* de las heces de personas infectadas, el período de incubación es de 5 días a varios meses, se presenta con síntomas como: diarrea, estreñimiento, disentería (defecar con moco y sangre), dolores abdominales. La amebiasis en la mayoría de las personas es asintomática, pero puede llegar a producir enfermedades que van desde diarreas crónicas leves hasta disenterías, presentando complicaciones intestinales como ulceraciones y perforaciones.
- **Modo de transmisión.** Manos sucias, agua y verduras contaminadas, ingerir leche sin pasteurizar o hervir, consumir carnes crudas, mariscos sin refrigerar, cucarachas y moscas.
- **Medidas de prevención.** Lavarse las manos antes de manipular alimentos, tomar leche pasteurizada o hervida, conservar los mariscos, carnes y otros alimentos en refrigeración, eliminar moscas o cucarachas.

#### **D. Recomendaciones para prevenir enfermedades.**

1. **Evitar asistir al trabajo si se está enfermo.** Una persona que se encuentre enferma es un gran foco de contaminación si está en contacto con los alimentos o bebidas: resfriados, infecciones cutáneas, infecciones intestinales, entre otras son motivo suficiente para evitar el contacto con los mismos y es preferible no asistir al trabajo hasta encontrarse en perfectas condiciones de salud.
2. **No manejar alimentos con heridas o quemaduras.** Las heridas, quemaduras o cortadas almacenan bacterias que al estar en contacto con los alimentos infectan

a los mismos y pueden producir una intoxicación a la persona que los ingiera por lo que es recomendable en estos casos el uso de guantes desechables.

- 3. No probar alimentos con los dedos.** Siempre se debe tener al alcance una cuchara limpia con la cual se debe probar los alimentos, nunca se lo debe hacer con los dedos, se debe tener la uñas cortas y limpias.
- 4. Precaución al deshacerse de los desechos.** En los platos, vasos y cubiertos se encuentran bacterias que los clientes dejan por haber estado en contacto con sus manos y boca, por lo que hay que tener cuidado en lavarse las manos luego de tocar estos utensilios por ser una fuente de contaminación.
- 5. Lavado de las manos.** Todo el personal manipulador de alimentos debe lavarse las manos con agua y jabón antes de comenzar el trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada, cada vez que use los servicios sanitarios y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. El uso de guantes no exime al personal de la obligación de lavarse las manos. Es obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen.
- 6. Ingreso de personas extrañas al lugar de producción.** Debe existir un mecanismo que impida el acceso de personas extrañas a las áreas de procesamiento, sin la debida protección y precauciones. Para esto se tendrá en cuenta lo siguiente:
  - Debe existir un sistema de señalización y normas de seguridad, ubicados en sitios visibles para conocimiento del personal de la planta y personal ajeno a ella.



- Los visitantes y el personal administrativo que transiten por el área de fabricación, elaboración manipulación de alimentos; deben proveerse de ropa protectora y acatar las disposiciones señaladas en los artículos precedentes.

### **E. Recepción y Almacenaje.**

El control de las existencias de materia prima es indispensable en un establecimiento de alimentos y bebidas, para ello es necesario establecer una serie de medidas que permitan en todo momento, tener un control total de las existencias que evitará pérdidas innecesarias y lo más importante, se evitará la paralización de la producción por la falta imprevista de algún ingrediente.

Las compras se las realiza de acuerdo a las requisiciones del chef o jefe de producción, el cual se basa en el manejo de los inventarios diarios para poder realizar una lista de compras, evitando compras innecesarias.

Para el almacenamiento de la materia prima, se debe tener en cuenta que hay dos clases de productos:

**Productos Perecederos:** Necesitan frío para su conservación, y podemos mencionar los siguientes:

- ✓ **Frescos:** Son aquellos que se presentan en el mercado sin ningún tratamiento previo de conservación y son para consumir o transformar en un breve periodo de tiempo. Entre estos tenemos: frutas, hortalizas, carnes, pescados, productos lácteos no esterilizados (quesos frescos, yogures, mantequillas, etc.)
- ✓ **Congelados:** Son productos o preparados que han sido sometidos a muy bajas temperaturas para prolongar su vida útil.
- ✓ **Semi Conservas:** Son aquellos productos que vienen envasados y preparados, y necesitan frío para su mantenimiento, como las latas de anchoas, ahumados, etc.

### **Productos no perecederos:**

No necesitan de frío para su conservación, aunque sí unas condiciones mínimas de almacenaje. Entre estos tenemos:

**Conservas:** productos enlatados o en tarros, conservas de pescados (atún, sardinas, etc.), vegetales (espárragos, alcachofas, judías verdes), preparados como mermeladas, etc.

