

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



**"MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE  
CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL  
(FUNDESYRAM) EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR."**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

MARCELA ALEJANDRA MEJIA RAMOS	MR12021
EMMA JEANNETTE RAMOS GIRON	RG09053
CARMEN ALICIA ROMERO RUIZ	RR12021

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

**MAYO DE 2018**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR: MCS. ROGER ARIAS ALVARADO**

**SECRETARIO GENERAL: MSC CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ**

**SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO**

**DIRECTOR GENERAL DEL PROCESOS DE GRADUACIÓN: LIC. MAURICIO ERNESTO  
MAGAÑA MENÉNDEZ**

**COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS**

TRIBUNAL CALIFICADOR

**LIC. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRÍGUEZ**

**ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS**

**LIC. MARIO ERNESTO ORELLANA MARTÍNEZ (DOCENTE ASESOR)**

MAYO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios por todo: la vida, la oportunidad de llegar a este momento, las fuerzas para seguir adelante y todas sus bendiciones; a nuestra Madre María Auxiliadora, a la que he confiado mis proyectos bajo su intersección y sé que “Ella lo ha hecho todo” (Don Bosco). A mis padres por su amor, la comprensión y apoyo, así como cada sacrificio para darme esta oportunidad. A mi hermana, por la motivación y los ánimos para seguir adelante. A mis compañeras, el equipo de trabajo con las que juntas hemos culminado este recorrido. A nuestro docente asesor por su orientación, paciencia y los consejos brindados en cada etapa. A mis amigos y familia, también muchas gracias por su apoyo.

### **MARCELA ALEJANDRA MEJÍA RAMOS**

Le doy gracias a Dios todo poderoso por darme su sabiduría, paciencia, perseverancia y fuerza para obtener este logro, a mis padres por proporcionarme el apoyo económico para culminar mis estudios, brindarme su amor, consejos y confiar en mis deseos y aspiraciones, a mi mamita Hilda por ser unas de las personas que me inspira a ser cada día mejor y a lograr mis objetivos, a mi gran mejor amigo William Dávila por brindarme su apoyo durante toda la carrera, ayudarme en las tareas y siempre creer en mis capacidades, a mis compañeras del trabajo de graduación por ser un apoyo incondicional durante este proceso, a mis hermanas por guiarme, darme su cariño, y ánimos para salir adelante, a toda mi familia que siempre me brinda su amor y su ayuda para lograr este objetivo y siempre estuvo en los momentos más difíciles de la carrera y a mi docente asesor por darnos su ayuda en el proceso, por su paciencia y brindarnos los conocimientos necesarios para poder salir adelante con el proyecto.

### **EMMA JEANNETTE RAMOS GIRÓN**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones en mi vida, por guiarme para ser la persona que soy, a mi madre por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, brindarme siempre las palabras correctas y apoyarme sin pensarlo en cada decisión, a mi hermana Karla por ser mi ejemplo por seguir, ser la persona que más me anima, darme su cariño y cuidarme desde muy pequeña, a mi hermana Fátima que me enseña cada día a luchar por mis sueños por mucho que cueste y no darse por vencida, a mi prima Mandy quien siempre tiene las mejores palabras para aconsejarme y siempre ha estado en los momentos buenos y difíciles apoyándome, a mi novio por ser parte de mi desarrollo y tomarme de la mano en todo el camino que nos queda por recorrer, a mis compañeras de trabajo por el soporte que me han dado desde el principio y a mi docente asesor por cada asesoría que nos brindó en toda esta etapa.

### **CARMEN ALICIA ROMERO RUIZ**

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM) Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTION POR COMPETENCIAS.</b>	<b>1</b>
A.    Antecedentes sobre Organizaciones No Gubernamentales	1
1.    Historia de las ONG's	1
2.    Orígenes de las ONG'S en El Salvador	2
3.    Definición de ONG	3
4.    Características de las ONG's	5
5.    Clasificación de las ONG'S	5
6.    Beneficios e importancia	8
7.    Funciones Básicas	8
B.    Generalidades de la Fundación para el Desarrollo Económico-social y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)	9
1.    Antecedentes de la Fundación para el Desarrollo Económico-social y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)	9
2.    Misión, Visión, valores y Objetivos de FUNDESYRAM	10
3.    Estructura Orgánica de FUNDESYRAM	11
4.    Cobertura geográfica y población destinada al trabajo de FUNDESYRAM	12
a.    Cobertura geográfica	12
b.    Población Destinada al trabajo	12
5.    Marco Legal	14
6.    Marco institucional	18
C.    Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos	19
1.1    Antecedentes históricos de la Gestión de Recursos Humanos	19
D.    Generalidades Teóricas del Modelo de Gestión de Recursos Humanos	20
1.    Generalidades de los Modelos	20
a.    Definición	20
b.    Características	21

c.	Tipos de Modelos de comportamiento	21
2.	Generalidades de la Gestión	22
a.	Definición	22
b.	Importancia	23
3.	Generalidades de los Recursos Humanos	23
a.	Definición	23
b.	Importancia	24
c.	Características	24
4.	Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos	25
a.	Definiciones	25
b.	Importancia	26
c.	Objetivos	26
d.	Características	27
e.	Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	28
f.	Funciones	29
5.	Elementos básicos de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos	29
a.	Perfiles de trabajo	29
b.	Manual de descripción de puestos.	30
c.	Evaluación de desempeño	31
d.	Ambiente de trabajo	33
e.	Planes de Riesgo	34
6.	Elementos de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias	35
a.	Antecedentes.	35
b.	Definiciones	36
c.	Principales cambios que el enfoque de competencias ha producido en la gestión de recursos humanos.	36
d.	Definiciones de Competencias:	37
e.	Definición de la Gestión por competencias:	38
f.	Objetivos de la Gestión por Competencias	38
g.	Importancia	38
h.	Características de las Competencia	39
i.	Tipos de competencias	40

j.	Funciones	40
k.	Metodología para la Gestión por Competencias	40
7.	Proceso de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias	41
a.	Planeación estratégica	41
b.	Reclutamiento.	42
c.	Selección.	43
d.	Contratación.	46
e.	Inducción.	46
f.	Aplicación de personas: El análisis y descripción de puestos por competencias	46
g.	Capacitaciones	47
h.	Evaluación por competencia.	47
i.	Compensación de personas	48
j.	Desarrollo de personas.	48

**CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM)”** \_\_\_\_\_ **50**

A.	Objetivos	50
1.	General	50
2.	Específicos	50
B.	Métodos y Técnicas de Investigación	50
1.	Métodos de Investigación	50
2.	Tipo de Investigación	51
3.	Tipo de Diseño de Investigación	51
4.	Fuentes de Información	51
b.	Primarias	51
c.	Secundarias	51
5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	52
a.	La Encuesta	52
b.	La Entrevista	52
c.	La Observación Directa	52
6.	Unidad de Análisis	52
7.	Ámbito de la Investigación	53

8. Determinación de Universo y Muestra	53
a. Universo	53
b. Muestra	53
9. Tabulación y análisis de datos	55
10. Alcance de la Investigación	55
11. Limitantes de la Investigación	56
12. FODA de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)	57
C. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión De Recursos Humanos De La Fundación Para El Desarrollo Socioeconómico Y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)	57
D. Conclusiones y Recomendaciones	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones	64
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM)</b>	<b>66</b>
A. Objetivos del Modelo de Gestión basado en competencias	66
1. General	66
2. Específicos	66
B. Importancia	67
C. Aspectos generales de la Fundación	67
1. Filosofía propuesta para la fundación	67
a. Misión	67
b. Visión	67
c. Valores	67
2. Estructura orgánica Propuesta	68
3. Unidad de Recursos de Humanos Propuesta	69
a. Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos	69
b. Dependencia de la Unidad de Recursos Humanos	69

c.	Misión de la unidad de Recursos Humanos _____	69
d.	Visión de la unidad de Recursos Humanos _____	70
e.	Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos _____	70
f.	Políticas de la Unidad de Recursos Humanos _____	70
g.	Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos _____	71
h.	Tácticas de la Unidad de recursos humanos _____	72
i.	Funciones _____	72
j.	Descriptor de puesto de la Unidad _____	73
D.	Elaboración de un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias mediante la elaboración y diseño de un manual de organización de Recursos Humanos por competencias. ____	78
1.	Niveles de competencias _____	78
2.	Etapas de la gestión por competencias _____	79
a.	Diseño de descripción de puestos basados en competencias _____	79
b.	Manual para la Organización de Recursos Humanos _____	84
	Introducción _____	86
A.	Aspectos generales del manual _____	86
1.	Objetivo del manual _____	86
2.	Antecedentes de la Fundación y la Unidad de Recursos Humanos _____	86
3.	Organigrama _____	87
4.	Uso del manual _____	87
B.	Cuerpo del manual _____	88
1.	Reclutamiento _____	88
a.	Medios de reclutamiento _____	88
b.	Procedimiento _____	89
c.	Formatos a utilizar _____	90
2.	Selección _____	92
a.	Procedimiento _____	92
b.	Formatos Propuestos _____	94
3.	Contratación _____	100
a.	Procedimiento _____	100
b.	Políticas de Contratación _____	101

4.	Inducción	102
a.	Objetivos de la inducción	102
b.	Etapas	102
c.	Formato de inducción de personal	103
5.	Evaluación de Desempeño	105
a.	Procedimiento	105
b.	Formatos propuestos Evaluación de desempeño	107
6.	Desarrollo de personas.	112
a.	Procedimiento:	112
b.	Estrategias:	112
7.	Planes de riesgo	114
E.	Plan de capacitación	118
1.	Introducción	118
2.	Objetivos	118
a.	General	118
b.	Específicos	118
3.	Recursos	119
a.	Humanos	119
b.	Materiales	119
c.	Financieros	119
d.	Periodo de duración	119
e.	Estructura del programa a impartir	120
f.	Secciones del Plan de Capacitación	120
F.	Plan de Implementación	127
1.	Introducción	127
2.	Objetivos	127
a.	General	127
b.	Específicos	127
3.	Recursos	127
a.	Humanos	127
b.	Técnicos	128

4. Etapas para Implementarlo _____	128
a. Presentación _____	128
b. Revisión y Estudio del documento _____	128
c. Aprobación y autorización _____	128
d. Implementación del modelo _____	128
e. Evaluación y seguimiento _____	128
G. Cronograma _____	129
<b>BIBLIOGRAFÍA _____</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El trabajo de investigación nace en una conversación con la Jefa del área de Administración de la Organización sin fines de Lucro la Fundación para el Desarrollo Socio- Económico y Restauración Ambiental (**FUNDESYRAM** ) en el cual se nos comentaron las deficiencias que estaba presentando el área de Administración con el proceso para gestionar personal, razón por la cual se buscan alternativas que permitan incorporar competencias al capital humano desarrollando las capacidades, habilidades del personal que aún sigue laborando en la fundación. Posteriormente el grupo de investigación se dio a la tarea de observar los procesos de gestión de personal en la oficina administrativa y en los procesos se utiliza un método de contratación enfocado únicamente en seleccionar al personal tomando en cuenta la experiencia laboral que poseen las personas en proyectos similares, incorporando al nuevo trabajador al puesto por contrato laboral, volviéndose un proceso tradicional para integrar al recurso humano a la organización, lo que conlleva a un déficit de competitividad del personal, falta de desarrollo de habilidades, y de integración a los puestos de trabajo, esto dificulta contar con equipos de trabajo que ejecuten proyectos innovadores que contribuyan a incrementar la capacidad de expansión y cobertura.

La Fundación para el Desarrollo Socio-Económico y Restauración Ambiental de El Salvador (FUNDESYRAM) es una organización sin fines de lucro con el propósito de mejorar el nivel de vida de la población rural y urbana, y el objetivo principal es ofrecer capacitaciones a la población participante, enseñando temas sobre tratamiento de los suelos hasta la forma de comercializar los productos que obtienen de la tierra y hacerlos llegar a los consumidores finales. Los programas de la fundación se desarrollan con énfasis trabajo en equipo, destacando la capacidad de cada miembro de la familia para desempeñar una labor que, en conjunto, otorgue desarrollo y la estabilidad al hogar. Por consiguiente, una forma de garantizar que los objetivos estipulados se cumplan es contratar con personas capaces, responsables y proactivos; por ello es necesario que los candidatos a ser empleados cuenten con las competencias y habilidades ideales para el puesto de trabajo que se desea ocupar. La fundación realiza capacitaciones en las que necesita contar con la participación y el apoyo de profesionales con experiencia en áreas específicas relacionadas a economía, negocios, agricultura, entre otras; al igual que la contratación e integración de talento humano que posea y demuestre competencias específicas, de ahí el éxito de los objetivos propuestos en cada uno de los programas que realizan y la incorporación de personas que ejecuten actividades específicas que estén definidas en perfiles de puestos, esto influye en el desempeño que la organización demuestra en los proyectos desarrollados

Esta investigación y su resultado final es un Modelo de Gestión por Competencias para FUNDESYRAM, implicando un nuevo Modelo para el personal que labora en la fundación y así contribuir en el fortalecimiento de las competencias, El modelo permitirá un mejor desarrollo en las actividades en cada proyecto de la fundación para cumplir con los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

Dentro de las principales conclusiones se determinó la necesidad de un diseño de Modelo de Gestión por Competencia para el Fortalecimiento del desempeño de la fundación para Fundación para el Desarrollo Socio- Económico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM). Dicha herramienta le dará los elementos necesarios para mejorar su desempeño bajo este nuevo enfoque; en la cual se atraiga candidatos potencialmente cualificados capaces de desarrollar o adquirir competencias necesarias para la organización, retención de los empleados deseables, motivación a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Finalmente se recomienda al FUNDESYRAM, implemente el Modelo de Gestión por Competencias propuesto en esta investigación, ya que el modelo es parte de la modernización y mejora continua de los procesos en beneficio de los y las beneficiario/as, empleados y la misma fundación.

## INTRODUCCIÓN

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, conocimientos, habilidades, comportamientos y experiencias, de manera integral en las diferentes interacciones que tienen las personas.

Con la elaboración y presentación de esta investigación se pretende proponer un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias que contribuya para el fortalecimiento del desempeño del personal en la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

En el primer capítulo se fundamentan las bases para el marco teórico sobre la temática a desarrollar, definiendo las generalidades de las ONG's: historia, orígenes, características y clasificación de las mismas. Asimismo, se realiza una descripción de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), definiendo sus antecedentes, misión, visión y se detalla su estructura orgánica.

En el segundo capítulo se describe lo concerniente a la metodología de la investigación, se realiza el diagnóstico de la situación actual sobre el desempeño laboral que tienen los colaboradores de la fundación. Además, se especifica el método, el tipo de investigación, se determina el universo y muestra a utilizar, además de crear los instrumentos de investigación y se realiza la tabulación y análisis de los datos recopilados.

En el tercer capítulo se realiza una propuesta del modelo de Gestión basado en competencias donde se presentan diferentes formatos para implementar el modelo y un plan de capacitación al personal e implementación con tiempo específico de desarrollo.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos.

## **CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM) Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

### **A. Antecedentes sobre Organizaciones No Gubernamentales**

#### **1. Historia de las ONG's<sup>1</sup>**

Las organizaciones No Gubernamentales (ONG's) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX liderando movimientos sociales y la defensa de los derechos humanos. En el siglo XX, se dió el surgimiento de las ONG's, siendo una de las más antiguas la Cruz Roja, caracterizando desde ese momento la ayuda voluntaria y humanitaria, haciendo un reconocimiento formal del término ONG desde el año de 1945, a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, en la que dicha disposición de ningún modo hace de estas organizaciones una vinculación al derecho internacional, regidas esencialmente por los derechos nacionales de los países donde están fundadas.

Así mismo, el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial da lugar al nacimiento de Organizaciones No Gubernamentales destinadas a ayudar a la población civil de los países ocupados y recientemente liberados.

El nacimiento de estas organizaciones en América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y se vincula con algunos fenómenos sociales trascendentales, ligados al tradicional debate sobre el desarrollo de los países latinoamericanos; el fenómeno de las ONG's se institucionaliza directamente en Centroamérica a mediados del siglo XX con apoyo nacional y extranjero, canalizando fondos de fuentes como: Cuotas de afiliados, donaciones de personas o grupos, instituciones y empresas; ante la necesidad de producción ideológica de impacto que permitiera modificar los escenarios políticos y sociales de la época.

En la actualidad, no se cuenta con un número específico de ONG's que trabajan alrededor del mundo; sin embargo, la tarea que desarrollan es importante para la ciudadanía, pues ofrecen asistencia a los grupos menos favorecidos y marginados, brindando oportunidades de inclusión social, educación, empleo digno, entre otros. Además, existe una diversidad de instituciones que trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las décadas.

---

<sup>1</sup>Barahona Pérez, René Francisco; Díaz Chévez, Jesús Eduardo; López Escobar, Flor Idalia. Año 2011. "Estudio de factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores del Campus Central de la UES a través de la Asociación de Profesionales y Técnicos de la Universidad de El Salvador (APTUES)", trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador. Pág.6-7.

## 2. Orígenes de las ONG'S en El Salvador<sup>2</sup>

Los Organismos No Gubernamentales, son entidades que históricamente han contribuido a reducir diferentes problemas sociales y ambientales por los que atraviesa la población, en los cuales se encuentra la pobreza extrema, el desempleo, analfabetismo, violencia de género, contaminación, deforestación, entre otros. De acuerdo a este tipo de problemáticas comienzan a surgir las primeras organizaciones de la manera siguiente:

Primer periodo: Este periodo comprende entre 1950 y 1960. Inicia la creación de las primeras ONG's en el año de 1955 donde se discuten las relaciones entre dichas organizaciones y las Naciones Unidas. En esa misma época surgieron asociaciones integradas por grupos de voluntarios que organizan actividades de beneficencia en forma parcial. Su trabajo se limitaba a la recolección de fondos y donaciones de recursos para las comunidades pobres o para las instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediatas de ancianos, minusválidos, enfermos y niños huérfanos.

Segundo periodo: De 1961 a 1970, existe en esta década presencia de ONG'S internacionales que atienden a poblaciones en su mayoría marginales, como Plan Padrinos Internacionales. La Iglesia Católica de El Salvador contribuyó al apareamiento y fortalecimiento de algunas ONG's que atendían principalmente en áreas como servicios de salud, asistencia social, agricultura y promoción de la cultura; entre las cuales se puede citar el surgimiento de organizaciones como: Asociación Nacional Pro Infancia, Patronato Nacional Anti-Tuberculosis, la Cruz Blanca, la Asociación Amigos de la Tierra y el Instituto de Cultura Centroamericana.

Tercer periodo: Durante 1971 y 1980, la existencia de factores de orden estructural generadores de la pobreza y miseria en la mayoría de la población y la limitada atención a este tipo de necesidades, hace que en este periodo se genere un movimiento social que demanda mejores condiciones de vida. En esta década los regímenes políticos oscilarían de ejércitos gobernantes a arbitrarios, así como el desarrollo de las luchas de las clases subalternas que fue generando condiciones para el surgimiento de organizaciones privadas de tipo reivindicativo, solidario y las ONG's de ayuda humanitaria.

Cuarto periodo: Esta etapa comprende los años de 1981 e inicios de 1990 donde se inició la creciente lucha armada, lo cual originó amenaza para la población civil desplazada en la escala nacional. Además, se registran numerosas ONG's de diferentes naturalezas orientadas a desarrollar programas de salud,

---

<sup>2</sup>González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador 1992. Págs. 37'43.

asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de los derechos humanos, desarrollo agrícola, créditos, entre otras. A finales de los años 90 el gobierno promovió la organización privada en el ámbito local, de asociaciones cooperativas y de federaciones agrícolas.

En general, se crearon condiciones para fortalecer los municipios, bajo el principio comunal, en el período de 1989 a 1994, FUSADES enfatizó en la necesidad de una modernización del estado para convertirlo en un ente centralizado, paternalista y ejecutor.

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, se han redefinido y restaurado; logrando asumir roles con el propósito de relacionarse con los sectores vulnerables de la sociedad.

En la actualidad se podría afirmar que las ONG's han ganado además de credibilidad, experiencia. Se han modernizado en la gestión, diagnóstico, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos. Estas instituciones desempeñan mejor rol como parte de la población civil, que como instituciones de la sociedad política.

### 3. Definición de ONG

- “De acuerdo al Centro de Información de las Naciones Unidas, una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional”.<sup>3</sup>
- “Es una entidad de carácter público, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos Internacionales. El financiamiento de sus actividades, generalmente proviene de diversas fuentes como: Personas particulares, estados y otras administraciones públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG's, entre otras instituciones”.<sup>4</sup>
- “Organización cuyo financiamiento depende principalmente de donativos particulares y que se dedica a la ayuda humanitaria en una o varias de sus diferentes vertientes: asistencia técnica o

---

<sup>3</sup> ¿Qué es una ONG? (2008), México D.F. Centro de Información de las Naciones Unidas, Recuperado de: <http://www.cinu.mx/ongs/index/>

<sup>4</sup> Alvarado, Marcos Antonio, Normas de Contabilidad Financiera para el Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro del área metropolitana de San Salvador. Pág. 10

médica a países subdesarrollados, auxilios en caso de catástrofes o guerras, ayuda a los necesitados en países desarrollados, entre otras”.<sup>5</sup>

Esta definición permite establecer los rasgos fundamentales de una ONG:

- Son entidades que prestan un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y, en especial, de aquellos de escasos recursos. También se conoce a estas instituciones como “organizaciones sociales”.
- Son entidades sin ánimo de lucro. Lo cual no significa que no buscan obtener beneficios, sino que, en caso de obtenerlos, han de invertirlos en las actividades de su misión.

Ante las definiciones de las expuestas se amplía a continuación con los conceptos de las entidades a las que generalmente se conocen como ONG's: <sup>6</sup>

- Asociación: Son todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- Fundación: Se entiende la entidad creada por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establecen para consecución de tales fines.
- Fines no lucrativos: Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines lucrativos, 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.

Para la investigación, se entenderá como Organización No Gubernamental a todas aquellas instituciones apolíticas, sin fines de lucro conformadas por personas que no persiguen beneficiarse por las actividades que desarrollen en beneficio de los sectores de la población que se identifiquen con problemáticas o carencias que afecten al desarrollo de distintos sectores de la población, estos problemas pueden incorporar: Desempleo, exclusión social, analfabetismo, violencia de género, contaminación, deforestación, entre otros; con el objetivo de llevar a cabo proyectos con un impacto positivo y de cambio en la sociedad.

---

<sup>5</sup> Diccionario Enciclopédico Larousse, 1999

<sup>6</sup> *Ibíd.* 5

#### 4. Características de las ONG's<sup>7</sup>

Posterior al conflicto armado de la década de los 80 surgieron como consecuencia la creación de diversas formas de asociación privada sin fines de lucro, las cuales cuentan con variados objetivos, recursos, estructura orgánica y funciones teniendo como característica; recibir recursos de organismos internacionales cooperantes, los cuales son canalizados como donaciones generando responsabilidad por el manejo adecuado de estos, destinándolos a programas y proyectos que se encuentren siendo impulsados por este tipo de entidades.

Entre las principales características de las ONG's están las siguientes:

- Están formadas por personas estructuralmente organizadas.
- Son organismos privados, no son de carácter público.
- Operan en el marco del sistema social establecido, poseen una personería jurídica establecida.
- No buscan la ganancia o el lucro personal de sus miembros.
- Generan empleo, al contratar diferentes individuos con capacidades para desarrollar los programas que estas instituciones designen, actividad por la cual reciben una remuneración.
- Sus actividades están orientadas principalmente hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la ONG.
- Están comprometidos con sus beneficiario/as a través de programas o proyectos definidos.
- Operan proyectos y programas de desarrollo concebidos como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población.

#### 5. Clasificación de las ONG'S<sup>8</sup>

Se pueden clasificarse en:

- Productiva.**

Estas son aquellas encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar un trabajo, logrando por medio de éste ingresos a los y las beneficiario/as. El trabajo a desarrollar puede ser de carácter agrícola, industrial, artesanal u otro.

---

<sup>7</sup>González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador 1992. Págs. 37-43.

<sup>8</sup>Celso Furtado, Breve Introducción al desarrollo. Un enfoque interdisciplinario. México, Fondo de Cultura Económica, 1980, p. 26-37

**Asistencial.**

Se desarrollan proyectos de ayuda gratuita a comunidades vulnerables o a otras ONG's mediante actividades que involucran el reparto de medicina o productos alimenticios, ropa, calzado y todo tipo de obra benéfica que se desarrolle por la organización benefactora.

**Humanitaria.**

La visualización de estas Organizaciones está enfocada a programas de primeros auxilios, medicina preventiva, socorro inmediato de la población en caso de emergencia y la integración a otras organizaciones con similar o igual actividad en caso que se requiera.

**Integral.**

Atienden áreas como salud, capacitación, nutrición y obtención de medios productivos con beneficio a la comunidad necesitada logrando así la integración de estos a la vida productiva a través de la capacitación constante mediante la acción de nuevos componentes.

**Por la ubicación de las actividades**

Se enfocan a niveles nacionales o también internacionales.

En El Salvador las ONG's se clasifican de la siguiente forma<sup>9</sup>:

**Instituciones de promoción humana, desarrollo y asistencia.**

Se dedican a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo, asistencia y promoción humana, los cuales son dirigidos a determinados sectores de la población.

Buscan plantear respuestas alternativas al Estado con el fin de dar atención y solución a las necesidades de los sectores de escasos recursos económicos, mediante el ofrecimiento de alternativas de bienes y servicios.