**Otros:** especias, harinas, vinos, licores, leche en polvo, esterilizadas.

### **F. Normas básicas para el almacenaje de los productos.**

- Los productos para ser recibidos en la bodega deberán ser perfectamente revisados por el bodeguero quien verifica el peso, calidad, frescura, olor y color.
- Una vez recibidos se firmara la ficha para que exista constancia que el producto llegó de forma adecuada.
- Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías a una altura mínima de 15 cm. del piso.
- Debe existir la suficiente separación entre los productos para que exista una buena circulación de aire.
- Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo.
- Se debe separar los productos por su naturaleza.
- Comprobar los envases y verificar la fecha de elaboración.
- Los productos de limpieza se almacenarán físicamente por separado.
- Las temperaturas de almacenaje en seco es de 10°C y 21°C, y una humedad relativa entre el 50% y 60%.
- Los alimentos no pueden estar expuestos a la luz del sol.
- Se debe mantener los cuartos limpios y secos.

- Los empaques no deben estar rotos ni húmedos.

### **Normas para el almacenaje de productos refrigerados:**

- Mantener una temperatura de 4°C o menos, para evitar el crecimiento bacteriano.
- Se debe revisar diariamente la temperatura del refrigerador.
- Se debe almacenar los productos de manera que la circulación del aire sea la correcta.
- Se debe cubrir los alimentos para evitar la contaminación cruzada.
- Las puertas del refrigerador deben permanecer cerradas la mayor parte del tiempo posible

### **Normas para el almacenaje de productos congelados:**

- Comprobar en la zona de recepción si han sido transportados de manera correcta.
- Pasarlos rápida y directamente al congelador.
- La temperatura del congelador es de -18°C.
- Poner la fecha de recepción.
- Asegurar la rotación de los productos congelados.
- Revisar la temperatura del congelador a diario.

### **G. Proceso de almacenamiento.**

#### **Proceso de almacenamiento de carnes.**

- Recibir el producto y comprobar el peso, calidad y registro sanitario.
- Proceder a limpiar el producto.
- Pesar el desperdicio y el producto limpio.

- Se proporcionara de acuerdo a requerimientos e indicaciones del Chef o Sous Chef.
- El proceso de empacado se hace en plástico film y colocando la etiqueta.
- Refrigerar o congelar para la conservación según la necesidad.

<b>PRODUCTO</b>	<b>REFRIGERACION</b>	<b>CONGELACION</b>
Filetes	<b>3 a 5 días</b>	<b>6 a 12 meses</b>
Chuletas	<b>3 a 5 días</b>	<b>4 a 6 meses</b>
Carne (asar)	<b>3 a 5 días</b>	<b>4 a 12 meses</b>
<b>VISCERAS</b>		
Hígado - Corazón	<b>1 a 2 días</b>	<b>3 a 4 meses</b>
<b>TOCINO Y SALCHICHAS</b>		
Tocino	<b>7 días</b>	<b>1 mes</b>
Salchichas	<b>7 días</b>	<b>1 mes</b>
Carne de cerdo	<b>1 a 2 días</b>	<b>1 a 2 meses</b>
Salchichas ahumadas	<b>6 días</b>	<b>1 mes</b>
Hamburguesas	<b>2 días</b>	<b>1 mes</b>

*Almacenamiento de carne fresca.*

#### **Salsamentaría y vísceras.**

- Recibir el producto y comprobar el peso, calidad y registro sanitario.
- Proceder a limpiar el producto.
- Pesar el desperdicio y el producto limpio.
- Se proporcionara de acuerdo a requerimientos e indicaciones del Chef o Sous Chef.
- El proceso de empacado se hace en plástico film y colocando la etiqueta.
- Llevar al frío para su conservación.

#### **Proceso de almacenamiento de aves.**

- Recibir el producto y comprobar peso y calidad.
- Limpiar el producto.
- Pesar el producto limpio y el desperdicio.

- Proporcionar de acuerdo a requerimientos del Chef.
- Empaquetar en plástico film y etiquetar.
- Congelar para su conservación.

<b>PRODUCTO</b>	<b>REFRIGERACION</b>	<b>CONGELACION</b>
Pollo o Pavo entero	<b>1 a 2 días</b>	<b>1 año</b>
Pollo o Pavo presas	<b>1 a 2 días</b>	<b>9 meses</b>
Menudos	<b>1 a 2 días</b>	<b>3 a 4 meses</b>

### Proceso y almacenamiento de frutas y vegetales.

- Las frutas serán recibidas por la persona encargada de bodega.
- Realizar un chequeo previo del producto en lo que se refiere a color y olor.
- Los productos que no se encuentran en buen estado serán desechados.
- Se etiqueta colocando su peso y la fecha de recibo.
- Se almacenaran alejados del piso a temperatura ambiente en lugares frescos, secos, ventilados y con poca luz (caso de papas, naranjas y bananos).

<b>ALMACENAMIENTO DE FRUTAS</b>			
<b>FRUTAS</b>	<b>TIEMPO DE ALMACENAMIENTO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>MEDIO</b>
Manzanas	5 a 6 días	Madurar a temperatura ambiente	Lugar seco y fresco Luego refrigerar
Bananos	3 a 4 días	Madurar a temperatura ambiente	Lugar seco y fresco <b>NO REFRIGERAR</b>
Moras, Frambuesas, Fresas	2 a 3 días	Desechar malogradas No retirar pedúnculos y hojas	Cubeta plástica En refrigeración
Uvas	5 a 6 días	No lavar para almacenar	Contenedor plástico, Refrigeración
Sandía y Melón	Cortados 4 días Enteros 5 días	No lavarlos para almacenar	Cortados en refrigeración Enteros al ambiente
Durazno, Pera, Claudia, Ciruela	5 días	No lavar para almacenar	Mantener a temperatura ambiente Refrigerar
Naranja, Mandarina, Limón	2 semanas	<b>NO REFRIGERAR</b>	Temperatura ambiente

## **Proceso de almacenamiento de pescados y mariscos.**

### **a. Pescados.**

- En el momento de entrega verificar su frescura y las condiciones higiénicas.
- Deben estar a una temperatura permanente de **7°C** de preferencia en expositores inclinados para evitar que se bañen en líquidos contaminantes.
- Si se va a retirar de refrigeración se debe mantener en abundante hielo.
- Proporcionar según necesidades del Chef.
- Manipular con sumo cuidado ya que son alimentos perecederos y su tiempo de almacenamiento dependerá de las condiciones recibidas y el tiempo fuera del frío.

### **b. Mariscos frescos.**

- Enjuagar los mariscos con agua fría, secar y colocar en un contenedor con tapa, almacenar por no más de 2 días en el área más fría del refrigerador.
- No almacenar productos vivos en agua salada porque eso reduce su tiempo de vida y en agua dulce mueren inmediatamente.
- Mantener separados los mariscos crudos de los cocidos para evitar contaminación cruzada.
- Los mariscos como gambas, camarones, langostinos y calamares deben colocarse en un recipiente tapado. Si durante el almacenamiento algunas conchas se abren se da un golpecito, si se cierran están vivos, caso contrario se desechan.
- Mantener en refrigeración a una temperatura no mayor a 4°C.

## **H. PRODUCTOS CONGELADOS**

- Almacenar productos congelados inmediatamente después de adquirirlos.
- Mantener los mariscos congelados en fundas plásticas para congelar a prueba de humedad.

- Si se van a guardar por más tiempo es recomendable envolver la funda en papel aluminio.

### **Proceso de almacenamiento de lácteos perecibles y no perecibles**

- Es importante verificar la procedencia o fábrica de lácteos del proveedor.
- Verificar la fecha de elaboración y fecha de vencimiento.
- Almacenar en refrigeración en la parte baja a temperatura de 2°C a 4°C por tiempo máximo de 3 a 4 días.
- Refrigerar asegurándose que tengan la etiqueta con la fecha de ingreso y la fecha máxima de consumo en un lugar visible.

### **Almacenamiento de licores y vinos**

- Guardar en sitio aireado, seco, oscuro y sobre todo que no esté expuesto a cambios bruscos de temperatura.
- Colocar en posición horizontal.
- Los vinos tintos deben mantenerse a temperatura ambiente entre 15°C y 17°C.

### **Proceso de almacenamiento de abarrotes y granos secos**

- Usar tarros contenedores que estén completamente secos, llenarlos hasta el 80% o 90% de su capacidad para tener mejores resultados.
- Almacenar los envases en un lugar fresco, oscuro y seco sin que tenga contacto con el piso.
- No almacenar en sacos o fundas plásticas.
- Los productos que se almacenan en seco, para evitar el crecimiento de moho, hongos o levaduras deberán estar alejados a 20 cm de la pared y en un espacio con suficiente ventilación.
- No se almacena productos en cartones, sacos o costales.
- El producto siempre estará a una distancia de 30cm del suelo.

### **Proceso de almacenamiento de enlatados y envasados**

- Abrir solo para el uso inmediato, una vez abierto pasar a un recipiente de cristal o plástico adecuado, tapado herméticamente a 4°C en refrigeración.
- Realizar el control manual, verificar la fecha de expiración, registro sanitario y calidad de las latas.
- En caso de defectos de la lata, desechar inmediatamente y realizar una hoja de baja en el stock por mala condición y luego pasar la información al Chef ejecutivo o Sous chef.