Entre los ámbitos en que estas organizaciones trabajan se encuentran los siguientes: Entrega de servicios básicos a la población necesitada, implementación de proyectos de desarrollo socioeconómico, educación y capacitación técnica, asistencia de emergencia y humanitaria. Así mismo, realizan actividades que van desde la asistencia de emergencia y sobrevivencia, hasta el desarrollo y autosugestión social y económica de las Comunidades pobres, grupos de base o sectores de la población para quienes trabajan.

---

<sup>9</sup> Ana Estela Aguilar Arévalo, Pablo Miranda Hernández. Año 1997. "Las Asociaciones sin fines de lucro en la nueva Legislación Salvadoreña", Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Ciencia Jurídicas. Universidad de El Salvador. Pág. 17-18

**Instituciones de carácter académico y/o científico.**

Institutos o Centros dedicados a la investigación y difusión de estudios en áreas especializadas, que generalmente son de carácter socioeconómicos y políticos. La prestación de servicios que estos Institutos o centros brindan se deriva de su naturaleza investigativa, y por lo general pueden ser utilizados por los diversos sectores económicos.

**Instituciones de promoción del sector privado.**

Promueven los intereses del sector Privado empresariales actividades de estudios, capacitación y asistencia técnica.

**Instituciones de prevención.**

Dedicadas a actividades de capacitación, divulgación y educación; cuyo objetivo fundamental es la prevención de desastres, enfermedades, en la ciudadanía en general.

**Filantrópicas y de obras de beneficencia**

Realizan actividades de beneficencia y caridad para los indigentes y los más necesitados o que realizan actividades para generar ingresos a instituciones privadas y/o públicas.

**Organizaciones de servicios de emergencia y salvamento**

Está conformada por Instituciones o Clubes que prestan servicios de una forma eventual a la comunidad, en situaciones especiales de emergencias naturales, sociales y de rescate o salvamento.

**Organizaciones culturales**

Entre este rubro se encuentran las organizaciones cuyas acciones que realiza están encaminadas al rescate, mantenimiento del patrimonio cultural, Formación de Valores Culturales y Espirituales.

**Organizaciones de protección del medio ambiente.**

Desarrollan actividades de investigación, educación, divulgación, formación de opinión pública, promoción de leyes, vigilancia y ejecución de proyectos situados en el campo de preservación del medio ambiente.

**Organizaciones de género**

Estas se dedican a la investigación, documentación sobre la situación de la mujer salvadoreña e implementación de proyectos de desarrollo y asistencia social dirigidos a mujeres entre los cuales se pueden mencionar: Servicios de Atención directa, defensa y protección de la mujer, promoción de leyes, formación de opinión pública, capacitación, etc.

**Derechos ciudadanos.**

Son aquellas organizaciones que trabajan por la defensa, promoción, educación, investigación formación de opinión pública, vigilancia de los derechos humanos estudios sobre la aplicación de leyes de carácter público.

## 6. Beneficios e importancia <sup>10</sup>

La importancia y los beneficios de las Organizaciones No Gubernamentales pueden enfocarse en los siguientes puntos:

- Eficiencia: Las Organizaciones No Gubernamentales son eficientes para proveer bienes y servicios, con calidad y menor costo, esto debido a que trabajan de manera voluntaria y con alto grado de acercamiento a la comunidad, por lo tanto, conocen las necesidades prioritarias de estas.
- Apoyo a la economía de mercado: Estas organizaciones proveen apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de las economías de mercado, porque además de ser fuentes de empleo, contribuyen con el desarrollo económico y social del país, ya que con sus programas proporcionan cobertura a diferentes sectores y les proveen de las herramientas necesarias para su desarrollo.
- Libertad de Asociación: Se crea un mecanismo que ayuda a la libertad de expresión y asociación, para que sus necesidades, sean éstas individuales o colectivas, cuenten con representación en los organismos destinados a solventar dichas necesidades.
- Aspectos sociales: Al constituirse como instituciones sin vinculación al estado, no buscan lucro ni el beneficio económico para sus integrantes y/o administración, sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social, su campo de acción puede ser nacional a internacional.
- Aspectos políticos: Las ONG's tienen importancia política por el hecho de ser organismos independientes del aparato estatal, su participación activa en la sociedad es de gran importancia para consecuencia de programas que benefician a la población vulnerable del país ya que estas organizaciones centran su operación en las áreas de más necesidad a fin de capacitar y hacer más productivas a las personas de escasos recursos de la sociedad, sin limitaciones geográficas de operación.

## 7. Funciones Básicas<sup>11</sup>

Existen funciones que las ONG's realizan entre las cuales tenemos:

---

<sup>10</sup>Op cit. González, Víctor, pág. 46.

<sup>11</sup>González, Víctor Manuel "Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador 1992. Págs. 40-41

- Promover el desarrollo de los sectores de la sociedad civil, que no cuentan con los recursos necesarios para subsistir.
- Realizar la gestión de recursos financieros y materiales necesarios, para el buen funcionamiento de la organización; así como para la implementación de los diversos programas y proyectos que beneficiarán a la población de escasos recursos del país.
- Guiar a la población de escasos recursos a trabajar de forma organizada y fortalecer el trabajo en equipo.

### **B. Generalidades de la Fundación para el Desarrollo Económico-social y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)<sup>12</sup>**

De acuerdo a la información brindada por el personal administrativo de la fundación, se detallan los siguientes apartados:

#### **1. Antecedentes de la Fundación para el Desarrollo Económico-social y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)**

Es una organización no gubernamental que contribuye al mejoramiento del nivel de vida de la población rural y urbana, en forma integral y participativa con ayuda de otros organismos y usuarios, realizando diversidad de proyectos: Agrarios, pesqueros, de desarrollo social y económico, educación, salud y vivienda, así como de preservación y conservación de recursos naturales y del medio ambiente.

Se constituyó el 23 de enero de 1992 y sus estatutos fueron aprobados y publicados en el Diario Oficial número 189, tomo 317 del 14 de octubre de 1992, confiriéndole la Personería Jurídica el 06 de julio del mismo año. Ubicando sus oficinas centrales en Residencial Los Elíseos, Calle Los Viveros, Pasaje. 4, Casa G9, San Salvador.

Desde 1999, la Fundación para el desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental asumió el reto de apoyar a las familias para que logren mejores niveles de vida y luchar contra la histórica exclusión de las familias en los municipios de la zona occidental, esta institución se encuentra comprometida con el desarrollo trabajando especialmente para que las personas de escasos recursos se conviertan en actores determinantes de su propio desarrollo así como el de las micro regiones a las que pertenezcan, privilegiando las acciones orientadas a garantizar la agricultura orgánica, el desarrollo participativo a nivel

---

<sup>12</sup> Información proporcionada por la Licenciada Elizabeth Linares Administradora de la fundación para el Desarrollo Económico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), 6 de mayo de 2017.

territorial (comunidad, municipio, cuenca) construido por la organización de las comunidades; el desarrollo de las capacidades de las personas e instituciones, procurando mantener la armonía con la naturaleza para disminuir los factores que contribuyen al cambio climático.

## **2. Misión, Visión, valores y Objetivos de FUNDESYRAM**

### **a. Misión**

Desarrollar y compartir procesos metodológicos y tecnológicos con las familias organizadas que logran avances significativos en Desarrollo Humano Sostenible, con participación de los actores locales y gobiernos municipales.

### **b. Visión**

Ser una institución altamente valorada por la sociedad salvadoreña por su contribución al desarrollo integrado de las familias, comunidades y micro-regiones que están logrando el desarrollo humano sostenible.

### **c. Objetivo**

Ser una institución facilitadora de la participación ciudadana organizada para la innovación y transformación del territorio, en la cual los actores locales conjuntamente con los gobiernos municipales conducen sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria e integrado de cadenas de valor agroempresariales orgánicas con responsabilidad social empresarial que se convierten en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sustentable con equidad de género en el espacio territorial donde se desenvuelven.

### **d. Valores**

- **Respeto:** Considerar y apreciar cada una de las cualidades de los empleados de la fundación.
- **Responsabilidad:** El compromiso solidario a brindar el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos de la fundación, asegurando el desarrollo sostenible.
- **Comprensión:** Significa ponerse en el lugar de los demás entendiendo y justificando la situación que se puede encontrar una persona.
- **Solidaridad:** Brindar el apoyo que necesario a las personas que se benefician en cada uno de los proyectos, con formación de calidad y aprendizaje continuo.
- **Equidad de Género:** La igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de cada uno de empleados de la fundación.
- **Excelencia:** Realizar las actividades sin ninguna excusa sobresaliendo y dando resultados esperados que se reflejan en los objetivos que persigue la fundación.

- **Transparencia:** Se considera un conjunto de acciones que buscan repercusiones positivas sobre la sociedad.

### 3. Estructura Orgánica de FUNDESYRAM

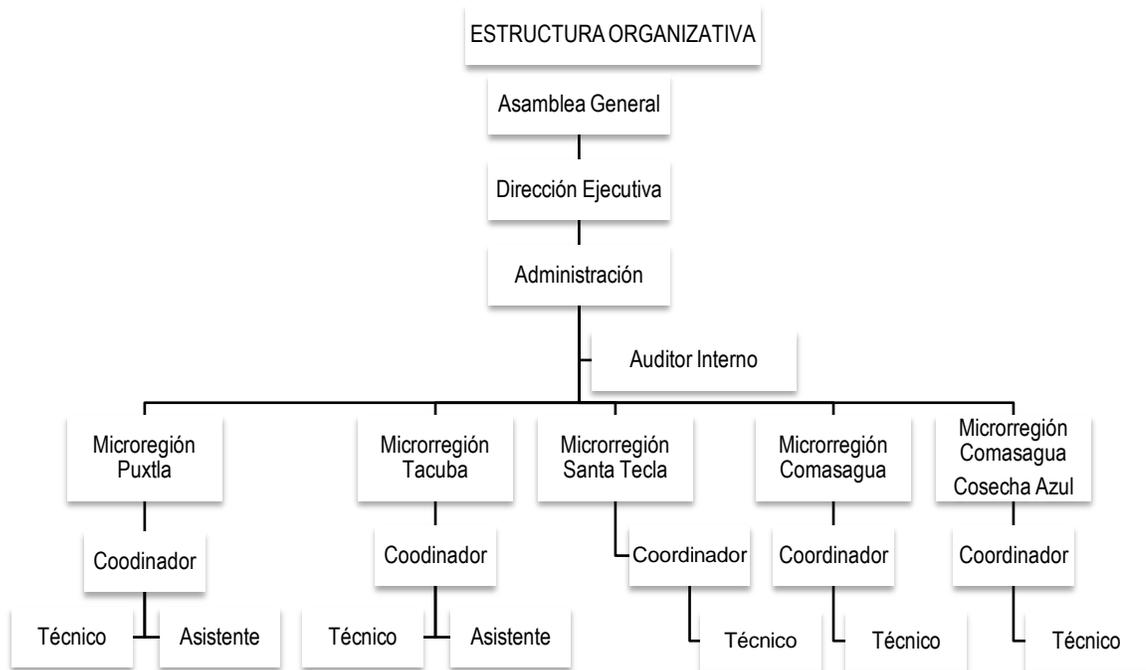


Figura 1: Organigrama

Fuente: Curricula Institucional FUNDESYRAM 2016

En la fundación cuentan con seis puestos de trabajo y estos son:

- Administradora de la fundación
- Asistente Administrativo,
- Coordinador de Proyectos
- Asistente Operativo
- Técnico Capacitador
- Auditor Interno

#### **4. Cobertura geográfica y población destinada al trabajo de FUNDESYRAM**

##### **a. Cobertura geográfica**

Los proyectos de FUNDESYRAM se desarrollan principalmente en cuatro zonas a las que se les denomina microrregiones, definidas por un espacio físico donde las familias, comunidades o municipalidades desarrollan sus actividades sociales, económicas y agrícolas, estas microrregiones pueden estar conformadas por más de un municipio y el criterio básico para definir las es la disposición de los pobladores con un enfoque claro en la materialización de los objetivos.

La idea principal es que la gente y sus organizaciones logren la capacidad de administrar sus propios programas de desarrollo humano sostenibles. Para esto, desde un inicio se trabaja en abrir espacios y desarrollar la cultura de participación.

Las microrregiones que FUNDESYRAM atiende actualmente son: Tacuba, San Pedro Puxtla, Apaneca, municipios del departamento de Ahuachapán y Comasagua y Santa Tecla del departamento de La Libertad.

##### **b. Población Destinada al trabajo**

La intervención que lleva a cabo FUNDESYRAM en la sociedad incluye tanto a grandes productores como a las poblaciones de escasos recursos, lo que incluye jóvenes, adultos y ancianos.

Las principales labores en las que la institución se enfoca comprenden el desarrollo agropecuario y de territorio sostenible construido por la misma población a la que destinan los esfuerzos de la organización, desarrollando cuatro ejes estratégicos los cuales son:

- Organización y participación ciudadana con equidad de género: Lo que incluye la incidencia organizada y democracia, gestión del desarrollo territorial económico, social y ambiental sostenible y con equidad de género integrando lo público y privado. Gobernabilidad municipal y territorial, auditoría social a las instituciones públicas o de servicio; así como a los proyectos de desarrollo y las instituciones que los facilitan o ejecutan en el territorio.
  
- Desarrollo económico local sustentable potenciando la agricultura orgánica: Innovación, asistencia técnica permanente y capacitación, marcas territoriales y orientación a lo orgánico, comercialización

asociativa y justa en los mercados nacionales e internacionales, empresas con responsabilidad social y ambiental, desarrollo de la adaptación de los sistemas de producción al cambio climático.

- Del ambiente, manejo y vulnerabilidad: Incidencia en la sostenibilidad ambiental, gestión de riesgos en todos los niveles del territorio, legislación ambiental para el territorio, ordenanzas y cumplimiento de leyes, aprovechamiento apropiado del ambiente para el bienestar económico y social de la población, servicios eco sistémicos, adaptación al cambio climático y fomento de eco comunidades.
- Desarrollo de la mujer y de los jóvenes: Incidencia en la equidad de género, participación ciudadana y en organizaciones territoriales, violencia doméstica y valores, fortalecimiento económico de la familia y desarrollo de capacidades para superar la marginación.

El enfoque por el cual FUNDESYRAM cumple sus objetivos es mediante los ejes estratégicos que le permiten generar la capacidad para administrar los procesos de desarrollo humano sostenible, incorporando la cultura de participación mediante capacitaciones coordinadas por comités o grupos de personas que se organizan en cada comunidad, en estas reuniones y actividades semanales o mensuales se determina el desarrollo de acciones que contribuyan a la visión de la mejora deseada y que se busca alcanzaren cada microrregión.

FUNDESYRAM ha definido una alianza estratégica con HORIZONT 3000, organismo de cooperación austríaca, que promueve el intercambio de experiencias internas y externas a El Salvador.

El trabajo de FUNDESYRAM contempla programas que son llevados a cabo en capacitaciones realizadas por técnico especialistas en la temática a abordar, así como por personas de las comunidades seleccionadas para brindar apoyo en la formación requerida, entre estos programas están:

- Investigación, extensión y estudios especiales.
- Conservación y Restauración del ambiente.
- Fomento de la Agricultura Sostenible: producción y comercialización
- Desarrollo de la Mujer, niñez, adolescencia y juventud.
- Educación y Capacitación
- Desarrollo Empresarial.

## 5. Marco Legal

En El Salvador existen varias Asociaciones y Fundaciones que contribuyen al bienestar económico y social, promoviendo el auto sostenimiento y desarrollo de las comunidades, las cuales están reguladas por las siguientes legislaciones vigentes en la República de El Salvador.

### **Constitución de la Republica<sup>13</sup>**

**Artículo 7.-** Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objetivo lícito. Nadie podrá obligarse a pertenecer a una asociación.

### **Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro<sup>14</sup>**

Las Asociaciones y Fundaciones están regidas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, creada en diciembre de 1996 bajo decreto legislativo No. 894, que tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial para regular sus actividades y funciones.

En esta ley se describen las capacidades que le otorgan a las Asociaciones y como deben estar representadas, así como la responsabilidad que adquieren tanto con la sociedad como con el Estado.

**Artículo 11.-** 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.

**Artículo 13.-** La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

**Artículo 15.-** Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el Registro.

**Artículo 18.-** Fundaciones son las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

**Artículo 19.-** En cuanto a la constitución y registro de las Organizaciones sin Fines de Lucro; las Asociaciones se constituyen por escritura pública y las Fundaciones se constituyen por escritura pública o por testamento y se requiere destinar un Patrimonio específico para alcanzar sus fines. Ambas entidades

---

<sup>13</sup> Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de Dic./ 1983

<sup>14</sup> Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Diario Oficial N° 238, Tomo N° 333 del 21 de Nov./ 1996

deben inscribirse en el Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, dependencia del Ministerio de Gobernación.

### **Código de Trabajo<sup>15</sup>**

**Artículo 17** Contrato individual de trabajo: Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

**Artículo 23:** Contenido del contrato individual de trabajo.

Según el Código de Trabajo en el artículo 23 es necesario que se firme un contrato para concretar la relación laboral y este contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes;
- 3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo que constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo;

**Artículo 62.-** Son obligaciones del patrono para con sus aprendices:

---

<sup>15</sup>Código de Trabajo de la República de El Salvador, Diario Oficial N° 22, Tomo N°198 del 1 de Feb./ 1963

- a) Pagarles la retribución estipulada en el contrato respectivo;
- b) Proporcionarles enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación;
- c) Pagarles o suministrarles las prestaciones económicas y sociales a que tuvieren derecho conforme este Capítulo, contratos y reglamentos internos;
- d) Proporcionarles los materiales, equipos, herramientas y útiles necesarios para el trabajo;
- e) Guardarles la debida consideración, absteniéndose de maltratarles de obra o de palabra; y Social que estuvieren sujetos a programas de aprendizaje en talleres, fábricas, empresas o establecimientos privados, cuyos patronos no contribuyan al régimen del Seguro Social, se les aplicarán las disposiciones de este Código sobre riesgos profesionales y gozarán también de prestaciones por enfermedad, como si fueran trabajadores.

#### **Ley de Impuesto sobre la Renta<sup>16</sup>**

**Artículo 6, literal c.-** No son sujetos obligados al pago de este impuesto: Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

#### **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social<sup>17</sup>**

**Artículo 7.-** Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados para el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

#### **Ley del sistema de ahorro para pensiones<sup>18</sup>**

**Artículo 7.-** La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

**Artículo 16.-** Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta Ley. La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva. Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma: a)

<sup>16</sup>Ley de impuesto sobre la renta. Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 18 de Dic./1991.

<sup>17</sup>Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 del 13 de Dic./1953.

<sup>18</sup>Ley del sistema de ahorro para pensiones, Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333 del 20 de dic./1996.

Diez punto tres por ciento (10.3%) del ingreso base de cotización, se determinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De ese total, 6.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05% por el empleador. b) Un máximo los dos puntos siete por ciento (2.7%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato de seguro por invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley, y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador.

### **Código de Comercio<sup>19</sup>**

**Artículo 283.-** El balance general, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio, deberán concluirse en el término improrrogable de tres meses a partir de la clausura del ejercicio social; estará a cargo del administrador único o de la junta directiva y serán entregados al auditor externo con los documentos anexos justificativos de los mismos, a más tardar inmediatamente a la finalización del plazo estipulado.

Este código se aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, ya que éstas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y se encuentran con el deber de cumplir con obligaciones formales como son: (a) la emisión de títulos valores; tales como: cheques, pagares, letras de cambio, bonos, certificado de depósito, (b) obligaciones mercantiles tales como: facturas, correspondencia postal, registros contables, balance y memoria anual como se menciona en el artículo 283 (c) contratos de garantía; mediante otorgamiento de créditos con garantía prendaria, también cuando son cosas mercantiles.

### **Ley de la Ordenanza Municipal<sup>20</sup>**

**Artículo 10.-** Las normas tributarias municipales serán aplicables en el ámbito territorial del Municipio en que se realicen las actividades, se presten los servicios o se encuentren radicados los bienes, objeto del gravamen municipal, cualquiera que fuere el domicilio del sujeto pasivo.

**Artículo 91.-** Los deberes formales deben ser cumplidos:

1º Cuando se trate de personas naturales, en forma personal o por medio de sus representantes legales o apoderados.

2º En el caso de personas jurídicas, por medio de sus representantes legales o apoderados.

---

<sup>19</sup> Código de Comercio, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 del 8 de May./1970.

<sup>20</sup> Ley General Tributaria Municipal, Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 17 de oct./1991.

## **Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento<sup>21</sup>**

**Artículo 2.**-La presente Ley será aplicable a toda persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

### **6. Marco institucional**

#### **Ministerio de Gobernación**

Institución encargada en garantizar la gobernabilidad y brindar servicios de beneficio de la población, facultada para autorizar los decretos del Presidente de la República y los Acuerdos Ejecutivos concediendo la personalidad y existencia jurídica a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro y a las instituciones de carácter religioso, de conformidad con la ley, llevando el registro de las mismas.

#### **Ministerio de Trabajo**

Institución que se encarga de los derechos de los trabajadores, así también como la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales, a fin de lograr un desarrollo integral en la relación colaboradores-directiva.

#### **Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Es el encargado de brindar atención en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes con calidad y calidez basados en los principios de la seguridad social.

#### **Administradoras de Fondos de Pensiones**

Son sociedades anónimas cuyo objeto social único y exclusivo es la administración de un fondo de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados, según lo dispuesto en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).

---

<sup>21</sup> Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Diario Oficial N° 227, Tomo N° 337 del 30 de oct./1997.

□ **Centro Nacional de Registro**

Garantiza los principios de legalidad y seguridad jurídica de los registros de las actividades que surgen del comercio y otras actividades la empresa privada, que por Ley se debe tener un registro y control por parte del estado.

□ **Dirección General de Estadísticas y Censos**

Institución destinada a recopilar la información estadística proveniente de las actividades económicas de las empresas de cualquier índole, con el propósito de conocer las condiciones en las cuales operan y contribuir al desarrollo económico y social del país.

□ **Alcaldía de San Salvador**

Establece su organización interna administrativa al sistema de recaudación de tasas y contribuciones especiales por parte de la sociedad de un territorio determinado, encargada de la rectoría y gerencia del bien común local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales.

## **C. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos**

### **1.1 Antecedentes históricos de la Gestión de Recursos Humanos<sup>22</sup>**

La historia de la Administración de Recursos Humanos es relativamente nueva, mostrando sus inicios con la Revolución Industrial, naciendo con el nombre de Relaciones Industriales, como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales.

En 1880 se inició como una actividad de control en el área de la administración, que era llevada adelante por un hombre de confianza del patrón, las funciones comenzaron a cambiar con la Escuela de Administración de Personal que se inició en Gran Bretaña luego de la Segunda Guerra Mundial, donde se reunieron elementos técnicos que afirman son los que deben utilizarse para mediarlas relaciones con los trabajadores de la empresa.

Alrededor de la década de 1950 se llamó Administración de Personal, sin embargo, se estableció como una forma de gestionar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir

---

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto (2009), *Gestión del Talento Humano* (3° Ed.): México, McGraw Hill Editores

en los conflictos de intereses que surgían continuamente en las relaciones de patrono y trabajador. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación, se empezó a considerar a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente del que disponen las organizaciones para enfrentar retos.

Así a partir de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, abarcando todos los procesos de administración de personal que se conocen en la actualidad, partiendo del principio de que las personas debían administrarse por la organización, sin embargo con las nuevas características del siglo XXI, las organizaciones exitosas administran con las personas, lo que implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia creatividad, de iniciativa, decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas y artesanales sino también intelectuales.

De la misma manera, en la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos en la que su definición está relacionada con las diversas funciones que realiza el departamento de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones.

## **D. Generalidades Teóricas del Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

### **1. Generalidades de los Modelos**

#### **a. Definición**

“Es la abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real”<sup>23</sup>

También hace referencia a “la estructura, los puestos y funciones en una organización, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección”<sup>24</sup>.

También se puede definir modelo con los siguientes conceptos:

- Una imagen o marco que presenta una plantilla como guía.
- Una representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrolla para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso.
- Una representación de la información, actividades, relaciones y limitaciones.

<sup>23</sup> Glosario administrativo tomado de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/gladmivo.htm>

<sup>24</sup> Marisa del Pozo Lite. (2007). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones (1Ed.)Ediciones Universidad de Navarra

Por tanto, para esta investigación un Modelo se define como la adaptación y generalización de un conjunto de herramientas que orientan la gestión de recursos humanos, siendo una guía de procedimientos de ejecución para llevar a cabo actividades que permitan desarrollar diferentes operaciones relacionadas con la determinación de tareas, responsabilidades y obligaciones de las personas, facilitando la toma de decisiones sobre los individuos que se encuentran laborando en la organización.

#### **b. Características<sup>25</sup>**

Las características principales que pueden aplicarse a los modelos en el campo administrativo son las siguientes:

- Son empleados para producir un cambio en la Empresa.
- Se requiere del uso de distintas herramientas para ser puesto en marcha.
- Pueden ser empleados a más de un tipo de empresa.
- Son guías que cambian la forma de desempeño de los recursos humanos de la empresa, a través de herramientas aplicadas.

#### **c. Tipos de Modelos de comportamiento<sup>26</sup>**

En el campo administrativo y gerencial, clasifica los modelos en seis tipos que se definen en los siguientes:

- Modelo autocrático: Depende del poder, quienes ocupan el mando deben cumplir con esto para ordenar tareas y responsabilidades, lo que significa que los empleados que no cumplan con las actividades asignadas serán sancionados.
- Modelo de custodia: Depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para los pagos de prestaciones.
- Modelo de apoyo: Obedece al liderazgo en lugar del poder y el dinero, mediante el liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer profesionalmente; la orientación de la dirección apunta al apoyo de desempeño laboral de los empleados.

---

<sup>25</sup>Bogard Macero Gómez, (2010), Enfoque Sistemático de la Administración, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". pág. 17

<sup>26</sup>BOGARD, Op.Cit., p.19-20

- Modelo colegial: Se basa en la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultado un ambiente en el que los empleados se sienten útiles y necesarios.
- Modelo sistemático: Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como las evaluaciones económicas, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

## **2. Generalidades de la Gestión**

### **a. Definición**

Entre las definiciones que este término puede incluir es posible citar las mostradas a continuación:

De acuerdo a Juan Ferrer (2003), en el ámbito de gestión del cambio humano se presentan las concepciones del término Gestión que son empleados frecuentemente:

- Es el proceso realizado por una o más personas para coordinar las actitudes laborales de otros, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, maximizando el esfuerzo conjunto en relación a los logros que un individuo obtenga trabajando por cuenta propia.
- Se define como todos los recursos involucrados en el proceso de planeación, organización, dirección y control con el fin de lograr los objetivos establecidos; el cual es realizado por una o más personas, ejerciendo la autoridad sobre el desarrollo de las actividades en el trabajo.
- Actividades de acción para la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones.

Para Simón S. Dolan (2014), su enfoque de gestión esta adapta a una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos de forma que se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

Además, como manifiesta Martínez Fajardo (2005), este término hace referencia al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

Para la investigación, gestión es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas para lograr un objetivo en común, coordinando e integrando a las personas que participan en cada una de las tareas asignadas dentro del proceso para que los resultados sean manifestados de forma eficiente y con calidad.

#### **b. Importancia**

A razón de resultados, proporciona eficiencia en el desarrollo de la misión ya que toda actividad es realizada a través de la precisión en la obtención de los objetivos estratégicos.

Es considerada por Simón S Dolan (2014), como uno de los aspectos más importantes en la realización de las operaciones de las organizaciones, ya que de esta dependen de las actividades y la forma en que se desarrollaran, tomando en consideración aspectos como la cultura y filosofía de la empresa, los cuales pueden ser variables en función de las características, costumbres, habilidades, aptitudes, objetivos y metas de cada uno de los miembros involucrados en las etapas o procesos que se llevan a cabo en todo tipo de instituciones.

### **3. Generalidades de los Recursos Humanos**

#### **a. Definición**

De acuerdo a los siguientes autores este término se encuentra conceptualizado de la siguiente forma:

Según Jaime Maristany (2009), hace referencia a todas aquellas personas que se encuentran dentro de una organización y se relacionan entre sí para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas a largo plazo.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2014), son las personas que ingresan y participan en la organización, independientemente del nivel jerárquico o tarea realizada. Constituyen el único nivel vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.

William B. Werther (2008) lo define como el capital intelectual de la organización ya que se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. En todo caso son hombres y mujeres que crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de las organizaciones.

Para el caso de la investigación, la definición de Recursos Humanos se entiende como el recurso valioso para la organización comprendido por las personas que tienen objetivos y metas establecidos, desempeñan funciones, desarrollan actividades específicas y claves para el funcionamiento de la institución y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **b. Importancia**

Para Idalberto Chiavenato (2009), la importancia de los Recursos Humanos dentro de la organización es aportar las habilidades, conocimientos, actitudes, conducta y percepciones que poseen; además, desempeñar distintos papeles en puestos determinados dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la empresa. También sostiene que las personas son diferentes entre sí; constituyen un recurso diversificado debido a las características individuales, la personalidad, experiencia y motivación.

También que los Recursos Humanos dan paso a la innovación y al cambio de hábito, maneras de pensar y actuar de una organización; siendo este el recurso más importante de las entidades y es también el factor determinante del éxito de estas.<sup>27</sup>

### **c. Características**

Se precisa caracterizar a las personas considerando las habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y competencias; es decir conocerlas en su integridad o totalidad; es necesario mencionar que los Recursos Humanos son los individuos que permiten la generación de valor en la empresa; mas sin embargo estos no constituyen propiedad de la institución, por lo que deben ser establecidas las siguientes particularidades: <sup>28</sup>

- Las personas no son propiedad o activo de la compañía.
- El conocimiento obtenido por los individuos durante la realización de las actividades es su capital intelectual
- Corresponde a la empresa la adecuada gestión de las habilidades innatas y adquiridas de los trabajadores
- El recurso humano posee atributos que definen su personalidad de manera única, cada uno tiene diferentes objetivos y aspiraciones.

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto (2009), *Gestión del Talento Humano* (3° Ed): México, McGraw Hill Editores, pág. 37

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos* (5° Ed): México, McGraw Hill Editores, págs. 5-7 y 60-61.

- Las personas se asocian para aprovechar las fortalezas de cada uno
- La moral y motivación constituyen factores que inciden en el desempeño del trabajo incidiendo en el compromiso y colaboración
- Pueden coordinarse las metas negociadas del grupo de trabajo
- Mantienen preocupación por los resultados, existe orientación a los objetivos
- Buscan la atención y satisfacción del cliente
- Logran una vinculación entre la visión y la misión

#### **4. Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos**

##### **a. Definiciones**

Según Idalberto Chiavenato (2009), afirma que la Gestión del Talento Humano es un conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tienen por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

De acuerdo a Simón L. Dolan, (2007), puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación de los procesos de gestión de recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo.

Cuesta Santos (2015), afirma a la Gestión de Recursos Humanos se le entenderá como el conjunto de decisiones y acciones que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, tomando en cuenta las interacciones del entorno.

Para la investigación se entiende como Gestión de Recursos Humanos al proceso administrativo mediante el cual se lleva a cabo la integración, desarrollo y retención de los miembros de una estructura organizativa, la cual se basa en diseñar y controlar aquellas técnicas y condiciones capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, permitiendo la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con las de la empresa, fomentando las habilidades y la formación de conocimiento que contribuya a la creación de un plan de carrera.

### **b. Importancia<sup>29</sup>**

Ante la competitividad del entorno económico actual y la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la creciente importancia se enfoca en dar respuesta a estos cambios, ya que es a través de la gestión de los recursos humanos que se logra influir de manera determinante en los objetivos de la organización, por lo que se han seleccionado aspectos claves los cuales son:

- Aumento de las competencias del personal.
- Costos y ventajas relacionados a contratar los recursos humanos idóneos.
- Complejidad de los cambios sociales, culturales y educacionales.
- Regulación del ambiente laboral.

Para el presente estudio, se determinó que la Gestión de Recursos Humanos busca el desarrollo de los procesos que den prioridad a la obtención y retención del recurso humano idóneo que se adapte a las exigencias actuales de la organización garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **c. Objetivos<sup>30</sup>**

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la Gestión de los Recursos Humanos es importante, por la incidencia que causa en la consecución de las metas que la organización se plantea.

Estos fines se pueden clasificar en tres categorías estrechamente relacionadas: Explícitos, implícitos y a largo plazo.

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir competencias necesarias para la organización.
- Retener a los empleados deseables.

---

<sup>29</sup> Dolan, Simón L.,(2007) La gestión de los Recursos Humanos, (3° Ed), McGrawHill-Interamericana, España, Pág.13

<sup>30</sup> Dolan, Simón L.,(2007) La gestión de los Recursos Humanos, (3° Ed), McGrawHill-Interamericana, España, Pág.11

- Motivar a los empleados para que adquieran un compromiso con la organización y se involucren en ella.
- Ayudar a los trabajadores a crecer y desarrollarse en la organización.

De la misma manera se pueden definir objetivos implícitos en la gestión de los recursos humanos los cuales están definidos de la siguiente manera:

- Productividad: A través de la gestión de Recursos Humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la efectividad de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo: Buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar, con programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa: En lo que respecta a la gestión de las personas, las organizaciones deben acatar leyes, normas y decisiones, lo que afecta a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de recursos humanos.

Los objetivos a largo plazo, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

#### **d. Características**

De acuerdo a Simón Dolán (2007), para llevar a la práctica la gestión de Recursos Humanos, este debe cumplir con ciertas características que son:

- Identificar las dimensiones de los recursos humanos que son relevantes.
- Deben existir vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de garantizar la integración de los intereses de las personas en el proceso de toma de decisiones.
- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
- Las iniciativas deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- El análisis del entorno en que la empresa desarrolla sus actividades.

### **e. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos<sup>31</sup>**

En las organizaciones, los encargados de llevar a cabo las actividades enfocadas en gestionar los recursos humanos están asignada a la unidad organizativa denominada "Departamento o área de Recursos Humanos", el cual es el encargado de gozar de responsabilidades de línea, funciones de staff (asesorías que presta a cada jefe) y de interrelacionar los procesos de gestión que tienen un enfoque sistémico.

La organización como un sistema que incorpora individuos con diferentes intereses y opiniones es influenciado por los distintos cambios que son generados por factores internos y externos a la empresa, esto significa que la gestión del personal requiere de procesos o subsistemas interrelacionados e interdependientes que facilite la toma de decisiones sobre el recurso humano garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales, entre estos se mencionan los siguientes:

1. Proceso de provisión o atracción: incluye el reclutamiento, selección y planeación de los recursos humanos.
2. Proceso de organización: describe lo que realizaran las personas mediante el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.
3. Proceso de retención: busca los medios para conservar a las personas realizando actividades que reduzcan la rotación de personal, entre ellas se pueden encontrar: sistema de remuneraciones y retribuciones, prestaciones y servicios sociales; aspectos relacionados a la higiene y seguridad en el lugar de trabajo, así como las relaciones sindicales.
4. Proceso de desarrollo: Desarrollo de programas de capacitaciones y desarrollo personal, se incorpora también el plan de carrera.
5. Proceso de evaluación: control sobre las actividades que las personas realizan mediante el análisis cualitativos y cuantitativos de los resultados planificados y los objetivos alcanzados, incluye además las competencias y habilidades de cada trabajador en relación al requerimiento para desempeñarse en el puesto de trabajo.

---

<sup>31</sup>Idalberto Chaivenato, Administración de Recursos Humanos. La 9ª Ed, México. Ediciones Mac Grew Gil,2011,pag 103-104

## **f. Funciones**

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2011), las principales funciones de la Gestión de Recursos Humanos son:

1. Administración de estrategias de recursos humanos.
2. Administración de la infraestructura de la empresa.
3. Administración de la contribución de los trabajadores.
4. Administración de la transformación y el cambio.

## **5. Elementos básicos de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

### **a. Perfiles de trabajo**

Para Idalberto Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en determinar las tareas o funciones que diferencian un puesto de trabajo de los demás cargos de la empresa, la regularidad con la que se realiza la ejecución, los objetivos de trabajo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto de trabajo, los deberes y responsabilidades que comprende.

Es un conjunto de capacidades y competencias necesarias para que una persona asuma responsabilidades propias de una determinada profesión<sup>32</sup>.

Para un perfil de trabajo por competencias se deben incluir los siguientes aspectos:

1. Puesto y departamento.
2. Objetivo básico de la posición del puesto.
3. Descripción del puesto: Dependencia, sectores del cargo.
4. Requisitos del puesto: Experiencia, educación, estudios cursados conocimientos
5. Habilidades y Competencias dominantes: Específicos de cada área.
6. Remuneración, usualmente incorpora un rango (Escala Salarial).

---

<sup>32</sup> Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360°. La 2ª Ed, Buenos Aires. Ediciones Granica, 2005, pag 27-28

### **b. Manual de descripción de puestos.<sup>33</sup>**

Es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (objetivos, políticas, procedimientos, antecedentes, sistemas, estructuras, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran básicos para que las personas logren desempeñarse adecuadamente en las tareas asignadas.

Análisis de puestos: es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. Se consideran los requisitos del puesto, las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, los cuales son:

1. Requisitos intelectuales, tiene que ver con las exigencias del cargo (instrucción básica, experiencia, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias, etc.)
2. Requisitos físicos, tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y el esfuerzo físico y mental requerido (esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, etc.)
3. Responsabilidades implícitas, se refiere a la responsabilidad normal de trabajo y a sus atribuciones, con el personal, material y todo lo que este en contacto con él o bajo su mando (supervisión de personal, material, herramientas y equipos, dinero, documentos, información, etc.)
4. Condiciones de trabajo se refiere a las condiciones ambientales de trabajo (ambientes de trabajo, riesgos, etc.)

Descripción del puesto: Consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, detalla las funciones y tareas del ocupante, los métodos y el tiempo en que debe realizarlo además de establecer la razón del trabajo que desempeña.

Esta descripción puede ser:

- Descripción genérica: Cuando la descripción de puesto es breve y general.
- Descripción específica: Cuando se detallan las actividades, funciones y competencias del puesto.

---

<sup>33</sup>Idealberto Chaivenato, Administración de Recursos Humanos. La 9ª Ed, México. Ediciones Mac Grew Gil, 2011

- Perfil del puesto: Este describe la combinación entre los requisitos del puesto de trabajo y el perfil, características y cualidades que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo específico.

La descripción de puestos incluye de forma general tres etapas:

- Entrevista de levantamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida también conocida como el análisis de puestos.
- Confirmación de la información obtenida.
- Descripción formal del puesto.

### c. Evaluación de desempeño

#### 1) Definiciones

“Es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el desempeño deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y en consecuencia de toda la empresa.”<sup>34</sup>

Chiavenato (2000) expresa lo siguiente: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en un puesto y su potencial de desarrollo futuro del individuo en el cargo”.

Constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.<sup>35</sup>

Para Alexis Serrano, es el sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito de manera periódica, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño, de acuerdo con las políticas que adopte la organización, se le atribuye al gerente o jefe, al equipo de trabajo, al área encargada de la gestión de los recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño, los cuales procesan e interpretan informes y generan programas de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.

---

<sup>34</sup>Alles, Martha, (2004), Desempeño por competencias, Evaluación 360. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag. 40

<sup>35</sup>Werther William Jr. Y Keith Davis; Administración de personal y recursos humanos 7ª edición McGraw Hill

Para desarrollar este proceso una compañía puede utilizar diferentes métodos como el de comparación por pares, escalas gráficas y frases descriptivas. Sin embargo, para el trabajo a desarrollar se utilizará el método de evaluación de 360 grados.

## 2) Evaluación 360°

Es el método que posee mayor grado de complejidad al involucrar diferentes puntos de vista pues la información es obtenida a partir de la percepción de cada individuo sobre el desempeño de otros empleados, esto se desarrolla involucrando las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico (colegas), como los ubicados en niveles superiores (supervisores y gerentes); se incluyen también los clientes y proveedores; es esta razón la que denota la expresión 360 grados pues simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

**El efecto halo** se refiere a un sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular es influido por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones. Por tanto, si es de agrado una persona tendemos a calificarle con características favorables a pesar de que no disponemos de mucha información sobre esa persona.<sup>36</sup>

Los principales objetivos que se persiguen con la evaluación de 360 Grados son:<sup>37</sup>

- 1) Medir el desempeño del personal.
- 2) Medir las competencias (conductas).
- 3) Diseñar programas de desarrollo, capacitaciones, talleres, entre otros.
- 4) Tomar decisiones respecto al personal (promociones, despidos, y traslados).

## 3) Ventajas y Desventajas<sup>38</sup>

### Ventajas

- Permite incorporar diferentes puntos de vista en la evaluación, implicando cierto grado de objetividad.

---

<sup>36</sup> Chiavenato, Idalberto, (2007), Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. (8va Ed), México, Editorial McGraw-Hill. Pág. 246

<sup>37</sup> Darlin Margarita Colorado Rosales, Liliana Beatriz Mejía Arévalo, Wilfredo José Morales Abarca "Modelo para la evaluación por Competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de mejicanos, departamento de San Salvador UES (2012)" pags. 42-44

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto, (2007) Op. Cit. Pág. 246

- Fomenta la calidad total, da importancia al cliente interno y externo; requiere desarrollar la cultura organizacional.
- La retroalimentación proviene de varios individuos que pueden contribuir al desarrollo del trabajador.

### **Desventajas**

- Complejidad en la elaboración que dificulta interpretar diferentes puntos de vista, por ello se requiere de capacitar al personal antes de aplicar este método.
- El personal no toma la evaluación con seriedad, generando sesgos e interpretaciones inadecuadas.

### **d. Ambiente de trabajo**

Forehand y Gilmer lo definen como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:<sup>39</sup>

- Se refiere la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de las políticas, procedimientos, reglas y limitaciones en el desarrollo de su trabajo.
- Es un cambio temporal en las actitudes de las personas influenciado por la motivación y los intereses individuales.
- El Clima, junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Entre los elementos determinantes del clima organizacional se encuentran<sup>40</sup>:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno

---

<sup>39</sup> Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.

<sup>40</sup> Dolan, Simón L. (2007) La gestión de los Recursos Humanos, (3° Ed), McGrawHill-Interamericana, España pag. 39-40

- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas
- Seguridad
- Condiciones de trabajo

Para la investigación, el ambiente de trabajo involucra en su totalidad las relaciones laborales que existen entre todos los miembros de una organización, determinando las características que diferencian una institución de otra, relacionando las cualidades, actitudes, aptitudes del recurso humano, y como son influenciados por las políticas, normas, condiciones laborales, acceso y disponibilidad de los recursos necesarios para desempeñar el cargo que cada miembro ocupa.

#### **e. Planes de Riesgo<sup>41</sup>**

Establece la secuencia de operaciones a desarrollarse, con el fin de prevenir accidentes y reducir las pérdidas provenientes de los riesgos del trabajo realizado y el tiempo requerido para desarrollar cada una de sus partes. Este debe ser proporcionado a los empleados de forma que conozcan las directrices necesarias para cumplir con sus responsabilidades guardando los requerimientos que garanticen su bienestar.

La Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo en su Artículo 8 establece que los elementos básicos que debe poseer un plan para la prevención de riesgos son<sup>42</sup>:

- Mecanismos de evaluación periódica del plan de gestión de prevención de riesgos ocupacionales.
- Identificación, evaluación, control y seguimiento permanente de los riesgos ocupacionales, determinando los puestos de trabajo que representan riesgos para la salud de los trabajadores, actuando en su eliminación y adaptación de las condiciones de trabajo, debiendo hacer especial énfasis en la protección de la salud reproductiva, principalmente durante el embarazo, el post-parto y la lactancia.

---

<sup>41</sup> Hernández Zúñiga, Seguridad e Higiene Ocupacional, Editorial Limusa, México 2003

<sup>42</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo. Decreto legislativo No 254, de fecha 21 de enero de 2010; D/O No. 82 de fecha 21 de enero de 2010. Tomo No. 387, de fecha 05 de mayo de 2010.

- Entrenamiento de manera teórica y práctica, en forma inductora y permanente a los trabajadores sobre sus competencias, técnicas y riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como sobre los riesgos ocupacionales generales de la empresa que le puedan afectar.

Los planes de prevención de riesgos ocupacionales se pueden clasificar de acuerdo a su enfoque y estos pueden ser<sup>43</sup>:

- Planes Tradicionales: Se caracterizan por estar orientados al tratamiento de aquellos accidentes que causan lesiones corporales, considerando los siguientes aspectos: Resguardo de maquinaria, orden y limpieza, ayuda audiovisual, comité de seguridad y disciplina.
- Planes Integrales: Se caracterizan por investigar todo tipo de accidentes, independientemente causen lesión o no pero que de una manera directa o indirecta ocasionan daño en la actividad normal de la organización. Los planes integrales tienen impacto en los trabajadores ya que su ejecución es producto de la conciencia de cada uno de los empleados que forman parte de la organización.

El contenido de los planes integrales debe incluir las siguientes etapas:

- Identificación de las causas de los accidentes.
- Control de las causas de los accidentes.
- Reducción de pérdidas por accidentes.

## **6. Elementos de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias**

### **a. Antecedentes.**

Se produce como consecuencia de los significativos cambios en la operación de las empresas y la realización de negocios, cada vez con mayor rapidez e intensidad repercuten en el mercado laboral y en toda la sociedad, lo que obliga a las organizaciones a cambiar su filosofía y planteamientos para mantener y mejorar su competitividad. De esta manera, se denota que la capacidad de los individuos se convierte

---

<sup>43</sup> Bonilla Castro, Iveth Antonieta. Trabajo de Investigación, Plan sobre Seguridad e Higiene Ocupacional, para la Facultad de Ciencias Económicas UES 2004.

en el valor más importante con que cuenta una organización ya que son las personas que integran la empresa las que marcan la principal diferencia en la eficiencia del desarrollo de las actividades laborales.<sup>44</sup> En este escenario el concepto de competencia surge como una forma de resolver las demandas de una ventaja competitiva y asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las idóneas para desempeñar una función determinada.

### **b. Definiciones**

Según plantea Marta Alles (2004), es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con sus estrategias de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Cada organización tiene estrategias diferentes, por tal motivo el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. Este enfoque se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

En este contexto, el término competencias empleado en la gestión de recursos humanos, ha entregado respuestas efectivas a la problemática de cambios, buscando determinar conocimientos, conductas y habilidades que se necesiten desempeñar de forma exitosas en cada puesto dentro de la organización<sup>45</sup>.

### **c. Principales cambios que el enfoque de competencias ha producido en la gestión de recursos humanos.<sup>46</sup>**

- Se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa.
- Asumir el papel estratégico, al centrar el trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas lleven a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

---

<sup>44</sup> Pereda, Santiago (2011), Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias, (1° Ed.), España, Editorial Universitaria Ramón Areces, pág. 28

<sup>45</sup> Rodríguez, L. (s/f). "La Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay.

<sup>46</sup> Fernández López, Javier, (2005), Gestión por Competencias, (1ra Ed), España, Pearson Educación. S.A. Pag. 7

- El enfoque de personal centra el lenguaje en el trabajo; sin embargo, este se deriva de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, centrándose en las personas. Las competencias son los recursos con los que cuenta el colaborador para desarrollar su trabajo previendo cambios en su entorno; para lograr adaptarse a los mismos y producir los resultados deseados.
- Los modelos basados en las competencias suelen ser sencillos, sin que esto suponga falta de exigencia o validez.
- La gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta manera, todos los empleados conocerán los resultados que se espera obtengan y las competencias consideradas importantes.

#### **d. Definiciones de Competencias:**

Para Martha Alles (2004) el término hace referencia a las características de personalidad, conocimientos, habilidades, comportamientos, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen las personas ya sea en el ámbito personal, social y laboral; generando un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Lyle Spencer (1991) sostiene que son características subyacentes de las personas e indican la forma en que una persona se comporta, piensa o generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo.

Según la Real Academia Española es la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Para fines de la investigación las competencias se refieren a todas aquellas cualidades, habilidades, experiencias y comportamientos que desarrolla cada persona, volviéndolo idóneo para un puesto específico de trabajo facilitando la realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **e. Definición de la Gestión por competencias:**

Para De Sousa (2008) es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Para Alles, Martha (2004), es un modelo que tiene como propósito alinear a las personas que integran una organización según los objetivos organizacionales o empresariales, en este se establecen las competencias necesarias para alcanzar la visión y el diseño de las estrategias de la organización.

Para efectos de la investigación la gestión por competencias consiste en administrar, desarrollar y fortalecer de manera integral y sistemática los conocimientos, habilidades y actitudes personales del recurso humano, garantizando el desempeño exitoso, lo que es indispensable para hacer posible el logro de los objetivos de la organización; alcanzando el desarrollo humano del trabajador.

### **f. Objetivos de la Gestión por Competencias<sup>47</sup>**

- Asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las idóneas para la función.
- Definir la conducta de éxito que se requiere para cada posición.
- Traducir las características de las personas talentosas y con desempeño sobresaliente en descriptores objetivos.
- Determinar cuál es la brecha entre el rendimiento actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.
- Permitir alinear las herramientas de gestión de Recursos Humanos con un mismo enfoque conceptual.

### **g. Importancia<sup>48</sup>**

La alta competitividad por parte de las organizaciones demanda de los profesionales contar con conocimientos adoptados a la realidad y el presente, que permitan el cumplimiento de los objetivos de las

---

<sup>47</sup>LevyLeboyer, C. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000, pag. 6

<sup>48</sup>Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 10.

empresas; además evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal y profesional.

Un Modelo de Gestión Basado en Competencias permite a las organizaciones determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer el capital humano para así lograr destacar de entre las demás organizaciones. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Así mismo, expresar las habilidades necesarias, en los recursos humanos dentro de una organización, en términos de comportamiento es importante por dos razones:

- Permite definir ejemplos para su más sencilla detección y evaluación.
- Los comportamientos se pueden desarrollar estableciendo metas, determinando planes y fomentando la responsabilidad y otros valores.

#### **h. Características de las Competencia<sup>49</sup>**

- **Motivos:** Son las personas que se proponen a sí mismos metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor. Los motivos dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.
- **Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos.
- **Auto-Concepto:** Las actitudes, valores, auto-confianza, la creencia de una persona que podrá ser eficaz ante cualquier situación, es una parte del concepto de sí misma.
- **Conocimiento:** Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. El conocimiento es una competencia compleja, debido a que las calificaciones en las pruebas frecuentemente realizadas fallan al establecer el desempeño laboral porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente ejecutadas en el trabajo.

---

<sup>49</sup>Spencer, Lyle M. (1991), Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. (1ra Ed), USA, McBer and Company. Pag 11.

- Destreza: La habilidad de ejecutar una tarea física o mental. El tipo o nivel de una competencia tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos, las competencias de conocimiento y de destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de conocimiento superficial y de destreza son factibles de desarrollar mediante capacitaciones y entrenamiento.