### **Proceso de almacenamiento de grasas y aceites**

- Al recibir el producto colocar la etiqueta especificando su fecha de entrada y su tiempo de duración.
- El empaque del producto no deberá tener ningún golpe.
- Se almacena alejado del piso a temperatura ambiente en un lugar fresco, seco, con poca luz y ventilado.

### **I. Contaminación de los alimentos durante la preparación**

Para garantizar la seguridad alimentaria y prevenir las posibles enfermedades transmitidas por alimentos, las personas manipuladoras deben prestar máxima atención a los siguientes puntos

- Mantener la cadena de frío y el control de las temperaturas de los productos.
- La protección de los alimentos en toda la cadena productiva.
- La higiene personal y los hábitos higiénicos en la manipulación de los alimentos.
- La limpieza y desinfección de la cocina, y utensilios.



## Los alimentos y materias primas se contaminan de las formas siguientes:

### a. Contaminación física

Se produce cuando cae algún elemento u objeto en el alimento durante su preparación o distribución y se corre el riesgo de ingerirlo (ejemplo: anillos, cadenas, espinas, huesecillos y cabellos, entre otros).



### b. Contaminación química

Ocurre cuando el alimento entra en contacto con una sustancia tóxica o un veneno. Por ello, no se deben usar envases de productos de limpieza para guardar alimentos, ya que pueden quedar restos del producto. Además debe evitar almacenar sustancias químicas en las áreas de procesamiento de alimentos.

Se debe observar bien las latas de alimentos en conserva ya que si estas se encuentran oxidadas pueden transmitir esta sustancia tóxica a los mismos.

### c. Contaminación biológica

Es producida por microorganismos como virus, bacterias, parásitos y hongos que se encuentran en los alimentos, en el aire o son transmitidos por el manipulador, insectos (moscas, cucarachas), roedores y otra fauna nociva.



#### **d. Contaminación cruzada**

Para prevenir la contaminación cruzada, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Mantener siempre una estricta separación entre los alimentos crudos y los ya cocinados o dispuestos para ser consumidos.
- Lavarse bien las manos antes de tocar cualquier alimento y siempre después de tocar productos frescos como huevos, carne de pollo, pescado.
- Cuidar la higiene de todas las superficies y utensilios que entren en contacto con los alimentos (tablas de corte, platos, cuchillos, estantes, entre otros).
- Antes de manipular los alimentos se debe limpiar y desinfectar todas las superficies, utensilios y maquinaria.
- Es conveniente tener diferentes tablas de corte para cada tipo de alimento: carne, pescado y verduras.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ Un manual de procedimientos operativos es indispensable para poder desarrollar las actividades de un restaurante, ya que ayuda a que las mismas se realicen con mayor rapidez y facilidad.
- ✓ Es importante tener conocimientos básicos de seguridad alimentaria, debido a que estos al ser mal manipulados pueden ser una fuente de transmisión de enfermedades poniendo en riesgo la salud de los clientes y la estabilidad del Centro Español.
- ✓ Los conocimientos básicos sobre seguridad alimentaria y conocer cuáles son las funciones que desempeña cada integrante del equipo, garantizan la higiene de los alimentos y el correcto desempeño de las actividades diarias dentro del restaurante.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Utilizar éste manual de procedimientos operativos como una guía práctica para llevar a cabo las diferentes actividades dentro del restaurante.
  
- ✓ Este manual se debe entregar y difundir entre los miembros del equipo con el fin de que sea leído y se aplique dentro del Centro Español.
  
- ✓ Es importante informar sobre cualquier error detectado dentro de la Asociación a los responsables de la misma con el fin de encontrar la solución más acorde al problema.

## REFERENCIAS

- ✓ Ministerio de Salud
- ✓ Viceministerio de Políticas de Salud

Ficha catalográfica

2012 Ministerio de Salud.

Todos los derechos reservados. Está permitida la reproducción parcial o total de esta obra, siempre que se cite la fuente y que no sea para la venta u otro fin de carácter comercial. Es responsabilidad de los autores técnicos de éste documento, tanto su contenido como los cuadros, e imágenes.

- ✓ Guía Didáctica. Tiraje: 1<sup>a</sup>. Edición. 2012. Edición y Distribución Ministerio de Salud Viceministerio de Políticas de Salud Calle Arce No.827, San Salvador. Teléfono: (503) 2202-7000

La documentación oficial del Ministerio de Salud (MINSAL), puede ser consultada a través de la página oficial:

- ✓ <http://www.salud.gob.sv/direccion-de-tecnologias-sanitarias-dirtecs/>