#### **i. Tipos de competencias<sup>50</sup>**

- Básicas: Se refiere a las habilidades para leer, escribir y hablar, aplicar operaciones matemáticas y uso básico de tecnología.
- Funcionales o técnicas: Se encuentran las competencias técnicas específicas como operar maquinaria, y las transversales las cuales tienen como ejemplo: dirigir un proyecto, motivar al personal y mantener el clima organizacional.
- Conductuales: Atributos, personas, actitudes y comportamientos: Orientación a resultados, tomar iniciativa, innovación y negociación.

#### **j. Funciones<sup>51</sup>**

- Definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- Desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- Gestionar el desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- Aumentar la productividad y la optimización de los resultados.

#### **k. Metodología para la Gestión por Competencias<sup>52</sup>**

Permite alinear a las personas con la estrategia organizacional dado que las habilidades y destrezas representan las características necesarias para alcanzarla. Una vez que se ha definido y detallado el modelo que será implementado en la organización, el mismo se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos. Las personas deben ser seleccionadas según las competencias de cada perfil

---

<sup>50</sup>Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 6.

<sup>51</sup>Fernández López, Javier, (2005), Gestión por Competencias, (1ra Ed), España, Pearson Educación. S.A. Pag. 47

<sup>52</sup>Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. 2005. p. 27

incorporadas en el modelo, en función de las mismas se debe medir el desempeño de los colaboradores y el desarrollo de capacidades que permitan disminuir de las brechas detectadas.

### **I. Grados de Competencias<sup>53</sup>**

Para Martha Alles representan el nivel que tiene un empleado sobre determinada competencia, en ellos se define si una persona cuenta con un nivel óptimo en su trabajo o por el contrario requiere mejorar; estos son aplicados cada vez más para decidir quién será contratado o no, y si un empleado tiene posibilidad de ascender en la jerarquía de la empresa, a continuación, se presentan los niveles generalmente utilizados donde (A el más alto o deseable y D insatisfactorio).

- A: Alto o desempeño superior, es una desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente unas de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B: Bueno, en el que las personas se clasifican con un desempeño sobre el estándar. En este nivel la persona es considerada como adecuada para desempeñar un puesto determinado
- C: Mínimos necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, significa mínimamente aceptable para el trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
- D: Insatisfactorio, este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

## **7. Proceso de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias**

### **a. Planeación estratégica<sup>54</sup>**

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de

---

<sup>53</sup>Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. 2005. pág. 35

<sup>54</sup> Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. (11ra Ed), Editorial Prentice Hall México. Pag. 13

recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización. Para algunos autores la planificación estratégica de Recursos Humanos consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos.

**b. Reclutamiento.<sup>55</sup>**

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización garantizando la consecución de los objetivos empresariales. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer el proceso de selección de tal forma que se obtenga el suministro de candidatos que garantice su funcionamiento. El proceso de reclutamiento inicia con la detección de necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, para posteriormente seguir con las actividades relacionadas con la investigación de la información brindada por los aspirantes.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.

---

<sup>55</sup>Alles, Martha, (2004), *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias.* (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 25

- Publicación de ofertas de empleo en sitios web de reconocido prestigio
- Referidos o recomendados.
- Bolsas de trabajo.
- Ferias del empleo.

### c. Selección.<sup>56</sup>

Los métodos de selección basada en las competencias se basan en las siguientes hipótesis:

Cuando un candidato a un puesto de trabajo presente niveles de cumplimiento aceptables entre las exigencias de un trabajo y las competencias deseadas, mejor será el desempeño obtenido y la satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto, el apareamiento exitoso entre personas y trabajos depende de una evaluación precisa de las competencias individuales, modelos de competencia de los trabajos, y un método de evaluación que permita establecer el nivel de adaptación o cumplimiento entre la persona y el cargo desempeñado.

El Modelo del Iceberg muestra que el tipo o nivel de una competencia tiene implicaciones prácticas para la planeación de los recursos humanos. Como se ilustra en la Figura 2, las competencias de conocimiento y destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de auto-concepto, rasgo y motivos son más “profundas”, están más escondidas y son el centro de la personalidad. Las competencias de conocimiento superficial y destreza son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados. En un proceso de selección de personal es más fácil de identificar las destrezas y los conocimientos debido a que estas se pueden medir con base a pruebas teóricas o prácticas y obtener una nota o un resultado, sin embargo, las actitudes, valores, rasgos o la forma de cómo actúa un individuo ante una situación determinada es más difícil de identificar.

---

<sup>56</sup> Spencer, Lyle M. (1991), Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. (1ra Ed), USA, McBer and Company. Pag 191.

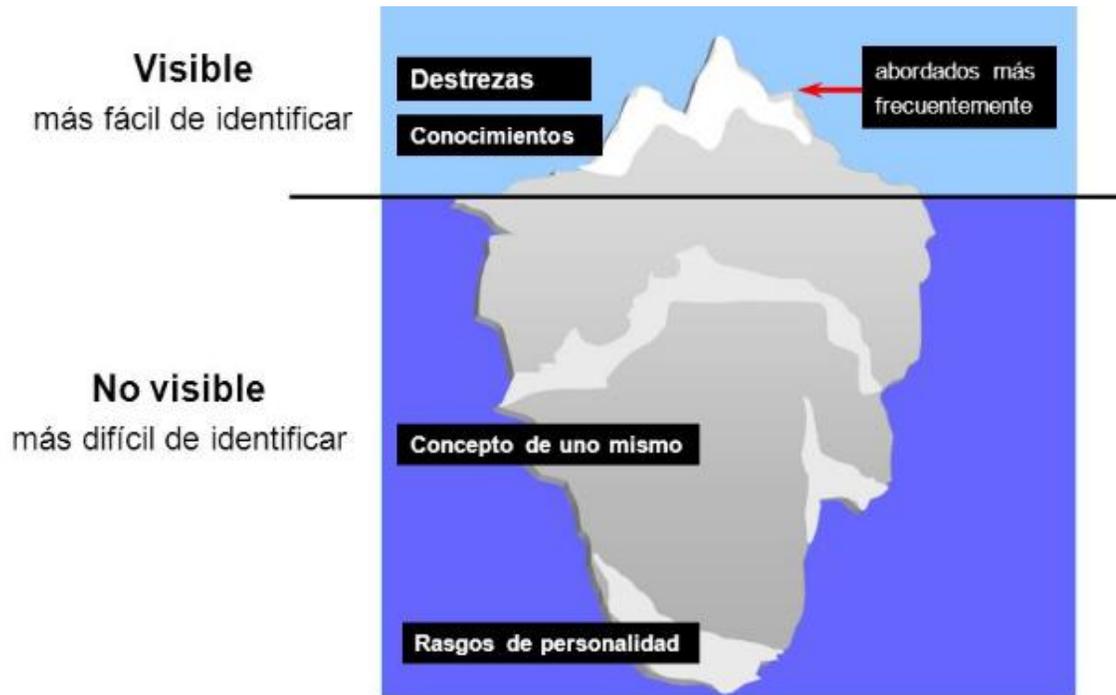


Figura 2: Modelo Iceberg de competencias

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, se realiza la entrevista, las pruebas de conocimiento y psicológicas y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección del personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que influyen en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se elabora el instrumento o guía de entrevista, las interrogantes que contiene, saber escuchar y clasificar la información proporcionada por el aspirante. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta por vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.

- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

#### **Distintos tipos de preguntas para la entrevista** <sup>57</sup>

- Preguntas cerradas: Se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.
- Preguntas de sondeo: Sencillas y cortas.
- Preguntas hipotéticas: Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso para conocer su percepción sobre una problemática y conocer las soluciones que formularía.
- En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: Cuando es requerido evaluar los conocimientos de la persona.
- Preguntas provocadoras: Son útiles para evaluar la reacción del candidato. Pues se formulan repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.
- Preguntas que sugieren la respuesta esperada: Aquellas donde es claro el tipo de respuesta es requerida del entrevistado.
- Preguntas abiertas: Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, ilógica de la exposición, expresión corporal, etc.

Luego de la entrevista se realizan las pruebas técnicas para poder comprobar el conocimiento de las funciones de la plaza por parte del candidato y pruebas psicométricas son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, las hay de varios tipos: de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiende a reaccionar), factores de personalidad (cotidianamente como se comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos más. Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar.

---

<sup>57</sup>Alles, Martha, (2004), *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias.* (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 2.

#### **d. Contratación.<sup>58</sup>**

Es formalizar de acuerdo a la ley la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. El contrato es celebrado entre la organización y el trabajador además se define la duración del contrato; para tiempo indeterminado o determinado. El contrato por lo general deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

Cuando se cuenta con la aceptación de ambas partes es necesario integrar el expediente de trabajo que debe contener: copias de DUI, NIT, AFP e ISSS (si no ha trabajado antes, se genera la afiliación por primera vez), solvencia y antecedentes de la policía, título o grado académico obtenido (según sea solicitado para la vacante a ocupar), definir la forma de pago ya sea mediante, cuenta de banco o cheque, cartas de recomendación y constancia laboral (si aplica).

#### **e. Inducción.<sup>59</sup>**

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

Es el proceso por el que un empleado socializa, comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, lo valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

#### **f. Aplicación de personas: El análisis y descripción de puestos por competencias<sup>60</sup>**

Para iniciar el proceso de elaboración del perfil del puesto de trabajo debe realizarse la descripción de puesto el cual puede contener los siguientes elementos: Datos básicos, síntesis del puesto, responsabilidades del puesto, requisitos del puesto.

---

<sup>58</sup>Alles, Martha, (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 191

<sup>59</sup>Ibíd. 58 pag 210.

<sup>60</sup>Alles, Marta (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pags. 258-259

Posteriormente son descritas las competencias conductuales medibles y observables, que el empleado a ocupar el puesto debe mostrar para cumplir con las obligaciones y responsabilidades asignadas logrando de esta forma desempeñarse bien el trabajo.

El análisis de puestos basado en competencias se enfoca en comparar cómo el trabajador cumple con los objetivos del puesto con el trabajo efectivamente realizado.

#### **g. Capacitaciones<sup>61</sup>**

Es un proceso de búsqueda de mejora continua, mediante la formación de personas permitiendo la creación de ventajas competitivas en presente y futuro para la organización; es desarrollada resolviendo la tensión entre las demandas que tienen una empresa de personas con habilidades y destrezas y la obtención de resultados.

La capacitación es una oportunidad para el desarrollo de las personas, ya que se enfoca en actividades transformadoras en la que se transmiten conocimientos, desarrollan habilidades, facilitan ciertas actitudes, habilitando a las personas a promover cambios dentro de la organización, optimizar resultados y mejorar la posición competitiva.

#### **h. Evaluación por competencia.<sup>62</sup>**

Para Marta Alles (2005) es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre sus principales objetivos es el desarrollo del personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.

Una evaluación por competencias debe realizarse siempre con relación al perfil, es decir al puesto que ocupa cada persona, a partir del potencial y las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias, mejorando los resultados de una organización y la actuación futura de las personas.

##### **□ Evaluación del potencial**

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a los objetivos de la empresa, es necesario identificar el potencial de desarrollo que cada uno tiene en la organización lo que depende principalmente de los siguientes factores: capacidades actuales y nivel de adecuación al puesto que ocupa.

---

<sup>61</sup>Ibíd. 60 Pags. 264

<sup>62</sup>Alles, Marta (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. pags 160 y 384-385

### **i. Compensación de personas<sup>63</sup>**

Se considera el aspecto más difícil de la implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

Esta persona debería ser recompensada por el desarrollo de destrezas interpersonales y de influencia proporcionando bonos de mérito “paga por destreza” por el desarrollo y demostración de estas competencias.

#### **□ Política retributiva**

La tendencia hacia estructuras más planas en las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requiere la implementación de una nueva política retributiva que añada un parámetro adicional al puesto de trabajo desempeñado. Las competencias pueden ser usadas como marco de referencia para fijar el salario variable en función del desempeño realizado; permiten remunerar a las personas en función a los conocimientos, habilidades y cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

### **j. Desarrollo de personas.<sup>64</sup>**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias y planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.<sup>65</sup>

El establecimiento de planes de carrera y los programas de desarrollo (entrenamiento y/o tareas de desarrollo) basados en la competencia se fundamentan en las brechas entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencia de sus trabajos presentes o futuros, definidas por las competencias demostradas por las personas con un desempeño superior en estos trabajos. Los empleados que han sido considerados como carentes en una competencia específica pueden ser dirigidos hacia una actividad de desarrollo específica diseñada para enseñarles la competencia faltante, mejorar su desempeño en sus trabajos actuales, o prepararlos para avanzar hacia trabajos de más alto nivel en el futuro.

---

<sup>63</sup> Op Cit. pags. 417-418

<sup>64</sup> Spencer, Lyle M. (1991), Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. (1ra Ed), USA, McBer and Company. Pág. 205.

<sup>65</sup> Alles, Martha, (2004), Diccionario de preguntas Gestión por competencias-Como planificar la entrevista por competencias (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica. Pag 39

□ **Formación y desarrollo** <sup>66</sup>

Los miembros de la organización deben de adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Este sistema analiza las competencias exigidas y las capacidades poseídas por las personas. Resulta en una herramienta que facilita detectar el requerimiento de formación para cada puesto de trabajo.

---

<sup>66</sup>Alles, Marta (2004), Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granicapags 347-348

## **CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM)”**

### **A. Objetivos**

#### **1. General**

Diagnosticar la situación actual de la fundación por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, para proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias que fortalezca el desempeño laboral de los colaboradores.

#### **2. Específicos**

- Elaborar las técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de información para analizar los datos obtenidos y que sirvan de referencia para la investigación.
- Conocer la situación actual de la fundación en cuanto al proceso de requisición de personal técnico y administrativo.
- Identificar los métodos que se utilizan para capacitar y medir el rendimiento al personal técnico y administrativo de la fundación.

### **B. Métodos y Técnicas de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una serie de etapas que facilitaron la obtención de información pertinente para el diseño de un modelo que fortalezca el desempeño del personal. A continuación, se detallan los instrumentos metodológicos utilizados:

#### **1. Métodos de Investigación<sup>67</sup>**

Para el desarrollo del proyecto se utilizó el método científico por medio de una serie estructurada de procedimientos que contribuyeron a recopilar información relevante para la investigación.

Por lo tanto, se siguieron un conjunto de pasos de forma lógica, sistematizada y ordenada; para la interpretación de la problemática y la veracidad e imparcialidad de los datos recopilados. **1.1 Inductivo**

Este método se utilizó en la investigación basadas en fuentes primarias, recopilados directamente de la realidad, ya que se tomó el análisis de los datos a partir de los resultados obtenidos en entrevista

---

<sup>67</sup> R. Muños Campos “La investigación científica paso a paso”. 4ta. edición. San Salvador

realizada a la administradora de FUNDESYRAM y de los cuestionarios a los y las beneficiario/as y colaboradores.

#### **a. Deductivo**

En la investigación se hizo uso de este método ya que se partió del proceso de incorporación general de personal a evaluar cada uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos incorporando las competencias de cada puesto de trabajo.

### **2. Tipo de Investigación**

La investigación es un procedimiento sistemático, crítico, reflexivo y controlado que brinda la posibilidad de descubrir nuevos datos, hechos, leyes o relaciones en cualquier campo del conocimiento. Para el proyecto se utilizó el tipo de investigación correlacional determinando que la variable causa y efecto están correlacionadas, las variables estudiadas se definen de la siguiente forma:

- Variable dependiente, como un Modelo de Recursos Humanos basado en Competencias.
- Variable independiente, el fortalecimiento del desempeño del personal de la fundación.

### **3. Tipo de Diseño de Investigación<sup>68</sup>**

El estudio de la investigación es no experimental debido a que no se manipulo ninguna variable; se basa en los hechos que se encontraron en la realidad limitados a relatar sus hallazgos de la situación en estudio.

### **4. Fuentes de Información**

#### **b. Primarias**

Se refiere a todos los datos recopilados en el campo de aplicación de la investigación, es observación genuina que no es distorsionada por la investigación específica en desarrollo. Se logró obtener a través del uso de las técnicas como lo son: La entrevista, observación directa y encuesta.

#### **c. Secundarias**

Es la Información previamente conocida y recopilada de libros, trabajos de graduación o investigaciones pasadas, documentos, leyes, utilizada en el marco bibliográfico del estudio.

---

<sup>68</sup> Hernández Sampieri, R. y otros (1994); Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

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

La recolección de datos se refiere al uso de una diversidad de técnicas y herramientas utilizadas para el desarrollo de una investigación, se conocen como la entrevista, encuestas, cuestionarios, la observación, con la finalidad de buscar información que fue de utilidad para la investigación.

### **a. La Encuesta**

Se obtuvo la información o datos a través de un cuestionario previamente diseñado a los trabajadores administrativos y personal operativo de la fundación, así como a las personas que se benefician de los proyectos con el fin de conocer características o hechos específicos de una muestra de individuos. Por lo tanto, se diseñaron dos cuestionarios, uno para los colaboradores con el cual se conocieron las áreas de oportunidad internamente y otro para los y las beneficiario/as con respecto a la opinión acerca de los programas de capacitación.

### **b. La Entrevista**

Se obtuvieron los datos de forma directa y verbal con las personas a través de preguntas previamente establecidas. La entrevista se realizó por medio de una guía de preguntas estructurada, la cual fue orientada hacia la Administradora de la Fundación para ampliar aspectos detallados de los procesos de la gestión de Recursos Humanos y sobre el enfoque basado en competencias.

### **c. La Observación Directa**

Permitió la inspección en lugares donde se realiza la investigación para confirmar, desvirtuar o encontrar información o datos que no se hayan visualizado o incluidos en la encuesta o entrevista, para llevarla a cabo se utilizó una lista de cotejo para evaluar aspectos de la fundación tales como el desarrollo de una capacitación, la asistencia y la correcta recepción de los conocimientos brindados por los capacitadores.

## **6. Unidad de Análisis**

Son aquellos elementos sobre los que se realiza la investigación, en los cuales deben estar definidos con claridad, para orientar la determinación de la muestra. Se establecieron a continuación el objeto de estudio y la unidad de análisis.

Objeto de Estudio: La Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM) que se dedica a impulsar programas de beneficio social a personas de escasos recursos.

Unidad de Análisis: La administradora de la fundación debido a que es la persona delegada de llevar a cabo los procesos de recursos humanos, además los coordinadores de microrregiones, colaboradores administrativos que también contribuyen y forman parte de los procesos ya establecidos y los beneficiados de FUNDESYRAM en general quienes aportaran su opinión en base al tema de investigación.

## **7. Ámbito de la Investigación**

El estudio fue desarrollado, específicamente en FUNDESYRAM; oficinas centrales ubicadas en el municipio de San Salvador, dentro de la cual se llevaron a cabo las encuestas a los colaboradores y la entrevista a la administradora; actualmente se cuenta con 5 microrregiones que son: San Pedro Puxtla, Tacuba, Comasagua, Comasagua Cosecha Azul y Santa Tecla. Se seleccionó la microrregión ubicada en Santa Tecla para obtener la información de los y las beneficiario/as en una capacitación que se realizó ya que la fundación cuenta con proyectos similares en las diferentes microrregiones.

## **8. Determinación de Universo y Muestra**

### **a. Universo**

Se considera como el conjunto de sujetos o individuos que presentan características homogéneas para la investigación a realizar, por lo que para efectos de estudio se definieron dos universos en la investigación: La totalidad de colaboradores que forman parte de FUNDESYRAM, tanto los administrativos, operativos y encargados de proyectos o micro regiones, con una totalidad de 29 colaboradores. Así mismo, los y las beneficiario/as de la microrregión de Santa Tecla, que forman un total de 188 personas asistentes a las capacitaciones.

### **b. Muestra**

Es un conjunto representativo del total del universo, la investigación se realizó a los beneficiados y colaboradores de FUNDESYRAM, los cuales están conformados por 188 beneficiados del proyecto de la microrregión de Santa Tecla y 29 colaboradores, por lo tanto, no fue necesario el empleo de fórmulas debido a que fue un número factible para la realización de la investigación por lo cual se llevó a cabo un censo. La fórmula a desarrollar para determinar el número de los y las beneficiario/as será:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:

**n** Tamaño muestral

**N** Tamaño de la población (Universo)

**Z** Nivel de confianza (Equivalente a 1.96 nivel de confianza obtenido de la tabla de área bajo la curva normal).

**P** Grado o probabilidad de certeza esperada de la investigación.

**Q** Grado o probabilidad de fracaso esperado

**E** Error que se prevé cometer en estudio de la muestra.

Sustituyendo los valores:

$$\begin{array}{l} n=? \quad p=0.50 \quad q=0.50 \\ Z= 1.96 \quad N=188 \quad E=5\% \end{array}$$

$$(1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 188)$$

---


$$0.1^2 (188 - 1) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)$$

$$(3.8416 \times 47)$$

---


$$0.01(187) + 3.8416(0.5 \times 0.5)$$

$$(180.55)$$

---


$$1.87 + 0.9604$$

$$(180.55)$$

---


$$2.83$$

$$63.80$$

**64.00** es el estimado de los y las beneficiario/as para el desarrollo de la investigación

- Nivel de confianza: Es el grado de estimación permisible en una investigación, para el estudio fue de 95%. Al buscar el valor en la tabla de área bajo la curva normal fue de 1.96, el cual se considera fiable para realizar un diagnóstico, por lo tanto no fue necesario realizar el proceso de interpolación

$$\frac{0.95}{2} = 0.475 = 1.96$$

2

- Error de precisión: 5% del error que se está dispuesto a aceptar en esta investigación debido a que la población es finita.
- Probabilidad de éxito y fracaso: Se estimó en un 50% ya que existe una probabilidad de que las personas colaboren con la investigación, de la misma forma existe una probabilidad de 50% que no colaboren con la investigación.

### **9. Tabulación y análisis de datos**

La tabulación hace referencia al recuento de los datos recopilados de un formulario y el análisis de datos es una técnica para transformar los resultados numéricos con la finalidad de destacar toda la información y que sea de utilidad para el estudio.

Luego de haber llevado a cabo las técnicas e instrumentos de recolección de información anteriormente descritos, se procedió a la tabulación y análisis de la información que se recolectó, mediante el uso del paquete computacional Microsoft Excel.

Se enlistó cada pregunta, objetivo de ella, respuesta y tabla de frecuencia, obteniendo mediante los resultados tabulados el diseño de gráficos con la respectiva interpretación.

La información recopilada en la entrevista se describió mediante un resumen que contiene la opinión de la administración de FUNDESYRAM de la forma en cómo se gestiona el recurso humano en la actualidad.

Todo lo antes mencionado fue tomado como base para el análisis e interpretación de los resultados, y de esa forma estructurar las conclusiones y recomendaciones; para luego elaborar una propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias para fortalecer el desempeño del personal de FUNDESYRAM.

### **10. Alcance de la Investigación**

- Permitirá la elaboración de un modelo de gestión de Recursos Humanos con base en las competencias que contribuirá a desarrollar e incrementar las habilidades y destrezas del personal logrando un mejor desempeño en los proyectos que realiza la fundación.
- La implementación de un proceso de selección, inducción y contratación que servirá como herramienta administrativa para gestionar al personal que reúna los requisitos necesarios para capacitar a los y las beneficiario/as de los programas que la fundación proporciona.

- La investigación realizada servirá a los Organismos No Gubernamentales para seleccionar y optimizar los recursos humanos, además de obtener personal capacitado para desarrollar los proyectos y llevarlos a cabo mediante el establecimiento del proceso de selección y reclutamiento.
- La creación de una unidad de Recursos Humanos para que sea encargado de los procesos para gestionar al personal y el desarrollo de la misma.
- Incorporación de personal idóneo con las competencias y habilidades requeridas para el desempeño de diferentes proyectos.
- Redistribución de las actividades en el área administrativo a fin de evitar el incumplimiento de tareas debido a saturación de trabajo

### **11. Limitantes de la Investigación**

En el desarrollo del presente estudio se tuvieron inconvenientes para llevarlo a cabo de manera satisfactoria, los cuales se detallan a continuación:

1. La entrevista se realizó con el apoyo de la Administradora de la Fundación, ya que no se logró contar con la participación del Director, debido a su cargo se encontraba fuera del departamento en proyectos de FUNDESYRAM.
2. Las encuestas a los y las beneficiario/as se realizaron en un periodo extemporáneo a lo planificado en el cronograma de actividades, debido a la programación de los proyectos en la Microrregión de Santa Tecla.
3. Durante la obtención de datos en las encuestas se tuvo que visitar en repetidas ocasiones la microrregión de Santa Tecla por que no se contaba con la asistencia de la totalidad de beneficiario/as a las capacitaciones requeridos para recolección de información
4. Al momento de realizar la encuesta dirigida a los y las beneficiario/as, se tuvo que invertir más tiempo de lo previsto en la recolección de información debido al bajo nivel académico fue necesario ayudar a leer cada pregunta y completar el formulario.

## 12. FODA de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de los proyectos en cada microrregión</li> <li>- Desarrollo de Comunidades por programas</li> <li>- Personal con experiencia en los programas de capacitación</li> <li>- Diversidad de proyectos para los y las beneficiario/as</li> <li>- Reconocimiento de instituciones nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuentan con un área de Recursos Humanos</li> <li>- No poseen manual de procedimientos</li> <li>- Administración centralizada</li> <li>- No hay Plan de Prevención de riesgos</li> <li>- Falta de Evaluación de desempeño</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar las condiciones para el empleo</li> <li>- Programas enfocados a la protección del medio ambiente</li> <li>- Apoyo financiero del extranjero</li> <li>- Ampliar sus operaciones a otras áreas del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas ajenas a la fundación no la identifican</li> <li>- Expuesto a sanciones legales por: falta de contrato, falta de plan de prevención de riesgo.</li> <li>- Poca credibilidad de las Organizaciones No Gubernamentales.</li> </ul>

### C. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión De Recursos Humanos De La Fundación Para El Desarrollo Socioeconómico Y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)

#### Filosofía General de la Organización

##### 1. Misión y Visión

De acuerdo a la información recolectada se identificó, que el 90% de los colaboradores investigados de FUNDESYRAM conocen la razón de ser de la fundación como entidad dedicada a desarrollar y compartir

procesos que logren el desarrollo humano sostenible, en la cual se especifica la orientación que tiene cada uno de los proyectos que se realizan en la fundación; así como un 86% mencionó conocer la visión de esta organización, la cual dirige los esfuerzos de los colaboradores a una misma dirección, permitiéndoles identificarse con los propósitos y las actividades, que como institución establecen para llevar a cabo cada uno de los proyectos ya sea a corto o largo plazo, contribuyendo al logro de los objetivos planteados. Sin embargo, al preguntarle a la Administradora sobre estos conceptos nos mencionó que se encontraban reflejados en la curricula de la fundación, y al momento de enunciarlas se detectó que no cuentan con una estructura porque se observa que no disponen de las siguientes particularidades: Orden, específica, motivadora y concreta.

(Ver anexo N° 1, pregunta N° 1, Anexo N°2, Tabla N° 1 y 2).

## **2. Objetivos organizacionales**

Según los datos obtenidos, la mayoría de los colaboradores manifestaron tener presente los objetivos organizacionales en el desarrollo de sus actividades y funciones, tomándolos como referencia para la finalidad de la realización de los proyectos de beneficio social, los cuales están enfocados en facilitar la participación ciudadana y la transformación del territorio en el cual se desempeñan; de la misma manera contribuye a la armonía de los colaboradores reflejada en el sentido de pertenencia que los trabajadores tienen con la organización produciendo que el clima organizacional refleje la interacción de las características personales de los empleados con las organizacionales.

(Ver Anexo N° 1, pregunta 14, anexo N° 2, Tabla N° 3).

## **3. Valores organizacionales.**

Del total de colaboradores de FUNDESYRAM, el 100% concuerda en que las actividades que se llevan a cabo tienen como valor principal el respeto, ya que regula la armonía en el desarrollo de los proyectos; así mismo inciden en los procedimientos de la organización valores tales como la responsabilidad, comprensión, equidad de género, entre otros; los cuales contribuyen en la armonía del clima organizacional además de ayudar a definir y guiar los valores de las personas que trabajan en la fundación. (Ver anexo N° 2, Tabla N°4)

#### **4. Políticas organizacionales**

Según los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores conocen los lineamientos o directrices que son divulgadas y acatadas para todos los miembros de la organización, en donde se contemplan las normas, responsabilidades de cada área de la organización, sin embargo estas directrices no son identificables por todos los empleados, dificultando el desarrollo de las actividades en cada microrregión y según guía de entrevista esto se debe a que los empleados que ingresan a la institución no se familiarizan con las directrices de la organización.

(Anexo 1, pregunta N°13, Anexo N° 2, Tabla N° 5)

#### **5. Dependencia jerárquica**

En la recolección de la información se ha determinado la claridad que existe en las relaciones de dependencia de los puestos de trabajo, es decir los grados de responsabilidad y autoridad que existen dentro de la fundación, lo que permite a FUNDESYRAM, desarrollar sus actividades y tareas de una manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, se tiene que incluir en la estructura orgánica el área de recursos humanos y especificar las responsabilidades y funciones de este departamento.

(Anexo N°2, Tabla N° 7)

### **□ SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **6. Reclutamiento**

Según la información obtenida, los colaboradores de FUNDESYRAM se enteraron de la oportunidad de trabajo en la fundación, para ser parte de los proyectos que se ejecutan en beneficio de comunidades en el desarrollo humano, mediante los medios de comunicación tales como: redes sociales, publicaciones internas de empleo y otros medios que mencionaron los cuales eran las referencias personales y boletines en correos electrónicos; y de acuerdo con la entrevista a la administración de la fundación que la información fue validada y corroborada ya que mencionó que al inicio de un proyecto, hacen las licitaciones y convocatorias correspondientes al tipo de proyecto, la experiencia que es necesaria para llevarlo a cabo y la cantidad de personas que se necesitan; se auxilian de los correos electrónicos de una base de datos de profesionales y técnicos que han prestado su servicios previamente, así mismo, se promueve entre los colaboradores las oportunidades que han surgido; lo que refleja que FUNDESYRAM

no ha incluido en el proceso de reclutamiento convocatorias externas que logren atraer talento humano con nuevas experiencias y conocimientos.

(Anexo N°1, pregunta N° 4, Anexo N°2, Tabla N°11).

## **7. Selección**

Según los datos proporcionados por los colaboradores de FUNDESYRAM, en el proceso de selección de personal como parte de la gestión de recursos humanos que lleva a cabo la organización, incluye la entrevista que se le realizan a los candidatos que están aptos para cubrir las plazas necesarias ante el desarrollo de los proyectos de beneficio social, información que fue confirmada por la administración de la empresa, que mencionó que la entrevista realizada a los candidatos es llevada a cabo por el director de la fundación junto con un técnico del área de la cual se está buscando cubrir las plazas; así mismo, destacó que utiliza una guía de preguntas formuladas de acuerdo al puesto de trabajo; a lo cual, un modelo de entrevista basada en competencias lograría destacar las cualidades, habilidades técnicas y conocimientos de los aspirantes.

Además, como parte de la selección del personal, el 59% de los colaboradores se sometieron a pruebas de conocimientos teóricas enfocadas en el desempeño conceptual e informativo que ofrecen a la fundación para llevar a cabo los proyectos; el porcentaje restante fue sometido a otro tipo de pruebas o no fue sometido a pruebas de teóricas; datos validados por la administración de la fundación que explica que a los candidatos para personal técnico operativo son a quienes se les aplican test que especifican la experiencia, sus conocimientos y los procesos directamente vinculados con la actividad que van a realizar; lo que indica que el resto de colaboradores no cumplen con el proceso de ser evaluados teóricamente para el puestos de trabajo que van a desempeñar, lo que limita un alto grado de desempeño en el desarrollo de las tareas asignadas en su puesto de trabajo; en un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias incluye las pruebas técnicas teóricas para todos los colaboradores; así como otras pruebas que contribuyan a descubrir habilidades y detectar formas de pensar de los candidatos, ya que son esas áreas con mayor dificultad para detectar.

(Anexo N°1, pregunta N° 5, 7, 8 y 9, Anexo N°2, Tabla N° 9, 10;)

## **8. Contratación**

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores, FUNDESYRAM formaliza en un 100% la relación laboral con los candidatos seleccionados mediante un documento llamado carta de aceptación

en la cual se especifica las condiciones laborales básicas, información corroborada por la administración quien manifestó que se completa el expediente de la persona seleccionada con sus documentos personales, antecedentes legales y las referencias personales. Sin embargo, no firman un contrato laboral, lo cual previene y evita malentendidos y proporciona a ambas partes claridad absoluta acerca de sus derechos y responsabilidades.

(Anexo N°1, pregunta N° 10, Anexo N° 2, Tabla N° 12,)

## **9. Inducción**

Según la información obtenida de los colaboradores de FUNDESYRAM, a la totalidad de ellos les fue entregado el reglamento interno de la fundación al momento de su ingreso; lo que fue validado por la administración, que mencionó, que a los trabajadores se les entrega una curricula institucional que cuenta con los detalles de la organización, en la cual está explícita la normativa organizacional.

Para el caso de la orientación del personal, un 72% mencionó haber recibido las direcciones necesarias para llevar a cabo las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, el resto manifestó que no recibió dichas directrices; información validada por la administración, que es el área técnica operativa a la que se le dedica mayor esfuerzo en brindar inducción a su personal en los procesos que se llevan a cabo; a diferencia del personal administrativo que conforme pasa el tiempo se explican los procesos que desarrollan dentro de la fundación. Lo que evidencia que es necesario un modelo de gestión de recursos humanos que incluya el proceso de inducción para todos los colaboradores de la fundación.

En cuanto a las herramientas que se les brindan a los colaboradores; el 86% mencionan que la institución brinda los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades proyectadas por la organización en las zonas de trabajo; lo cual fue asegurado por la encargada administrativa entrevistada al mencionar que la fundación brinda el equipo necesario y disponible para llevar a cabo los proyectos.

(Anexo 1, pregunta N° 11,12, Anexo 2, Tabla N° 6, 13, 14,)

## **10. Capacitaciones**

Según los datos obtenidos por la encuesta dirigida a los colaboradores, en la Fundación se realizan jornadas de capacitación en la cual se brinda la información general que se les proporciona a los encargados de cada proyecto, que consiste en identificar las áreas de trabajo, se designa cada técnico a la respectiva microrregión, las metas y objetivos que persigue cada proyecto, en cuanto al personal

administrativo no se realizan jornadas de capacitación con frecuencia dado que solamente se realizan cada año o seis meses además no se lleva un control de las áreas en las que los colaboradores fueron capacitados y las competencias que requieren desarrollar en una formación, dando como resultado un proceso incompleto para la formación de cada empleado de la fundación ya que por medio de este proceso se logra contar con personal calificado, mejorando el rendimiento en los proyectos asignados, elevando la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

(Anexo N° 1 pregunta 15, 16,17, Anexo 2, Tabla N° 16, 17, 22, 23)

## **11. Evaluaciones**

En este caso según los resultados obtenidos de la encuesta se observó que no existe un proceso en el cual se mida el rendimiento de los empleados y solamente se cuenta con una actividad en el que cada encargado de la microrregión realiza un supervisión del trabajo lo que no es objetivo y a la vez no es constante, ya que al ser una organización encargada de la formación de los y las beneficiario/as a través de los programas de la fundación, se requiere realizar pruebas y evaluaciones en las cuales se logren percibir los conocimientos y habilidades técnicas de cada uno de los empleados con el objetivo porque ayuda a implementar estrategias, afinar la eficacia, fortalecer el desempeño y así reconocer las oportunidades y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 18, Anexo 2, Tabla N° 18, 19, 20, 21)

## **12. Desempeño laboral**

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario dirigida a los y las beneficiario/as, ya que son los que definen el rendimiento laboral y el desarrollo de cada una de las actividades que realizan los técnicos de la fundación, y manifestaron al presenciar cada jornada de capacitación que el desarrollo son dirigidos por técnicos profesionales con experiencia y conocimientos en las distintas áreas ya sea en el cultivo, desarrollo de nuevos negocios, trabajos manuales entre otros, además de enfocarse en creación nuevos conocimientos para el desarrollo de cada persona, logrando realizar cada uno de las actividades de forma eficaz, contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida de la población rural y urbana en forma integral, participativa siendo el objetivo de la fundación.

(Ver Anexo 1, pregunta 19, Ver anexo 3 pregunta de la 1-8)

### **13. Retención**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista con la administración de la Fundación, para disminuir los niveles de rotación del personal, busca llevar a cabo actividades de convivencia entre los colaboradores de una microrregión y de esa manera lograr que se identifiquen y mantengan dentro de la fundación personas que cuenta con las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo los proyectos que se tienen planeados; a diferencia del área administrativa de FUNDESYRAM en la que se requiere de estrategias para retener a las personas.

(Ver Anexo N°1 pregunta 20 y 21)

### **14. Plan de Prevención de Riesgo**

Fue evidenciado mediante la información obtenida por parte de los colaboradores que el 89% desconocen que la fundación cuente con un plan que recopile acciones y recomendaciones orientadas a la seguridad y prevención de riesgos en la organización; dichos datos fueron validados por la administración de FUNDESYRAM que mencionó que en la actualidad se está preparando un plan de prevención de riesgos.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 28, Anexo N° 2 pregunta 15)

## **D. Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Se determinó que la fundación no cuenta con una razón de ser debidamente estructurada, que defina las tareas a realizar dando como resultado que los colaboradores ignoren que el trabajo realizado difiere de lo que se pretende lograr en la fundación, por otro lado, el personal conoce los valores y objetivos organizacionales sin embargo debido que la misión y visión no están elaboradas están elaboradas adecuadamente implica que la organización requiere verificar toda su filosofía.
- Se estableció que no se cuenta con una unidad organizativa específica para la gestión de Recursos Humanos, que cuente con las funciones propias de esta unidad dentro de la organización, por lo que no existe un organismo específico que contrate, y medie la relación de la empresa con el personal, así como garantice la transparencia y fidelidad de los procesos que en ella se confieren.

- No se encuentran definidos lineamientos, políticas, procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño; basados en competencias. Por lo que el personal incorporado no reúne las características exigidas de acuerdo a un estándar que garantice la realización exitosa de los proyectos de cada microrregión y las actividades administrativas.
- En la fundación no se encuentra establecida una metodología para la evaluación del desempeño del personal, por lo tanto, no pueden ser identificadas las áreas en las que se requiere capacitar para el desarrollo de los colaboradores lo que impide su crecimiento profesional o impide la naturaleza de los proyectos desarrollados por la institución.
- No cuentan con un plan de prevención de riesgos lo que ocasiona inseguridad de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y una responsabilidad directa de la institución en caso de accidentes de trabajo o percances por siniestros que afectan no solo al personal sino también a los y las beneficiario/as.

## **2. Recomendaciones**

- Se propone a FUNDESYRAM redefinir la misión y visión de la organización, de tal forma que refleje las actitudes y objetivos personales de los colaboradores, así como el beneficio de los participantes de los proyectos, para que los empleados se identifiquen plenamente con la fundación y los objetivos que se persiguen a corto y largo plazo.
- Se recomienda incluir en la estructura organizativa de la fundación la unidad específica de recursos humanos bajo la función de asesoría o staff que garantice la contratación, formación, gestión, conservación y desarrollo de los colaboradores para fortalecer el desempeño en sus actividades además de gestión entre empleado y patrono.
- Implementar un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias, con los lineamientos con el propósito de garantizar que el personal contratado cumpla con las habilidades y conocimientos idóneos para el puesto a desempeñar y que el personal que actual se desarrolle profesionalmente en un área específica.
- Diseñar el proceso de evaluación para medir de forma periódica el desempeño de los colaboradores para garantizar la comunicación efectiva de los conocimientos transmitidos a los y las beneficiario/as y de esa forma encontrar las áreas de oportunidad que deben desarrollarse.

- Establecer los lineamientos, y el proceso a seguir para elaborar y aplicar un plan de prevención de riesgos que sea compartido con cada uno de los colaboradores; así como darle seguimiento de forma legal y mantenerlo actualizado para garantizar la seguridad de los empleados.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (FUNDESYRAM)**

#### **A. Objetivos del Modelo de Gestión basado en competencias**

##### **General**

Proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias que permita el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores de FUNDESYRAM, mediante la incorporación de la unidad encargada de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño y capacitación en beneficio de las personas que participan en los diferentes programas que brinda esta institución.

##### **Específicos**

- Redefinir la misión, visión y los valores de la fundación para contribuir en el sentido de pertenencia de los colaboradores y de esta forma se vea reflejado en el desarrollo de sus funciones.
- Proporcionar los lineamientos para la creación de la unidad encargada de llevar a cabo los procesos de gestión de recursos humanos que garantizando la selección del personal idóneo para los puestos solicitados y el desarrollo de los colaboradores de la fundación.
- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y organizacional, de esta forma proponer guías de capacitación.
- Recopilar los lineamientos que deben seguirse para la generación de un plan de prevención de riesgos para la fundación permitiendo la integración de una herramienta con la que asegure la gestión de medidas y procedimientos que minimice la posibilidad de accidentes laborales.

## **B. Importancia**

Desarrollar los proyectos programados en las zonas de trabajo de FUNDESYRAM es la principal razón de ser de la fundación, y llevarlos a cabo de forma idónea requiere de la contratación de personas que cuenten con habilidades y conocimientos específicos relacionados en materia ambiental y desarrollo socioeconómico; por lo que un modelo de gestión de recursos humanos contribuye de manera trascendental ya que integra en su estructura orgánica la unidad de recursos humanos que lleve a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y desarrollo de las competencias de las personas relacionados con la obtención y desarrollo.

## **C. Aspectos generales de la Fundación**

### **1. Filosofía propuesta para la fundación**

#### **a. Misión**

FUNDESYRAM es una institución que contribuye a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente desde la participación, la ejecución y administración de proyectos estratégicos de desarrollo ambiental, en beneficio de los ciudadanos.

#### **b. Visión**

Ser reconocida como una organización líder y consolidada en materia ambiental, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el manejo sostenible de los recursos naturales, en un mundo donde los hombres, mujeres y niños vivan en igualdad y dignidad.

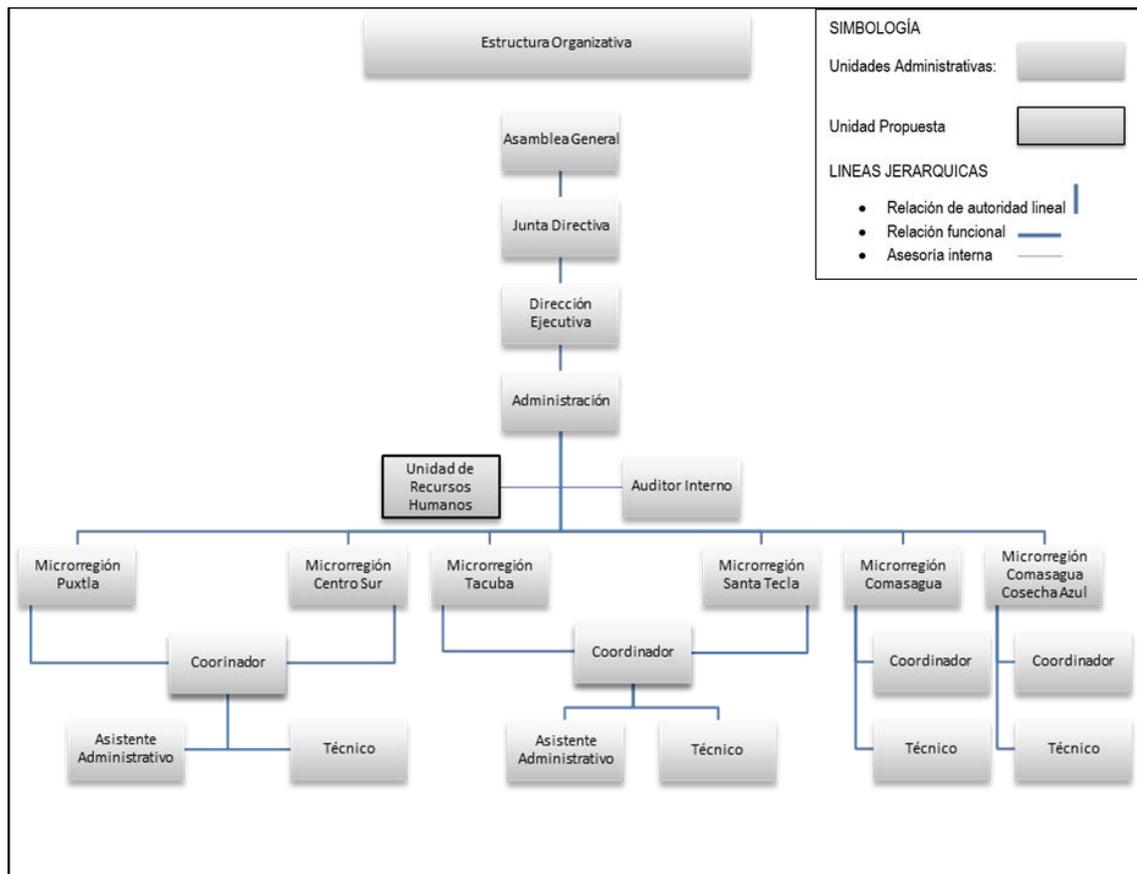
#### **c. Valores**

- Respeto:** Considerar y apreciar cada una de las cualidades de los empleados de la fundación.
- Responsabilidad:** El compromiso solidario a brindar el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos de la fundación, asegurando el desarrollo sostenible.
- Comprensión:** Significa ponerse en el lugar de los demás entendiendo y justificando la situación que se puede encontrar una persona.
- Solidaridad:** Brindar el apoyo que necesario a las personas que se benefician en cada uno de los proyectos, con formación de calidad y aprendizaje continuo.
- Equidad de Género:** La igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de cada uno de empleados de la fundación.

- **Excelencia:** Realizar las actividades sin ninguna excusa sobresaliendo y dando resultados esperados que se reflejan en los objetivos que persigue la fundación.
- **Transparencia:** Se considera un conjunto de acciones que buscan repercusiones positivas sobre la sociedad.
- **Participación:** Capacidad de los colaboradores de involucrarse en las actividades y la toma de decisiones proponiendo nuevas ideas que ayudan a realizar los proyectos de manera exitosa.

## 2. Estructura orgánica Propuesta

La estructura orgánica propuesta se basa en un organigrama de forma vertical manteniendo al elaborado por la fundación, añadiendo la unidad de Recursos Humanos con un apartado de asesoría.



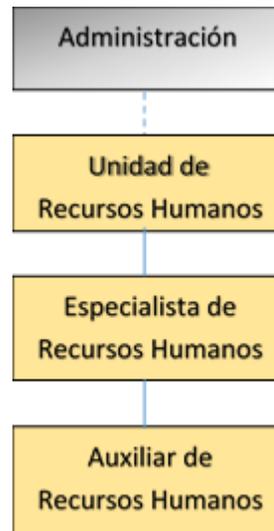
Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Fecha: Enero del 2018

### 3. Unidad de Recursos de Humanos Propuesta

#### a. Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos



Es necesario que la fundación cuente con la asesoría interna o staff de la unidad de Recursos Humanos para realizar los procesos relacionados con el personal, por lo tanto, se considera establecer en la estructura orgánica dos personas encargadas de esta unidad las cuales son: Especialista de Recursos Humanos subalterno a la Administración y un Auxiliar de Recursos Humanos.

#### b. Dependencia de la Unidad de Recursos Humanos

Recursos Humanos estará en línea jerárquica bajo el rol de la Administradora de la fundación, y aprobado por el Director, sin embargo, tendrá la independencia de toma de decisiones en procesos de selección y contratación que son las funciones propias de la unidad; además desempeñar una función de asesoría, para instruir a los coordinadores de las microrregiones en el control de evaluaciones de desempeño y capacitaciones.

#### c. Misión de la unidad de Recursos Humanos

Garantizar la provisión, mantenimiento y desarrollo del recurso humano en la organización para contribuir al logro de los objetivos, que permitan de esta manera la mejora continua y el óptimo desempeño en las actividades de la fundación.

**d. Visión de la unidad de Recursos Humanos**

Ser la unidad que gestione, asesore y desarrolle al recurso humano, por medio de la implementación de procesos administrativos innovadores, eficientes y transparentes conforme a las normativas y valores institucionales para responder ante los nuevos proyectos de la fundación.

**e. Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos**

- Realizar los procesos de incorporación de personas, que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo para ocupar el cargo dentro de la fundación y llevar a cabo las actividades que se planifiquen.
- Facilitar a la fundación las gestiones en cuanto al personal que ingreso de la organización.
- Desarrollar y dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.
- Implementar programas de capacitación que contribuyan al desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados.

**f. Políticas de la Unidad de Recursos Humanos****General:**

- La unidad es la encargada de elaborar los programas y procesos a seguir en el Reclutamiento, Selección, Desarrollo, del Recurso Humano de acuerdo a los valores éticos, morales; además de ser el responsable de establecer las diferentes medidas de retroalimentación y control del Recurso Humano de la fundación.

**Específicas:**

- Implementar un proceso de selección donde la filosofía sea la igualdad de oportunidades para todos y considerando a las personas aptas para el puesto de trabajo.
- Recursos Humanos llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso, incluirá revisión de currículum, comparación con el perfil solicitado, entrevistas, evaluaciones de conocimiento, verificación de referencias laborales y cuando sea pertinente pruebas psicológicas.
- Todo el personal deberá proporcionar la información que la Unidad de Recursos Humanos le solicite, a fin de contar con una base de datos que permite generar la información necesaria y actualizada para tomar decisiones en materia de administración de personal.

- Toda persona contratada debe recibir una inducción a efecto de familiarizarla con la entidad, con funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
- Cada seis meses, los colaboradores realizarán una evaluación de desempeño en la cual se medirán las fortalezas y debilidades en función de las habilidades y las competencias requeridas las cuales se capacitarán y de ser necesario ser fortalecerán.
- Garantizar la prevención de accidentes laborales de los empleados y la creación de un comité que asegure el cumplimiento de la misma.
- Contar con el estudio y elaboración de un plan de salud y seguridad ocupacional para evitar multas para la fundación y garantice la prevención de accidentes laborales de los empleados, creación de comité que asegure el cumplimiento de la misma
- Realizar actividades fuera de la fundación cada cuatro meses que garanticen las convivencias de los empleados, y preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.

#### **g. Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos**

Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se proponen estrategias que contribuyan al funcionamiento de la unidad, las cuales se detallan de la manera siguiente:

1. Actualizar los descriptores de puestos según las necesidades que surgen en el desarrollo de los proyectos que permitan la búsqueda del personal idóneo.
2. Para reclutar personal idóneo, utilizar primeramente fuentes internas como: bases de datos y recomendaciones de trabajadores actuales. Si no se obtiene candidatos aceptables, se utilizarán fuentes externas como: publicación en medios impresos y electrónicos, agencias de empleo públicas y privadas, presentación espontánea, otros.
3. Es necesario para garantizar que el candidato elegido es el idóneo llevar a cabo un proceso de selección de manera precisa y ordenada; entrevistar al candidato, crear un ambiente de confianza, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección y documentación del proceso y por último se debe realizar la investigación del candidato.
4. Para mejorar la capacidad del desempeño de los colaboradores se realiza evaluaciones continuas y sistemáticas, utilizando métodos de evaluación del desempeño que ayuden a monitorear las habilidades y competencias del personal.

5. Para potenciar las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados que laboran en la fundación es necesario implementar un plan de capacitaciones, dividido en módulos con temas relativos al área, además, fomentar a los coordinadores de cada una de las microrregiones al refuerzo práctico de los técnicos bajo su cargo.

#### **h. Tácticas de la Unidad de recursos humanos**

Para la implementación de las estrategias de la unidad de Recursos Humanos de la fundación se derivan las siguientes tácticas:

1. Revisar y actualizar el manual de análisis y descripción para cada uno de los cargos en las diferentes unidades
2. Crear formatos de requisición de personal y expedientes por cada empleado verificando su productividad y niveles de desempeño con el fin de conocer áreas de mejora y potencialización.
3. Procedimiento a seguir para la investigación de referencias en el curriculum vitae a fin de determinar si estas son verídicas.
4. Elaborar formato para la evaluación del proceso de selección.
5. Capacitar a los empleados de recursos humanos para impulsar nuevas competencias y conocimientos en la fundación.
6. Implementar la lluvia de ideas como un mecanismo participativo para integrar al trabajador creando un ambiente de confianza.

#### **i. Funciones**

- Elaboración de descriptor de puestos: Proceso que permite determinar tareas y funciones que estarán comprendidas en un puesto de trabajo.
- Reclutamiento: proceso para atraer personas de manera oportuna con las respectivas cualidades, habilidades y competencias en el momento en que se necesita en los diferentes proyectos.
- Selección: De entre los candidatos que clasifiquen luego de aprobar las diferentes pruebas verificación de datos se elegirá al que cumple mayor número de criterios para la selección.
- Contratación: Es el proceso de formalización y relación laboral por medio de un contrato individual entre el empleado y la fundación en él se estipularán las condiciones como salario, horario, responsabilidades.

- Inducción: Proporcionar a los empleados nuevos, la información básica sobre la empresa y las actividades que realizará.
- Evaluación de desempeño: Herramienta para evaluar habilidades y competencias de los colaboradores de la fundación.
- Desarrollo del personal: Mejorar el conocimiento técnico, profesional y de las competencias del personal.

El detalle de cada uno de estos procedimientos se complementa en el manual de organización en un apartado posterior de este capítulo.

#### **j. Descriptores de puesto de la Unidad**

Con la incorporación de la Unidad de Recursos Humanos a la fundación, es necesario en primero la contratación del Especialista de Recursos Humanos por parte de la administradora, posteriormente, se contratará al auxiliar para que apoye en la gestión de los procesos y ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se realizaron dos descriptores de puestos los cuales conformarán la unidad, la descripción muestra detalladamente aspectos específicos del cargo, tales como: actividades, conocimientos y habilidades, requerimientos, competencias, condiciones laborales y físicas.

A continuación, se presentan los descriptores de los puestos que conformaran la unidad de Recursos Humanos en los formatos propuestos para la fundación:

## 1) Especialista de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS																																																								
<p>» IDENTIFICACIÓN</p> <p>Nombre de cargo: <u>Especialista de Recursos Humanos</u></p> <p>Unidad funcional: <u>Administración</u></p> <p>Puesto(s) a supervisar: <u>Auxiliar de Recursos Humanos</u></p> <p>Jefatura inmediata: <u>Administradora</u></p> <p>Descripción del puesto:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>Apoyar a la administradora de la fundación en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, de manera que facilite los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. Ayudar en las decisiones en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo y formación de los colaboradores.</p> </div> <p>» ACTIVIDADES</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Actividades Específicas</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Recepcion de requisición de personal</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>2. Publicación de plazas internas y externas</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>3. Entrevistas a candidatos</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>4. Velar por el cumplimiento de las politicas</td><td>Diaria</td></tr> <tr><td>5. Preparar los contratos</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>6. Introducción de los candidatos</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>7. Seguimiento y control de acciones de personal.</td><td>Diaria</td></tr> <tr><td>8. Registro de asistencia de colaboradores</td><td>Diaria</td></tr> <tr><td>9. Control de las evaluaciones de desempeño realizadas</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>10. Elaborar una guía anual de capacitación del personal</td><td>Según necesidad</td></tr> <tr><td>11. Gestionar actividades de desarrollo y formación</td><td>Mensual</td></tr> <tr><td>12. Encargado de las planilla de los trabajadores</td><td>Mensual</td></tr> <tr><td>13. Coordinar actividades para motivar a los colaboradores</td><td>Semanal</td></tr> </tbody> </table> <p>» CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Conocimientos y Habilidades</th> <th colspan="3" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Escala de conocimiento</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">BA</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">IN</th> <th style="background-color: #4F81BD; color: white;">AVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</td><td></td><td style="text-align: center;">x</td><td></td></tr> <tr><td>2. Contables</td><td style="text-align: center;">x</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. Dominio de equipo de oficina</td><td></td><td style="text-align: center;">x</td><td></td></tr> <tr><td>4. Ortografía</td><td></td><td style="text-align: center;">x</td><td></td></tr> <tr><td>5. Gestión de Personal</td><td style="text-align: center;">x</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Actividades Específicas	Frecuencia	1. Recepcion de requisición de personal	Según necesidad	2. Publicación de plazas internas y externas	Según necesidad	3. Entrevistas a candidatos	Según necesidad	4. Velar por el cumplimiento de las politicas	Diaria	5. Preparar los contratos	Según necesidad	6. Introducción de los candidatos	Según necesidad	7. Seguimiento y control de acciones de personal.	Diaria	8. Registro de asistencia de colaboradores	Diaria	9. Control de las evaluaciones de desempeño realizadas	Según necesidad	10. Elaborar una guía anual de capacitación del personal	Según necesidad	11. Gestionar actividades de desarrollo y formación	Mensual	12. Encargado de las planilla de los trabajadores	Mensual	13. Coordinar actividades para motivar a los colaboradores	Semanal	Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento			BA	IN	AVA	1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		x		2. Contables	x			3. Dominio de equipo de oficina		x		4. Ortografía		x		5. Gestión de Personal	x			
Actividades Específicas	Frecuencia																																																							
1. Recepcion de requisición de personal	Según necesidad																																																							
2. Publicación de plazas internas y externas	Según necesidad																																																							
3. Entrevistas a candidatos	Según necesidad																																																							
4. Velar por el cumplimiento de las politicas	Diaria																																																							
5. Preparar los contratos	Según necesidad																																																							
6. Introducción de los candidatos	Según necesidad																																																							
7. Seguimiento y control de acciones de personal.	Diaria																																																							
8. Registro de asistencia de colaboradores	Diaria																																																							
9. Control de las evaluaciones de desempeño realizadas	Según necesidad																																																							
10. Elaborar una guía anual de capacitación del personal	Según necesidad																																																							
11. Gestionar actividades de desarrollo y formación	Mensual																																																							
12. Encargado de las planilla de los trabajadores	Mensual																																																							
13. Coordinar actividades para motivar a los colaboradores	Semanal																																																							
Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento																																																							
	BA	IN	AVA																																																					
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		x																																																						
2. Contables	x																																																							
3. Dominio de equipo de oficina		x																																																						
4. Ortografía		x																																																						
5. Gestión de Personal	x																																																							

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Lic. Administración de Empresas y/o Psicología	5o año
Estudios especializados:	
Experiencia previa: Especialista de Recursos Humanos	2 años
Requisitos de idioma: Inglés	Intermedio
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

**COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo	x			
2. Innovación		x		
3. Adaptabilidad al cambio	x			
4. Compromiso	x			
5. Integridad		x		
6. Orientación a Resultados	x			
7. Calidad del trabajo	x			

**CONDICIONES**

**Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

**Condiciones físicas**

Ubicación: Oficinas de FUNDESYRAM

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos.

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico relevante.

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

/ /

**Fecha**

## 2) Auxiliar de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS																												
<p>» IDENTIFICACIÓN</p> <p>Nombre de cargo: <u>Auxiliar de Recursos Humanos</u></p> <p>Unidad funcional: <u>Administración</u></p> <p>Puesto(s) a supervisar: <u>Ninguno</u></p> <p>Jefatura inmediata: <u>Administradora</u></p> <p>Descripción del puesto:</p>																												
<p>Encargado de reunir y registrar los currículums, filtrar solo los más calificados para el especialista de recursos humanos. Programar entrevistas. Coordina actividades de inducción requerida, recibe documentación de nuevos ingresos. Además de llevar a cabo procedimientos de orientación para los nuevos empleados.</p>																												
<p>» ACTIVIDADES</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades Específicas</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Recibir hojas de vida de candidatos</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>2. Filtrar a los candidatos</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>3. Llamar y agendar candidatos</td> <td>Según necesidad</td> </tr> <tr> <td>4. Realización de pruebas a los postulantes</td> <td>Según necesidad</td> </tr> <tr> <td>5. Apoya actividades motivacionales.</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>6. Recibe y archiva documentación de nuevos ingresos</td> <td>Según necesidad</td> </tr> <tr> <td>7. Velar por el cumplimiento de las políticas</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>8. Control de base datos de reclutamiento</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>9. Actualizar los programas de inducción: misión, visión,</td> <td>Según necesidad</td> </tr> <tr> <td>10. Actualizar la información contenida en los expedientes del</td> <td>Mensual</td> </tr> <tr> <td>11. Elaborar con el especialista de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la fundación</td> <td>Según necesidad</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades Específicas	Frecuencia	1. Recibir hojas de vida de candidatos	Diaria	2. Filtrar a los candidatos	Diaria	3. Llamar y agendar candidatos	Según necesidad	4. Realización de pruebas a los postulantes	Según necesidad	5. Apoya actividades motivacionales.	Semanal	6. Recibe y archiva documentación de nuevos ingresos	Según necesidad	7. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria	8. Control de base datos de reclutamiento	Diaria	9. Actualizar los programas de inducción: misión, visión,	Según necesidad	10. Actualizar la información contenida en los expedientes del	Mensual	11. Elaborar con el especialista de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la fundación	Según necesidad			
Actividades Específicas	Frecuencia																											
1. Recibir hojas de vida de candidatos	Diaria																											
2. Filtrar a los candidatos	Diaria																											
3. Llamar y agendar candidatos	Según necesidad																											
4. Realización de pruebas a los postulantes	Según necesidad																											
5. Apoya actividades motivacionales.	Semanal																											
6. Recibe y archiva documentación de nuevos ingresos	Según necesidad																											
7. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria																											
8. Control de base datos de reclutamiento	Diaria																											
9. Actualizar los programas de inducción: misión, visión,	Según necesidad																											
10. Actualizar la información contenida en los expedientes del	Mensual																											
11. Elaborar con el especialista de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la fundación	Según necesidad																											
<p>» CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos y Habilidades</th> <th colspan="3">Escala de conocimiento</th> </tr> <tr> <th>BA</th> <th>IN</th> <th>AVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Contables</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Dominio de equipo de oficina</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Ortografía</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Gestión de Personal</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento			BA	IN	AVA	1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		x		2. Contables	X			3. Dominio de equipo de oficina		x		4. Ortografía		x		5. Gestión de Personal		x	
Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento																											
	BA	IN	AVA																									
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		x																										
2. Contables	X																											
3. Dominio de equipo de oficina		x																										
4. Ortografía		x																										
5. Gestión de Personal		x																										

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
<b>Requerimientos</b>	<b>Nivel requerido</b>			
Nivel de estudio: Lic. Administración de Empresas y/o Psicología	2o año			
Estudios especializados:				
Experiencia previa: Asistente de Recursos Humanos	Un año			
Requisitos de idioma: Ingles	Intermedio			
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales				
<b>COMPETENCIAS Y APTITUDES</b>				
Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo		x		
2. Innovación			x	
3. Adaptabilidad al cambio			x	
4. Compromiso	x			
5. Integridad		x		
6. Orientación a Resultados		x		
7. Calidad del trabajo		x		
<b>CONDICIONES</b>				
<b>Condiciones laborales</b>				
Jornada de trabajo: 44 horas	Nocturnidad: No			
Disponibilidad para viajar: Si				
Cambio de residencia: No				
<b>Condiciones físicas</b>				
Ubicación: Oficinas de FUNDESYRAM				
Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos.				
Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico relevante.				
Administradora	Especialista de Recursos Humanos	Director		
/ /				
Fecha				

**D. Elaboración de un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias mediante la elaboración y diseño de un manual de organización de Recursos Humanos por competencias.**

**1. Niveles de competencias**

Para seleccionar el grado idóneo para el puesto en el descriptor se clasifican de la siguiente forma:

Nivel	Descripción
A	Alto o desempeño superior, es una desviación por encima del promedio de desempeño.
B	Bueno, en el que las personas se clasifican con un desempeño sobre el estándar. En este nivel la persona es considerada como adecuada para desempeñar un puesto determinado
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, significa mínimamente aceptable para el trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
D	Insatisfactorio, este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Las competencias seleccionadas como tal para realizar la descripción del puesto y elegir el nivel en el que son necesarias se cumplan, se detalle a continuación:

Competencias	
1. Liderazgo	Habilidad de motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva a la consecución de los proyectos agrarios, sociales, económicos, educativos y de restauración; con énfasis a las capacidades y potencial con un enfoque de género.

2. Innovación	Destreza para modificar los procesos y proyectos, partiendo de situaciones o modalidades no definidas con anterioridad que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida de la población rural y urbana
3. Adaptabilidad al cambio	Capacidad de adaptarse y compartir procesos metodológicos y tecnológicos con el fin del desarrollo humano sostenible modificando la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos procesos o cambios en el medio habitual.
4. Compromiso	Deber del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo enfocado en los proyectos agrarios, pesqueros, artesanales y equidad de género dentro del plazo que se le ha estipulado.
5. Integridad	Es la facilidad de actuar en consonancia con lo que dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas, sentimientos abierta y directamente al considerar las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos proyectos que se les asignan.
6. Orientación a resultados	Es la actitud de encaminar todos los actos al logro de los proyectos y capacitaciones impartidas, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superarse en los proyectos.
7. Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable para conducir a los y las beneficiario/as a sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria.

## 2. Etapas de la gestión por competencias

### a. Diseño de descripción de puestos basados en competencias

La descripción de puestos consiste en explicar mediante el llenado de un formato predeterminado las funciones que conforma un cargo de trabajo además de relacionar las líneas jerárquicas, los requisitos para cumplir el trabajo, su frecuencia de ejecución, conocimientos, habilidades y competencias

El proceso a seguir para completar el formato de descripción de puestos es el siguiente:

- Identificar la unidad funcional a la que formara parte el nuevo puesto de trabajo, así como la jefatura inmediata.
- Establecer si el puesto de trabajo tendrá otros cargos o personal bajo su cargo.
- Describir de forma general las funciones que llevara a cabo el puesto de trabajo que se está incluyendo y describiendo.
- Detallar cada una de las actividades de manera específica y la frecuencia en que éstas serán llevadas a cabo.
- Completar los conocimientos técnicos que son requeridos para el puesto de trabajo, así como las habilidades que se necesitan para llevar a cabo las funciones anteriormente descritas y también delimitar en la escala el nivel que debe alcanzar cada uno de los conocimientos y habilidades; en donde la escala de conocimiento está titulada como:

Número	Escala de conocimiento	Significado
1.	BA	<b>Básico:</b> el puesto requiere nociones básicas de conocimiento, se está aprendiendo y se puede capaz de realizar tareas sencillas.
2.	IN	<b>Intermedio:</b> Su nivel de conocimiento le permite realizar tareas superiores a básicas,
3.	AVA	<b>Avanzado:</b> El puesto requiere una amplia experiencia

- Luego completar los requerimientos académicos y de formación: idioma, grado académico, otros estudios realizados y requisitos adicionales.
- La parte principal de este descriptor es definir las competencias que debe alcanzar y el grado o nivel que se debe lograr, de acuerdo a la descripción de los grados definidos previamente.
- Las condiciones físicas que se requieren para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto de trabajo;

- Finalmente, la autorización por medio de las firmas de los colaboradores involucrados en este descriptor, que son el especialista de Recursos Humanos que tiene que velar que se cumpla en la selección, la administradora con el visto bueno y la autorización de la Dirección.

Cada uno de los aspectos se completará en el siguiente formato propuesto de descripción de puestos:



**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio:	
Estudios especializados:	
Experiencia previa:	
Requisitos de idioma:	
Requisitos adicionales:	

**COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D

**CONDICIONES**

**Condiciones laborales**

Jornada de trabajo:  Nocturnidad:

Disponibilidad para viajar:

Cambio de residencia:

**Condiciones físicas**

Ubicación:

Ambiente:

Esfuerzo físico:

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

\_\_\_\_\_  
/ /  
Fecha

En el desarrollo de este modelo de gestión de Recursos Humanos se llevó a cabo la descripción de los seis puestos tipos con los que cuenta FUNDESYRAM incluidos en un Manual de Descripción de Puestos (Anexo N° 4)

b. Manual para la Organización de Recursos Humanos

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN  
PARA LA UNIDAD  
DE RECURSOS  
HUMANOS**

*FUNDESYRAM*

## **CONTENIDO**

### **Introducción**

#### **A. Aspectos Generales Del Manual**

- 1. Objetivo del Manual**
- 2. Antecedentes**
- 3. Organigrama**
- 4. Uso del Manual**

#### **B. Cuerpo del Manual**

- 1. Reclutamiento**
  - a. Medios de Reclutamiento**
  - b. Procedimiento**
  - c. Formatos a Utilizar**
- 2. Selección**
  - a. Procedimiento**
  - b. Formatos propuestos**
- 3. Contratación**
  - a. Procedimiento**
  - b. Políticas de Contratación**
- 4. Inducción**
  - a. Objetivos de la Inducción**
  - b. Etapas**
  - c. Formato de Inducción**
- 5. Evaluación de Desempeño**
  - a. Procedimiento**
  - b. Formatos propuestos**
- 6. Desarrollo de Personas.**
- 7. Plan de Riesgos**

---

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS FUNDESYRAM

### Introducción

El manual de organización es una guía de consulta y orientación que describe todo el procedimiento de gestión de Recursos Humanos, con el propósito de auxiliar a los encargados en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación, y desarrollo de las personas de acuerdo a las habilidades y destrezas del personal sirviendo como guía en las decisiones administrativas en función estratégica para facilitar los procesos del Unidad de Recursos Humanos.

#### A. Aspectos generales del manual

##### 1. Objetivo del manual

Contribuir a FUNDESYRAM en la gestión por competencias de los recursos humanos, presentando de forma clara, precisa y ordenada la estructura orgánica, dependencia jerárquica y procedimientos a realizar para incorporar, evaluar y desarrollar a los colaboradores de la fundación.

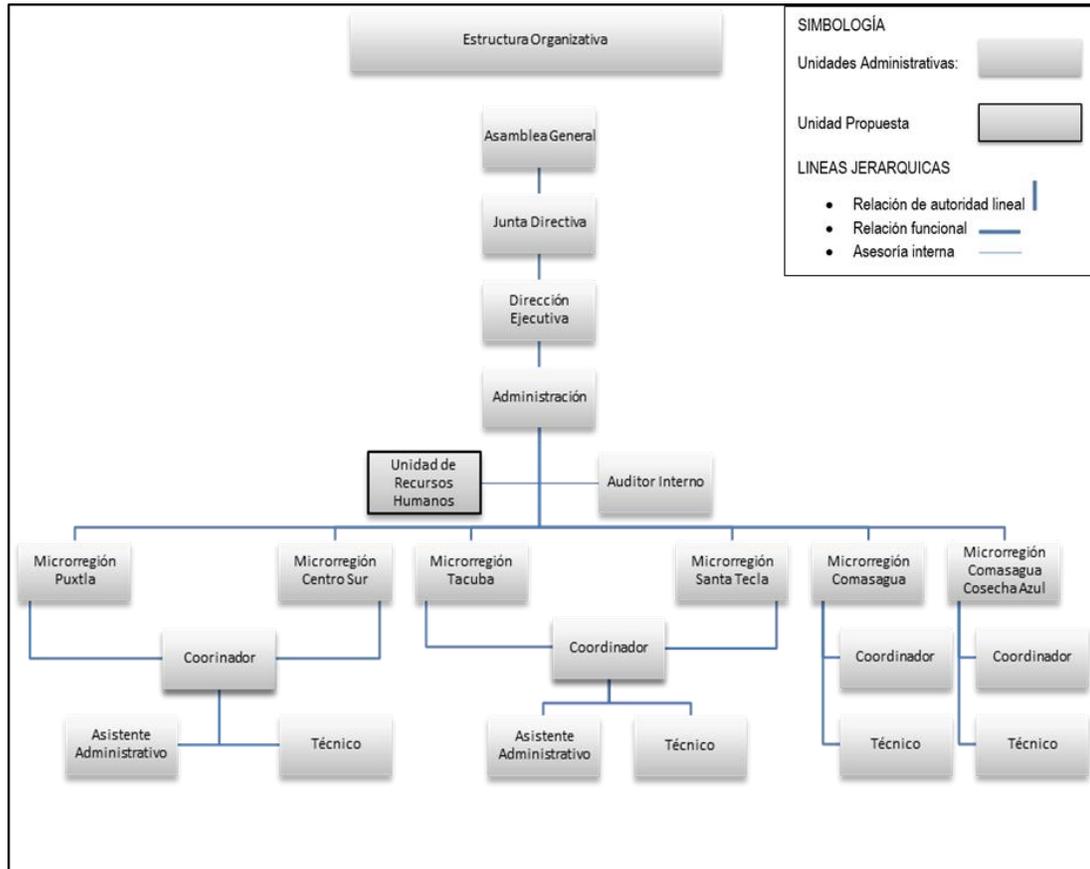
##### 2. Antecedentes de la Fundación y la Unidad de Recursos Humanos

La Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM) tiene sus orígenes el 23 de enero de 1992 como una organización sin fines de lucro, de derecho privado apolítica, que busca contribuir y mejorar el nivel de vida de la población rural y urbana, apoyando a las familias de municipios seleccionados de la zona occidental con programas de capacitación que están enfocados en la participación ciudadana, seguridad alimentaria, agricultura orgánica y enfoques empresariales priorizando a mujeres y jóvenes.

Las funciones de la unidad de Recursos Humanos surgen a partir de la incorporación del área a la jerarquización de la fundación ante la necesidad de incluir a la organización, el personal idóneo que posea las competencias específicas para llevar a cabo los proyectos en los cuales se ha enfocado la organización.

Por tanto, la administración coordina los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal por consiguiente no eran efectuadas adecuadamente.

### 3. Organigrama



Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por: \_\_\_\_\_

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

### 4. Uso del manual

Este manual de organización debe ser del conocimiento y para ser utilizado por el personal que labora en la unidad de Recursos Humanos de FUNDESYRAM.

## B. Cuerpo del manual

### 1. Reclutamiento

#### a. Medios de reclutamiento

Para lograr un mayor número de candidatos a las plazas disponibles es necesario tener diferentes opciones de reclutamiento; FUNDESYRAM puede hacer uso de dos fuentes de reclutamiento:

• **Fuentes Internas:** La base de datos con la que cuenta la unidad de recursos humanos, en ella se incluye información completa del personal que integra la empresa, el reclutamiento se aplica de la siguiente manera:

1. Traslados de personal: Asignación a diferentes proyectos, en las distintas microrregiones en las que se encuentra destacado personal de la fundación.

2. Reincorporación de personal: Tomando como referencia personal que ha colaborado anteriormente en proyectos finalizados, se convocan para un nuevo proceso de selección.

Las herramientas de comunicación para el reclutamiento interno que se pueden utilizar en la empresa objeto de estudio son: correo electrónico, anuncios en cada microrregión por medio del jefe inmediato.

• **Fuentes Externas:** Dependiendo del tipo de requisición de personal emitido, se hará uso de medios de comunicación para dar a conocer a personas fuera de la fundación la oferta laboral y participar del proceso de selección si cumplen con las especificaciones de los perfiles solicitados; los medios pueden ser:

- Redes sociales: FUNDESYRAM cuenta con una cuenta de la red social Facebook en la que se dan a conocer cada uno de los proyectos y los logros; aprovechándola también como fuente de información de nuevas plazas disponibles; al ser un medio masivo de comunicación logrará atraer a potenciales candidatos para un puesto de trabajo.

- Página web: Es una herramienta de presentación virtual de FUNDESYRAM en la cual se mencionan aspectos generales de la fundación como la misión, visión, estructura orgánica, proyectos en desarrollo y sus principales logros; atrayendo de esta forma la atención de recurso humano interesado en formar parte de la institución, habilitando un espacio de oferta de empleo o plazas disponibles.

- Anuncios en periódicos: Se puede invertir en reclutar personal a través de una publicación en un periódico de mayor circulación.

- Ferias de empleos: Durante eventos realizados en las distintas microrregiones se puede habilitar una sección de recepción de currículos vitae, para las diferentes plazas ofertadas o para incorporar posibles candidatos a la base de datos de la fundación.

**b. Procedimiento**

Los puestos de trabajo serán ocupados de acuerdo con este proceso y en atención a las funciones y competencias requeridas, se seguirán los siguientes pasos:

El proceso inicia con la requisición de personal por parte de jefes y coordinadores, confirmar tiempo de entrega y verificar las especificaciones de la plaza requerida.

Publicar la plaza a través de las fuentes de reclutamiento haciendo uso de fuentes interna o externas. Se deberá tener un correo electrónico donde se recibirán las hojas de vida de los candidatos referidos e interesados. De esta forma se podrán archivar los perfiles que no cumplen con las competencias requeridas para la plaza solicitada pero sí podrían integrarse en otra plaza a futuro.

Una vez recibidos los currículos se filtrarán con base al descriptor del puesto.

Luego se realizará una corta entrevista por teléfono para validar puntos relevantes como: disponibilidad de horarios, experiencia laboral, disponibilidad para trasladarse (si fuese necesario), expectativa salarial, además de explicar brevemente la descripción del puesto, si el entrevistador considera que el candidato cumple con los requisitos, será citado a una entrevista.

Se tendrá una base de datos de Excel en línea donde se registrará la información de los candidatos: Nombre, dirección, número de teléfono, plaza a la que aplica, fuente de reclutamiento, estatus del candidato y comentarios, esto contribuirá al fácil acceso a la información por parte de los miembros en la sede central y cada microrregión.

c. Formatos a utilizar  
Formato de requisición de personal

	<b>FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL</b>	<b>Requisición N°:</b> <b>Fecha Recepción:</b> / /																			
<b>Instrucciones</b> 1. Este formato le permitirá realizar cualquier tipo de solicitud de personal, ya sea interna o externa, temporal o permanente, al igual que nuevas posiciones o cubrimiento de vacantes. 2. Siga el orden de los números para llenar el formato.																					
<b>1. Fecha de Solicitud</b> Complete <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Día</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> <th style="width: 33%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año				<b>4. Ficha de contratación</b> <b>4.1. Cargo</b> Seleccione una opción <b>SOLO</b> para cargos Existentes <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Asistente Administrativa</td><td style="width: 150px;"></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Técnico Capacitador</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Coordinador</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Auditor Interno</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Administradora</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Especialista de RRHH</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Auxiliar de RRHH</td><td></td></tr> </table> Escriba el cargo aproximado si es "Nuevo Cargo" <b>Puesto:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>	Asistente Administrativa		Técnico Capacitador		Coordinador		Auditor Interno		Administradora		Especialista de RRHH		Auxiliar de RRHH	
Día	Mes	Año																			
Asistente Administrativa																					
Técnico Capacitador																					
Coordinador																					
Auditor Interno																					
Administradora																					
Especialista de RRHH																					
Auxiliar de RRHH																					
<b>2. Tipo de Convocatoria</b> Seleccione una opción <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Interna</td><td style="width: 150px;"></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Externa</td><td></td></tr> </table>	Interna		Externa		<b>4.2. Detalle Cargo</b> <b>Idioma:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/> <b>Ubicación del puesto:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/> Complete la información <b>Cantidad de plazas:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/> <b>Jornada:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>																
Interna																					
Externa																					
<b>3. Motivo de Requisición</b> Seleccione una opción <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Nuevo Cargo</td><td style="width: 150px;"></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Vacante</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Cambio de situación</td><td></td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0;">Reemplazo</td><td></td></tr> </table>	Nuevo Cargo		Vacante		Cambio de situación		Reemplazo														
Nuevo Cargo																					
Vacante																					
Cambio de situación																					
Reemplazo																					
<b>5. COMPLETE LO SIGUIENTE</b>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="width: 25%;">Formación Académica</th> <th style="width: 25%;">Experiencia</th> <th style="width: 25%;">Competencias</th> <th style="width: 25%;">Otras Características</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Formación Académica	Experiencia	Competencias	Otras Características														
Formación Académica	Experiencia	Competencias	Otras Características																		
<b>Solicitado Por:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>		<b>Cargo:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>																			
<b>Aprobado Por:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>		<b>Cargo:</b> <input style="width: 100%;" type="text"/>																			



## 2. Selección

La selección busca entre los candidatos reclutados a los adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentarla eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

### Procedimiento

En este proceso es importante la imparcialidad con la que se seleccione al candidato, no deben existir sesgos además la confidencialidad de toda la información proporcionada.

1. Realizar la preselección citados a los candidatos que se ajusten al perfil solicitado.
2. El aspirante deberá de completar la solicitud de empleo y realiza las pruebas teóricas.
3. Se efectúa un consolidado de los resultados de los candidatos para elegir aquellos que aplican para seguir con el proceso.
4. Se validan las referencias laborales de los candidatos que continuaran con el proceso para verificar que la información presentada sea verídica.
5. Se procede a citar por teléfono a los candidatos.
- 6- Se lleva a cabo la entrevista por competencias sin interrupciones, en la entrevista es necesario tomar en cuenta los puntos detallados a continuación:
  - Preparar entrevista: El entrevistador debe preparar antes de la entrevista, leer la hoja de vida del candidato para tener mayor conocimiento sobre los puntos claves a indagar sobre experiencia, situación familiar y educación.
  - Se creará un ambiente agradable para el candidato en un espacio libre de distracciones.
  - Explorar en la vida personal del candidato sobre aficiones, intereses, uso del tiempo libre, que servirá para romper el hielo en la entrevista de trabajo e ir acompañada de una charla informal.
  - Recolectar información sobre la experiencia y formación del aplicante: se realizarán preguntas que comprueben que el candidato es idóneo al perfil solicitado. Además, que la experiencia anterior del candidato sirva para el futuro desempeño del puesto.
  - Responsabilidades en su trabajo actual o anterior, solicitar que describa que actividades que realizaba.

- Se solicita los comprobantes de la formación académica que el aplicante haya realizado; título de bachiller o superior, diplomas de talleres, técnicos, capacitaciones, especializaciones, según lo requiera la plaza.
- Se realiza la introducción la que detalla la información acerca de la plaza a la que está aplicando (salario, jornada laboral, principales funciones de la plaza y tipo de contratación).
- Las expectativas del candidato respecto al trabajo.
- El candidato deberá describir detalladamente cuatro situaciones importantes de su trabajo entre ellos puntos sobresalientes y puntos deficientes que se encuentran como preguntas sugeridas en la guía de entrevista.

7- Un aspecto importante a considerar en la entrevista es la conducta no verbal del candidato: sus gestos, su mirada, su tono de voz, etc. Si se considera relevante en la entrevista es necesario tomarlo en cuenta para la selección.

8- Conclusiones del entrevistado sobre su desempeño y desarrollo de la entrevista.

9- Selección del perfil idóneo para la plaza de acuerdo a los resultados de la entrevista y pruebas realizadas.

10- Se notifica a los candidatos no seleccionados que no continúan con el proceso y se les agradece su participación y el interés por formar parte de la fundación



**Formatos Propuestos**

**Solicitud de empleo**

	<h3 style="margin: 0;">SOLICITUD DE EMPLEO</h3> <p style="margin: 0; font-size: small;">Gracias por tu interés en formar parte de nuestra empresa, favor llenar a mano la Solicitud de Empleo, realizarlo de forma veraz y clara la información que se te solicita.</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: small;">foto</span> </div>																									
<b>USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>																											
Autorizado por: _____ Fecha de Ingreso: _____ Salario Inicial: _____ Puesto: _____ Departamento: _____ Horario: _____																											
<b>DATOS PERSONALES</b> Por favor llenar la siguiente información de acuerdo a su Documento de Identidad																											
Nombres: _____ Apellidos: _____ Fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____ Movil: _____ Teléfono (fijo): _____ e-mail: _____ Dirección Actual: _____ NIT: _____ No.DUI: _____ Lugar y fecha de expedición: _____ Fecha de expiración en DUI: _____ ISSS: _____ NUP: _____ Profesión u oficio: _____ Discapacidad física: _____ N° de personas que dependen económicamente de usted: _____																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">II. Educación:</th> <th style="text-align: center;">NIVEL</th> <th style="text-align: center;">CARRERA O TITULO</th> <th style="text-align: center;">INICIO</th> <th style="text-align: center;">FIN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Primaria</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bachillerato</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Técnico, Tecnólogo o Universitario</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Post- Grado</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>			II. Educación:	NIVEL	CARRERA O TITULO	INICIO	FIN		Primaria	_____	_____	_____		Bachillerato	_____	_____	_____		Técnico, Tecnólogo o Universitario	_____	_____	_____		Post- Grado	_____	_____	_____
II. Educación:	NIVEL	CARRERA O TITULO	INICIO	FIN																							
	Primaria	_____	_____	_____																							
	Bachillerato	_____	_____	_____																							
	Técnico, Tecnólogo o Universitario	_____	_____	_____																							
	Post- Grado	_____	_____	_____																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">III. Otros:</th> <th style="text-align: center;">IDIOMA</th> <th style="text-align: center;">PAQUETES DE OFFICE / SOFTWARE / HARDWARE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Habla _____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Escribe _____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Lee _____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> </tbody> </table>			III. Otros:	IDIOMA	PAQUETES DE OFFICE / SOFTWARE / HARDWARE		Habla _____ %	_____ %		Escribe _____ %	_____ %		Lee _____ %	_____ %													
III. Otros:	IDIOMA	PAQUETES DE OFFICE / SOFTWARE / HARDWARE																									
	Habla _____ %	_____ %																									
	Escribe _____ %	_____ %																									
	Lee _____ %	_____ %																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">IV. Experiencia Laboral:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.Nombre de la empresa: _____</td> <td>Puesto que desempeña o desempeño: _____</td> </tr> <tr> <td>Nombre Jefe inmediato: _____</td> <td>Teléfono: _____</td> </tr> </tbody> </table>			IV. Experiencia Laboral:	1.Nombre de la empresa: _____	Puesto que desempeña o desempeño: _____	Nombre Jefe inmediato: _____	Teléfono: _____																				
IV. Experiencia Laboral:																											
1.Nombre de la empresa: _____	Puesto que desempeña o desempeño: _____																										
Nombre Jefe inmediato: _____	Teléfono: _____																										



2.Nombre de la empresa: _____	Puesto que desempeña o desempeño: _____
Nombre Jefe inmediato: _____	Teléfono: _____
Puesto que solicita: _____	Expectativa Salarial: \$ _____

**V. Como se entero de nuestra oferta laboral**  
*Por favor, solo escoja una opción.*

**Portal de Empleo** Bolsas de empleo  Otro  Favor indique: \_\_\_\_\_

**Referido** \_\_\_\_\_  
*Nombre del Empleado*

**Publicidad** Volantes  Radio:  Periódico  Otro \_\_\_\_\_

**Online:** Facebook  Twitter  Otro: \_\_\_\_\_

**Feria Laboral** \_\_\_\_\_  
*Por favor el evento, feria de empleo donde estuvimos presentes*

**Re contratación** Fecha de Retiro: \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

**VI. ¿Tiene Familiares trabajando en FUNDESYRAM?**

1. Nombre: _____	2. Nombre: _____
Posición: _____	Posición: _____
Parentesco: _____	Parentesco: _____

**VII. Referencia Familiar:**

Nombre	EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR: Parentesco	Teléfono	Celular
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Nombre Cónyuge: _____		_____	_____

**LEA CUIDADOSAMENTE ESTA DECLARACION**

Por este medio afirmo que la información dada por mí en esta solicitud de empleo, es completa y precisa. Autorizo a la empresa a investigarla comprendiendo que debo entrar en el proceso de selección y que el haber llenado esta solicitud no compromete a la empresa a darme el puesto solicitado.

FIRMA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**Guía de entrevista**

		<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>				Pagina 1
<i>Indique "N/A" si la pregunta no le aplica. Favor de escribir en letra de molde</i>						
<b>Candidato:</b>	<b>Reclutador:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Posición a la que aplica:</b>			
<i>A continuación se detalla tabla de medición de niveles. Marcar en el siguiente cuadró el paso del proceso donde se encuentra el candidato.</i>						
<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ETAPA DEL PROCESO</b>	<b>Investigación Previa</b>	<b>Evaluaciones</b>	<b>Entrevista RRHH</b>	<b>Aprobado</b>
<b>A</b>	Desarrollo de competencia en su nivel máximo, es decir, por encima del promedio de desempeño. Por lo general significa que el candidato alcanza el nivel superior en una situación laboral.					
<b>B</b>	Nivel satisfactorio de desarrollo de la competencia. Se encuentra sobre el estándar.					
<b>C</b>	Nivel aceptable de desarrollo. Es el nivel que debe alcanzar el candidato para continuar en el proceso de selección.					
<b>D</b>	Poco o nulo desarrollo detectado de competencia. Si el perfil lo requiere, no se toma en cuenta el candidato con este nivel.					
<i>Marcar con una "X" el nivel que mejor defina la competencia buscada en el candidato.</i>						
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
Competencia	Evaluación	Nivel				
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad de motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva a la consecución de los proyectos agrarios, sociales, económicos, educativos y de restauración; con énfasis a las capacidades y potencial con un enfoque de género.	¿ha motivado alguna vez a los integrantes de su equipo a cumplir con un objetivo determinado?  Platíqueme de una situación escolar o laboral en la que influyo para el desarrollo de habilidades de algún compañero.	A	B	C	D	
<b>INNOVACIÓN:</b> Destreza para modificar los proceso y proyectos, partiendo de situaciones o modalidades no definidas con anterioridad que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida de la población rural y urbana	Cuando en el trabajo fijan reglas, ¿cuál es su actitud?, ¿Intenta modificarlas?. Favor dar un ejemplo  Comente algún problema en otro trabajo u en la universidad que se haya resuelto a través de su gestión. ¿cómo fue y de que trataba?	A	B	C	D	

					Pagina 2			
<p><b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Capacidad de adaptarse y compartir procesos metodológicos y tecnológicos con el fin del desarrollo humano sostenible modificando la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos procesos o cambios en el medio habitual.</p>	<p>¿Alguna vez ha tenido que responder de inmediato a una situación cuando ha estado muy involucrado en otra tarea diferente? ¿Cómo resolvió la tarea o situación?</p>	A	B	C	D			
	<p>Mencione un cambio importante e influyente que haya enfrentado en su vida. ¿Cómo respondió ante la situación? ¿Qué aprendizaje le ha dado?</p>							
<p><b>COMPROMISO:</b> Deber del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo enfocado en los proyectos agrarios, pesqueros, artesanales y equidad de género dentro del plazo que se le ha estipulado.</p>	<p>¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo?</p>	A	B	C	D			
	<p>¿Ha tenido en alguna ocasión que quedarse tiempo adicional a su horario estipulado?, ¿Como se sintió?, ¿Como se sentiría si esto fuera frecuente?</p>							
<p><b>INTEGRIDAD:</b> Es la facilidad de actuar en consonancia con lo que dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas, sentimientos abierta y directamente al considerar las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos proyectos que se les asignan.</p>	<p>Describe una situación en la que su integridad se haya puesto a prueba</p>	A	B	C	D			
	<p>¿Usted cree que sus compañeros de trabajo y/o estudio valoran sus aportes? ¿De ser así por qué?</p>							
<p><b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Es la actitud de encaminar todos los actos al logro de los proyectos y capacitaciones impartidas, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superarse en los proyectos.</p>	<p>Si su jefe inmediato fija nueva metas, ¿usted como reacciona?, ¿Qué Hizo?</p>	A	B	C	D			
	<p>Si su jefe inmediato fija nueva metas que usted no comparte, ¿cómo reaccionaría?</p>							
<p><b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cuál se es responsable para conducir a los y las beneficiario/as a sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria.</p>	<p>Alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Cómo lo resolvió?</p>	A	B	C	D			
	<p>Reláte una situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otras unidades o sectores.</p>							

<b>ENTREVISTA</b>				
Pagina 3				
<i>Marcar con una "X" la cualidad que mas identifique al candidato</i>				
<b>ACTITUD:</b> El comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar.	Tímido	Nervioso	Serio	Extrovertido
<b>APARIENCIA:</b> Características, o aspecto exterior de algo o alguien.	Desaliñado	Aseado	Casual	Formal
<b>VOZ:</b> Se refiere al sonido y al modo en que se habla, transmitiendo más que palabras, brinda una imagen de la manera de expresarse.	Inaudible	Tartamudeo	Conciso	Claro
<b>POSTURA:</b> Es la posición adoptada por el entrevistado durante cierto momento o respecto de algún asunto.	Rigido	Nervioso	Relajado	Natural
<b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN:</b> Se refieren al uso de expresiones faciales, movimientos y lenguaje corporal para la transmisión de un significado	Utiliza en exceso modismos	Confuso	Comprensible	Claro
<b>PERSONALIDAD:</b> Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona y la diferencian de las demás.	Conflictivo	Imponente	Amigable	Carismático
<i>Indique "N/A" si la pregunta no aplica. Favor de escribir en letra de molde</i>				
<b>DATOS ADICIONALES</b>				
<b>Áreas a evaluar:</b>				
Disponibilidad de horarios y horario que se le ofreció al candidato:				
Cuál es el último nivel de estudios académicos finalizados:				
Personas que dependen económicamente del empleado:				
Nombre	Parentesco	Edad		

Página 4	
Fuente de reclutamiento (Si es referido especificar nombre completo de quien refiere): _____	
Pretensión Salarial:	_____
Resumen de historial laboral:	_____ _____ _____
Mencione su motivación mas grande para trabajar: _____	
El candidato se encuentra aplicando en algún otro proceso: SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es si, explique: _____	
Tiene el candidato agendada alguna intervención medica en los próximos 6 meses: SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es si, explique: _____	
¿Consume algún tipo de estupefacientes sin prescripción médica? SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es si, explique: _____	
¿Consume bebidas alcohólicas? SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es si, explique: _____	
Poseé el candidatos tatuajes: SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es si, explique: _____	
<b>COMENTARIOS FINALES</b>	
_____ _____ _____ _____ _____	
Estatus Final: A ( ) R ( )	
_____	_____
<b>NOMBRE RECLUTADOR</b>	<b>FIRMA</b>

### **3. Contratación**

La etapa de contratación inicia una vez se ha finalizado el procedimiento de selección y se ha elegido a la persona que cumple con las cualidades, habilidades y competencias que requiere el perfil de contratación.

#### **a. Procedimiento**

1. Notificar a la persona seleccionada para presentarse en un día y lugar indicado para precisar los detalles que contendrá el contrato laboral.
2. Integrar el expediente del nuevo colaborador de la fundación con las copias de los documentos: DUI, NIT, AFP, ISSS, AFP, Antecedentes penales y de la PNC; así como una fotografía tamaño cedula.
3. Formalizar de acuerdo a la legislación vigente la relación de trabajo con el nuevo empleado con la firma de un contrato que contiene los siguientes detalles:
  - Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
  - Número, lugar y fecha de expedición de los Documentos de Identificación de los contratantes; el trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
  - El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
  - La fecha en que se iniciará el trabajo que constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
  - El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
  - El horario de trabajo;
4. El contrato escrito elaborado contará con un duplicado que será entregado al colaborador, conservándose un ejemplar en la fundación.
5. Definir forma de pago: cuenta de banco o cheque.
6. En caso de no estar afiliados a ISSS, se tramita la ficha de afiliación del nuevo empleado.
7. Ingresar al sistema de registro (nómina de planilla) de la fundación al nuevo colaborador.

**b. Políticas de Contratación**

- Únicamente serán contratadas personas que han superaron los procesos de reclutamiento y selección que lleva a cabo la fundación.
- No será contratadas personas que sean familiares de los colaboradores de la fundación. Para casos excepcionales, deberá ser evaluado y a consideración de Junta Directiva que esta persona cumpla con las especificaciones del perfil y el puesto a cubrir no esté relacionado con el miembro de su familia (hasta 3° grado consanguíneo)
- No será contratada ninguna persona que no presente la documentación requerida de forma completa y que garantice su honestidad: solvencia penal y de la PNC. Los datos y referencias serán verificados por la fundación.
- Ninguna persona será contratada en un puesto diferente para el que fue evaluado en el proceso de selección.
- Las labores del nuevo colaborador darán inicio únicamente con el contrato de trabajo debidamente firmado y el expediente completo.
- Las contrataciones a menores de edad no son permitidas.
- El empleado debe guardar completa discreción con la información confidencial de la fundación.
- Los colaboradores deben cumplir con las funciones y actividades establecidas en el contrato que contribuyan al desarrollo y apoyo de la fundación.

#### **4. Inducción**

##### **a. Objetivos de la inducción**

- Apoyar a los nuevos empleados de la fundación a que conozcan los aspectos generales para poder adaptarse a su nuevo puesto de trabajo.
- Orientar el interés y la voluntad de aprender de la persona que integra la fundación y cubre un puesto de trabajo específico.
- Acelerar el proceso de integración al ambiente laboral de la fundación e introducir un sentimiento de pertenencia.

##### **b. Etapas**

Bienvenida:

- Se prepara el recibimiento del nuevo colaborador, fijando fecha y hora para su bienvenida.

Introducción a la organización:

- Explicación del resumen de la historia de la fundación.
- Lectura y explicación de misión, visión y valores.
- Descripción de objetivos organizacionales.
- Exposición de las políticas de la fundación.
- Especificaciones de las principales dependencias jerárquicas.
- Detallar de forma general los proyectos de la fundación.

Enseñanzas:

- Detalles generales del puesto de trabajo.
- Principales funciones y actividades que desarrolla el puesto de trabajo
- Explicación de procedimientos en los que interviene el puesto de trabajo.

**c. Formato de inducción de personal**

## INDUCCIÓN DE PERSONAL

**» DATOS BÁSICOS**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
 Nombre del cargo: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Personal a cargo: \_\_\_\_\_  
 Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_  
 Fecha que inicia labores: \_\_\_\_\_

**» DATOS GENERALES PARA LA INDUCCIÓN**

	Fechas de Ejecución
1. Fecha de Inicio de la Inducción:	/ /
1. Fecha de finalización de la Inducción:	/ /

**» INDUCCIÓN GENERAL**  
 El especialista de Recursos Humanos debe marcar con una X los puntos transmitidos

- Bienvenida
- Presentación general de FUNDESYRAM
- Presentación equipos de trabajo (compañeros)
- Estructura jerárquica
- Reglas interna de trabajo
- Detalle general de los proyectos

**» ESPECIFICACIONES DEL PUI**  
 El coordinador o jefe inmediato debe marcar con una X los puntos transmitidos.

Aspectos a tratar	Detalles	Verificación	
<input type="checkbox"/>	Entrega del puesto de trabajo:	_____	
	Se le asigne un lugar específico de trabajo	_____	
	Entrega de materiales a utilizar	_____	
<input type="checkbox"/>	Asignación a proyecto específico	_____	
	<input type="checkbox"/>	Perfil y funciones del cargo:	_____
		Lectura de función del cargo	_____
Detalle de las actividades que realiza		_____	
Explicación de las competencia específicas	_____		



» **OBSERVACIONES**

Observaciones generales del proceso de inducción:

\_\_\_\_\_  
Firma del encargado de la inducción

\_\_\_\_\_  
Firma del nuevo empleado

## 5. Evaluación de Desempeño

La Evaluación de desempeño se realiza para identificar que competencias, áreas de oportunidad son necesarias reforzar o brindarle seguimiento, la evaluación se desarrollara cada seis meses para el personal y será criterio de la fundación la frecuencia con la que los colaboradores de los proyectos de acuerdo al tiempo de duración de cada proyecto, a continuación, se detallan los pasos a seguir para realizarla:

### a. Procedimiento

A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizarla:

- Reunión del personal de Recursos humanos con los colaboradores a evaluar para explicar el desarrollo de la evaluación se deberá definir cada paso a seguir y dar tiempo a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Además, es necesario explicar sobre el proceso y sus características tales como transparencia, honestidad para los evaluados comprendan los beneficios de la evaluación con sus evaluaciones y autoevaluaciones para obtener resultados precisos
- Es la parte del proceso en que se envían los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que desempeñan en relación al evaluado, se realice la retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir dichos formatos. Es importante comprender que, en el proceso de evaluación de 360 grados, el empleado realiza pruebas que son llevadas a cabo por cuatro o más evaluadores, comúnmente un trabajador del mismo nivel, coordinador, la administradora y la autoevaluación.
- Una vez que los evaluadores han realizado las diferentes pruebas de habilidades, es necesario recolectarlas para posteriormente procesarlas, estos formatos se recopilaran estrictamente por el personal de Recursos Humanos. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

- 
- El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que proporcione información estadística y resultados de cada evaluado. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado y generar la retroalimentación pertinente. Se reflejará reporte de Resultado de desempeño, se enlistarán las competencias junto a la calificación de los evaluadores para realizar una comparación del promedio obtenido.
  - Todo el proceso de la evaluación queda sin ninguna validez si no se toma acción sobre el resultado se retroalimente para brindar crecimiento profesional y se realiza un seguimiento.

**b. Formatos propuestos Evaluación de desempeño**

 <b>FUNDESYRAM</b>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación 360° grados</h2>	Fecha: / /																							
<b>IDENTIFICACIÓN</b>																									
Datos del Evaluado :																									
Nombre completo <input style="width: 90%;" type="text"/>	Puesto desempeñado: <input style="width: 90%;" type="text"/>																								
Microregión <input style="width: 90%;" type="text"/>																									
Datos del Evaluador :																									
Nombre completo <input style="width: 90%;" type="text"/>	Puesto desempeñado: <i>(Marcar con una X)</i> <input type="checkbox"/> Administrador <input type="checkbox"/> Coordinador <input type="checkbox"/> Técnico																								
Nivel organizacional: <i>(Marcar con una X)</i> <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Inferior <input type="checkbox"/> Igual																									
<b>IV. Objetivo:</b> Determinar el nivel desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización.																									
<b>COMPETENCIAS Y APTITUDES</b>																									
InSTRUCCIONES para la evaluación: De acuerdo a la escala de calificación del 1 al 5 detalladas a continuación son: 1. Malo    2.Regular    3.Bueno    4.Muy bueno    5.Excelente																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #92d050;"> <th style="text-align: left;">A. LIDERAZGO</th> <th style="text-align: left;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resuelve problemas en las microregiones</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Desarrolla planes de acción para la mejora continua de los proyectos de la fundación.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Entiende y esta abierta a diferentes puntos de vista para respaldar la igualdad de genero.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Basa sus decisiones en un analisis previo</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Utiliza experiencias pasadas y su creatividad para integrar nuevos proyectos a las microrregiones.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	A. LIDERAZGO	CALIFICACIÓN	Resuelve problemas en las microregiones	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Desarrolla planes de acción para la mejora continua de los proyectos de la fundación.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Entiende y esta abierta a diferentes puntos de vista para respaldar la igualdad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Basa sus decisiones en un analisis previo	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Utiliza experiencias pasadas y su creatividad para integrar nuevos proyectos a las microrregiones.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #92d050;"> <th style="text-align: left;">C. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</th> <th style="text-align: left;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la fundación</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Promueve la integración de ideas y criterios diversos en beneficio de objeto de mejora</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones en lps distintos proyectos.146</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	C. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	CALIFICACIÓN	Modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la fundación	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Promueve la integración de ideas y criterios diversos en beneficio de objeto de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones en lps distintos proyectos.146	<input style="width: 100%;" type="text"/>
A. LIDERAZGO	CALIFICACIÓN																								
Resuelve problemas en las microregiones	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Desarrolla planes de acción para la mejora continua de los proyectos de la fundación.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Entiende y esta abierta a diferentes puntos de vista para respaldar la igualdad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Basa sus decisiones en un analisis previo	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Utiliza experiencias pasadas y su creatividad para integrar nuevos proyectos a las microrregiones.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
C. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	CALIFICACIÓN																								
Modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la fundación	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Promueve la integración de ideas y criterios diversos en beneficio de objeto de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones en lps distintos proyectos.146	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #92d050;"> <th style="text-align: left;">B. INNOVACIÓN</th> <th style="text-align: left;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Le gusta adquirir nuevos conocimientos e impartirlos a los beneficiarios.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Una vez ha entendido algo, lo puede implementar en funcion de los beneficiarios</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Utiliza su conocimiento adecuadamente impartiendo las capacitaciones a las distintas microrregiones</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>cuando lo necesita, si ya la ha utilizado previamente y lo pone practica en los proyectos</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Puede ordenar sus ideas y concretarlas en acciones acciones para las personas que estan vulnerables en la sociedad</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	B. INNOVACIÓN	CALIFICACIÓN	Le gusta adquirir nuevos conocimientos e impartirlos a los beneficiarios.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Una vez ha entendido algo, lo puede implementar en funcion de los beneficiarios	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Utiliza su conocimiento adecuadamente impartiendo las capacitaciones a las distintas microrregiones	<input style="width: 100%;" type="text"/>	cuando lo necesita, si ya la ha utilizado previamente y lo pone practica en los proyectos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Puede ordenar sus ideas y concretarlas en acciones acciones para las personas que estan vulnerables en la sociedad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #92d050;"> <th style="text-align: left;">D. COMPROMISO</th> <th style="text-align: left;">CALIFICACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se siente identificado con los objetivos de la en funcion del desarrollo humano sostenible</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Apoya a las personas que viven en situaciones vulnerables pobreza y desempleo</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Cumple con sus compromisos profesionales en funcion de la conservación y transformación de la tierra.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua para infundir la equidad de genero.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Se identifica con su equipo de trabajo en el cumplimiento de metas en proyectos agrarios, artesanales y de equidad de genero.</td> <td><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	D. COMPROMISO	CALIFICACIÓN	Se siente identificado con los objetivos de la en funcion del desarrollo humano sostenible	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Apoya a las personas que viven en situaciones vulnerables pobreza y desempleo	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Cumple con sus compromisos profesionales en funcion de la conservación y transformación de la tierra.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua para infundir la equidad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Se identifica con su equipo de trabajo en el cumplimiento de metas en proyectos agrarios, artesanales y de equidad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
B. INNOVACIÓN	CALIFICACIÓN																								
Le gusta adquirir nuevos conocimientos e impartirlos a los beneficiarios.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Una vez ha entendido algo, lo puede implementar en funcion de los beneficiarios	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Utiliza su conocimiento adecuadamente impartiendo las capacitaciones a las distintas microrregiones	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
cuando lo necesita, si ya la ha utilizado previamente y lo pone practica en los proyectos	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Puede ordenar sus ideas y concretarlas en acciones acciones para las personas que estan vulnerables en la sociedad	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
D. COMPROMISO	CALIFICACIÓN																								
Se siente identificado con los objetivos de la en funcion del desarrollo humano sostenible	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Apoya a las personas que viven en situaciones vulnerables pobreza y desempleo	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Cumple con sus compromisos profesionales en funcion de la conservación y transformación de la tierra.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua para infundir la equidad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								
Se identifica con su equipo de trabajo en el cumplimiento de metas en proyectos agrarios, artesanales y de equidad de genero.	<input style="width: 100%;" type="text"/>																								



E. INTEGRIDAD	CALIFICACIÓN
Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad con los beneficiarios.	
Induce a otros a actuar de acuerdo con los valores organizacionales de la fundación	
Reconoce sus errores y acepta críticas constructivas	
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo para impartir las capacitaciones	
Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece a aquellas que no lo hacen	

F. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CALIFICACIÓN
Analiza resultados y establece planes de mejora para la calidad de las capacitaciones	
Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones en las microrregiones	
Ante estándares de desempeño poco satisfactorio, hace cambios en los métodos de trabajo.	
Cumple con plazos comprometidos de los proyectos.	
Se ocupa de que la fundación reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo del trabajo en equipo.	

G. CALIDAD DEL TRABAJO	CALIFICACIÓN
Solicita retroalimentaciones constantemente de su desempeño y pide consejo para desarrollar habilidades de acuerdo a los proyectos	
Posee amplio conocimiento de áreas como conservación de la tierra, equidad genero entre otros.	
Trabaja con altos estándares de calidad y resultados en los proyectos de la fundación.	
Cuestiona las prácticas existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.	
Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados de los proyectos de la fundación.	

EL PROMEDIO ES LA SUMA DE CRITERIOS:  
A + B + C + D + E + F + G

Comentarios:

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

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

**Hoja Resumen de evaluaciones**

 FUNDESYRAM	<b>RESULTADO DE DESEMPEÑO</b>
---	-------------------------------

<b>Nombre del evaluado</b>		
<b>Puesto desempeñado:</b>		
<b>Evaluadores</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nombre completo</b>
<b>Nivel superior:</b>		
<b>Nivel inferior:</b>		
<b>Nivel igual:</b>		
	<b>Fecha:</b>	

LISTADO GENERAL DE COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN		
<b>A. LIDERAZGO</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Resuelve problemas en las microregiones			
Desarrolla planes de acción para la mejora continua de los proyectos de la fundación.			
Entiende y esta abierta a diferentes puntos de vista para respaldar la igualdad de genero.			
Basa sus decisiones en un analisis previo			
Utiliza experiencias pasadas y su creatividad para integrar nuevos proyectos a las microrregiones.			
<b>PROMEDIO</b>	0	0	0
<b>B. INNOVACIÓN</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Le gusta adquirir nuevos conocimientos e impartirlos a los beneficiarios.			
Una vez ha entendido algo, lo puede implementar en funcion de los beneficiarios			
Utiliza su conocimiento adecuadamente impartiendo las capacitaciones a las distintas microrregiones			
Sabe en donde encontrar la información cuando lo necesita, si ya la ha utilizado previamente y lo pone practica en los proyectos			
Puede ordenar sus ideas y concretarlas en acciones acciones para las personas que estan vulnerables en la sociedad			
<b>PROMEDIO</b>	0	0	0
<b>C. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la fundación			
Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas			
Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones			
Promueve la integración de ideas y criterios diversos en beneficio de objeto de mejora			
Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones en Ips distintos proyectos.146			
<b>PROMEDIO</b>	0	0	0

<b>LISTADO GENERAL DE COMPETENCIAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
<b>D. COMPROMISO</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Se siente identificado con los objetivos de la en funcion del desarrollo humano sostenible			
Apoya a las personas que viven en situaciones vulnerables pobreza y desempleo			
Cumple con sus compromisos profesionales en funcion de la conservación y transformación de la tierra.			
Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actua para infundir la equidad de genero.			
Se identifica con su equipo de trabajo en el cumplimiento de metas en proyectos agrarios, artesanales y de equidad de genero.			
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E. INTEGRIDAD</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad con los beneficiarios.			
Induce a otros a actuar de acuerdo con los valores organizacionales de la fundación			
Reconoce sus errores y acepta criticas constructivas			
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo para impartir las capacitaciones			
Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece a aquellas que no lo hacen			
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F.ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Analiza resultados y establece planes de mejora para la calidad de las capacitaciones que imparten a los beneficiarios			
Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones en las microrregiones			
Ante estandares de desempeño poco satisfactorio, hace cambios en los métodos de trabajo.			
Cumple con plazos comprometidos de los proyectos.			
Se ocupa de que la fundación reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo del trabajo en equipo.			
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>G.CALIDAD DEL TRABAJO</b>	<b>Superior</b>	<b>Inferior</b>	<b>Igual</b>
Solicita retroalimentaciones constantemente de su desempeño y pide consejo para desarrollar habilidades de acuerdo a los proyectos			
Posee amplio conocimiento de áreas como conservación de la tierra, equidad genero entre otros.			
Trabaja con altos estandares de calidad y resultados en los proyectos de la fundación.			
Cuestiona las prácticas existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.			
Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados de los proyectos de la fundación.			
<b>PROMEDIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## **6. Desarrollo de personas.**

Se organiza el plan de desarrollo de los empleados de FUNDESYRAM, a partir de las necesidades recopiladas de los resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores.

### **a. Procedimiento:**

- Detección de necesidades específicas de capacitación por parte del Unidad de Recursos humanos en conjunto de los encargados de cada microrregión.
- Se elabore el informe del plan de capacitación para solicitar la aprobación de la Administradora donde se detallan los nombres de los evaluados junto a las competencias a desarrollar y el plan de acción.
- Verifica el presupuesto disponible contra el resultante del plan para garantizar la cobertura, de ser necesario propone ajustes.
- Verifica el informe y plan de capacitación de la Unidad de Recursos Humanos para solicitar al director de la fundación la aprobación.
- Se aprueba el plan anual de capacitación.
- Se delega a la administradora para aprobar la ejecución de las acciones del plan anual de capacitación aprobado, definiendo un margen de error por cantidad y costos en su ejecución versus lo programado.

### **b. Estrategias:**

- Material de apoyo o artículos al empleado para su lectura
- El evaluado requiere acompañamiento, es decir brindar una retroalimentación escrita a le dé seguimiento periódicamente
- El empleado debe asistir a una capacitación se comunica a los colaboradores y a sus jefes inmediatos sobre la inscripción y confirma la información para su participación, como:

- Fecha y hora.
  - Lugar y dirección.
  - Tema
  - Duración
  - Capacitador
  - Costo
  - Material
  - Nombre del proveedor y contacto de apoyo.
  - Se registra y mantiene actualizado el desarrollo de los planes de capacitación
- Se realiza la elaboración de reportes de seguimiento del plan de capacitación. Especialista de Talento Humano.
    - Identifica y registra la relación entre las acciones de capacitación a ejecutar y las competencias.
    - Reporta el avance del plan y mantiene actualizado los indicadores de gestión de la capacitación.
  - Apoya en la búsqueda o identificación de proveedores de capacitación en función de las acciones establecidas en el plan.

## 7. Planes de riesgo

Para el desarrollo de un plan de prevención de riesgo según el Decreto N° 254 de la Asamblea Legislativa sobre la Organización de la Seguridad y Salud Ocupacional autoriza la responsabilidad a la Administración de la fundación formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgo Ocupacional asignar actividades, recursos necesarios para su ejecución para prevenir accidentes y evitar multas a la fundación. El encargado de Recursos Humanos deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

Dicho programa contará con los siguientes elementos básicos:

1. Mecanismos de evaluación periódica del Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales.
2. Identificación, evaluación, control y seguimiento permanente de los riesgos ocupacionales de la fundación, debiendo hacer especial énfasis en la protección de la salud.
3. Registro actualizado de accidentes, enfermedades profesionales y sucesos peligrosos.
4. Diseño e implementación de su propio plan de emergencia y evacuación.
5. Entrenamiento de manera teórica y práctica, en forma inductora y permanente a los colaboradores técnicos y riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como sobre los riesgos ocupacionales generales de la empresa, que le puedan afectar.
6. Establecimiento del programa de exámenes médicos y atención de primeros auxilios en el lugar de trabajo.
7. Establecimiento de programas complementarios sobre consumo de alcohol y drogas, prevención de infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, salud mental y salud reproductiva.
8. Planificación de las actividades y reuniones del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional. En dicha planificación deberá tomarse en cuenta las condiciones, roles tradicionales de hombres y mujeres y responsabilidades familiares con el objetivo de garantizar la participación equitativa de trabajadores y trabajadoras en dichos comités, debiendo adoptar las medidas apropiadas para el logro de este fin.
9. Formulación de un programa de difusión y promoción de las actividades preventivas en los lugares de trabajo. Los instructivos o señales de prevención que se adopten en la empresa se colocarán en lugares visibles para los trabajadores y trabajadoras, y deberán ser comprensibles.
10. Formulación de programas preventivos, y de sensibilización sobre violencia hacia las mujeres, acoso sexual y demás riesgos psicosociales.

Lineamientos Generales para la preparación de un plan de prevención de riesgo:

- La jefatura de la dependencia es el responsable administrativo de la elaboración de los planes de emergencia.
- Señalización de seguridad visible y de comprensión general.
- Existencia de un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Que las instalaciones del lugar de trabajo en general, artefactos y dispositivos de los servicios de agua potable, gas industrial, calefacción, ventilación estén en lugares accesibles y sin poner en riesgo al personal de la fundación.
- Resguardar de forma adecuada el equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales, y medios técnicos de protección colectiva de los trabajadores.
- Colocar elementos de protección en todo canal, puente, estanque y gradas.
- Dispositivos sonoros y visuales para alertar sobre la puesta en marcha de las máquinas, dependiendo de la actividad que se realice.
- Mantenimiento de montacargas y demás equipos que impliquen un riesgo para los trabajadores
- Informar de cualquier cambio o modificación sustancial que se efectúe en los equipos o instalaciones en general, que representen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras

Se creará un Comité que estará conformado por colaborados de cada Microrregión, y un representante de la unidad de Recursos Humanos y estarán encargados de gestionar la seguridad y salud ocupacional.

Según el Artículo N° 12 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo; en aquellas empresas en las que laboren menos de quince trabajadores o trabajadoras, el empleador tiene la obligación de contar con un Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales; sin embargo, esta obligación podrá sustituirse por medidas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

### **ACREDITACIÓN A MIEMBROS DE COMITÉS:**

Recibir Capacitación de 8 horas básicas sobre Seguridad y Salud Ocupacional, que imparte el Ministerio de Trabajo. Esta capacitación, se coordinará por medio de la Unidad de Recursos Humanos.

El Comité de Seguridad y Salud Ocupacional tendrá principalmente las siguientes funciones:

- Participar en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la política y programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales de la empresa.
- Proponer la adopción de medidas de carácter preventivo, efectuando los informes que revelen las causas y acciones que reducirán la probabilidad de accidentes.
- Instruir a los miembros de la fundación sobre los riesgos propios de la actividad laboral, observando las acciones inseguras y recomendando métodos para superarlas.
- Inspeccionar periódicamente los sitios de trabajo con el objeto de detectar las condiciones físicas y mecánicas inseguras, capaces de producir accidentes de trabajo, a fin de recomendar medidas correctivas de carácter técnico.
- Vigilar el cumplimiento de la presente ley, sus reglamentos, las normas de seguridad propias del lugar de trabajo, y de las recomendaciones que emita.

Para ello debe conformar el comité respectivo debe seguir los siguientes procedimientos:

- Identificar los recursos disponibles y necesarios para el proceso, y establecer las coordinaciones necesarias.
- Elaborar el cronograma de trabajo para el proceso, que incluya tareas, responsabilidades, plazos y recursos necesarios.
- Elaboración plan de desastres, emergencias o contingencias, según la estructura establecida.
- Revisión técnica del plan, que permite incorporar elementos o aportes.
- Validación del plan, es el proceso mediante el cual el personal, y los actores sociales de la comunidad conocen y aceptan las acciones a ejecutar en casos de emergencias y desastres.



- 
- Dar a conocer las características y beneficios del programa así como la divulgación, capacitación y entrenamiento, es el mecanismo a través del cual se le informa a todo el personal de la puesta en marcha de las actividades descritas en el plan.
  
  - Actualización periódica según criterios definidos en el presente lineamiento.

## **E. Plan de capacitación**

### **1. Introducción**

Es un programa que facilitara al personal administrativo, de dirección y demás colaboradores que permitirá adquirir nuevas instrucciones sobre procesos y herramientas técnicas administrativas aplicables a la gestión de recursos humanos en la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), procesos que contribuyen a la selección, evaluación y desarrollo de los colaboradores de la institución basado en las competencias para fortalecer el desempeño de la fundación en el desarrollo de los proyectos planteados.

### **2. Objetivos**

#### **a. General**

Brindar los conocimientos necesarios del proceso de implementación de las diferentes herramientas y procedimientos a seguir por la unidad de Recursos Humanos para el fortalecimiento del desempeño de la Fundación.

#### **b. Específicos**

- Proporcionar las herramientas administrativas necesarias que contribuya a la gestión del recurso humano.
- Precisar el tiempo establecido para la implementación del modelo y el desarrollo del plan de capacitación, así como los resultados que se esperan con la puesta en práctica.
- Promover en los colaboradores la importancia de las competencias para fortalecer el desempeño de sus funciones

### 3. Recursos

#### a. Humanos

La capacitación se impartirá al personal administrativo, de dirección y coordinadores de microrregiones, que prestan sus servicios en la fundación. Esta capacitación se llevarán a cabo en las instalaciones de FUNDESYRAM e impartidas por el equipo de investigación que desarrollo el modelo de gestión. Se expondrán temas referentes a los perfiles de cada puesto de trabajo, niveles y tipos de competencias requeridas, el método de evaluación del desempeño, así como el plan para desarrollar las competencias y habilidades de los miembros de la organización, sin embargo, hay temas que se impartirán de manera general a todos los colaboradores y temas específicos que impartirán a un grupo seleccionado.

#### b. Materiales

Los bienes materiales necesarios para efectuar esta actividad están detallados como los siguientes:

- Instalaciones, mobiliario y equipo:** Se realizará en las instalaciones de las oficinas de la fundación, ya que cuenta con una sala de reuniones apropiada para llevar a cabo la capacitación con los equipos necesarios: sillas, mesas, computadora, cañón, entre otros.
- Papelería:** Se les proporcionara a los participantes la papelería correspondiente a la capacitación, incluyendo: fotocopias de la temática a impartir, bolígrafo para realizar las anotaciones y libreta para anotaciones.
- Refrigerio:** A las personas asistentes a la capacitación les será entregado durante el receso un aperitivo.

#### c. Financieros

La ponencia estará a cargo del grupo de investigación, el cual incurrirá en los recursos financieros que se necesiten para proveer de los materiales como papelería y el refrigerio; detallando el total presupuestado en el "Presupuesto del Plan de Capacitación consolidado", al finalizar este apartado.

#### d. Periodo de duración

Se ha programado que el plan de capacitación sea impartido durante tres sábados, en jornadas de 1:00 pm a 5:00 pm de manera que las actividades de la fundación se realicen como de costumbre. Las fechas exactas quedarán a discrecionalidad y decisión de la Dirección de FUNDESYRAM.

**e. Estructura del programa a impartir**

Estará distribuido en cuatro módulos detallados a continuación:

- Niveles y tipos de competencias:** Se darán a conocer las definiciones de competencias, su importancia, clasificación; así como los niveles en que son requeridas dependiendo de las funciones y las que se han propuesto a la fundación.
- Proceso de reclutamientos, selección, contratación e inducción:** Se explicará la manera en llevar a cabo estos procesos para integrar al personal idóneo a la institución, y como las competencias son requeridas para llevar a cabo estos procesos.
- Evaluación de desempeño y desarrollo de las competencias:** Se impartirá la información acerca de lo que es la evaluación de desempeño y que se evaluarán las competencias definidas previamente; así como el plan de desarrollo de la fundación.

**f. Secciones del Plan de Capacitación**

**Ponencia N° 1**

**Generalidades y programa del contenido a desarrollar en la Ponencia N° 1**

 <b>FUNDESYRAM</b>	<b>FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN          AMBIENTAL          PONENCIA N° 1</b>		
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar el proceso de gestión de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta la inducción.	<b>Día:</b>	Sábado N° 1
<b>Subtemas:</b>	- Definición e importancia de las	<b>Horario:</b>	1:00 pm a 5:00 pm

	competencias - ¿Qué es la gestión por competencias? - Clasificación y niveles de competencias - Generalidades de Recursos Humanos	<b>Dirigido a:</b>	Personal Administrativo, dirección y coordinadores de las microrregiones de la fundación.	
<b>Itinerario de la Capacitación</b>				
<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>1:00 a 1:15 pm</b>	Presentación	Participativa	Director	-----
<b>1:16 a 1:30 pm</b>	Introducción	Expositiva	Facilitador	
<b>1:31 a 2:00 pm</b>	Definiciones e importancia de las competencias	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material impreso
<b>2:01 a 2:30 pm</b>	¿Qué es la gestión por competencias?	Expositiva	Facilitador	
<b>2:31 a 2:45 pm</b>	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	Pizarra, material impreso
<b>2:46 a 3:15 pm</b>	Receso	-----	-----	-----
<b>3:16 a 3:55 pm</b>	Clasificación y niveles de las competencias	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material impreso
<b>3:56 a 4:35 pm</b>	Generalidades de la Gestión de Recursos Humanos	Expositiva	Facilitador	
<b>4:36 a 4:50 pm</b>	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	
<b>4:51 a 5:00 pm</b>	Palabras de agradecimientos	Expositiva	Director	-----

**Presupuesto Ponencia N° 1**

<b>Producto</b>	<b>Cantidades (unidades)</b>	<b>Precio (\$) Unitario</b>	<b>Total</b>
Reproducción de la temática	9	\$ 0.30	\$ 2.70
Plumones	3	\$ 0.75	\$ 2.25
Caja de lapiceros*	2	\$2.00	\$ 4.00
Libretas de Apuntes*	9	\$ 0.40	\$ 3.60
Refrigerio	12	\$ 2.50	\$ 30.00
<b>Total</b>			<b>\$ 42.55</b>

\* Únicamente se incurrirán en esta inversión en la primera ponencia.

En la cantidad de refrigerios están incluidos los del equipo de investigación encargado de impartir las ponencias.

## Ponencia N° 2

## Generalidades y programa del contenido a desarrollar en la Ponencia N° 2

 <b>FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL</b> <b>PONENCIA N° 2</b>				
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar el proceso de incorporación de recursos humanos a la fundación haciendo uso de las competencias.	<b>Día:</b>	Sábado N° 2	
<b>Subtemas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción de perfiles por competencias</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección: entrevista por competencias</li> <li>- Contratación</li> <li>- Inducción del personal.</li> </ul>	<b>Horario:</b>	1:00 pm a 5:00 pm	
		<b>Dirigido a:</b>	Personal Administrativo, dirección y coordinadores de las microrregiones de la fundación	
<b>Itinerario de la Capacitación</b>				
<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>1:00 a 1:15 pm</b>	Presentación	Participativa	Director	-----
<b>1:16 a 1:30 pm</b>	Introducción	Expositiva	Facilitador	
<b>1:31 a 2:00 pm</b>	Descripción de perfiles por competencias	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material impreso
<b>2:01 a 2:30 pm</b>	Reclutamiento de personal	Expositiva	Facilitador	
<b>2:31 a 2:45 pm</b>	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	Pizarra, material impreso
<b>2:46 a 3:15 pm</b>	Receso	-----	-----	-----
<b>3:16 a 3:55 pm</b>	Selección: entrevista por competencias	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material

<b>3:56 a 4:35 pm</b>	Contratación e Inducción	Expositiva	Facilitador	impreso
<b>4:36 a 4:50 pm</b>	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	
<b>4:51 a 5:00 pm</b>	Palabras de agradecimientos	Expositiva	Director	-----

### Presupuesto Ponencia N° 2

Producto	Cantidades (unidades)	Precio (\$) Unitario	Total
Reproducción de la temática	9	\$ 0.40	\$ 3.60
Refrigerio	12	\$ 2.50	\$ 30.00
<b>Total</b>			<b>\$ 33.60</b>

## Ponencia N° 3

## Generalidades y programa del contenido a desarrollar en la Ponencia N° 3

 <b>FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL</b> <b>PONENCIA N° 3</b>				
<b>Objetivo:</b>	Presentar la evaluación de desempeño como herramienta para fortalecer el cumplimiento de las actividades asignadas.	<b>Día:</b>	Sábado N° 3	
<b>Subtemas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Por qué evaluar el desempeño?</li> <li>- Definición de evaluación de desempeño</li> <li>- Métodos de evaluación de desempeño</li> <li>- Pasos de la evaluación de desempeño por competencias</li> <li>- Análisis de los resultados y plan de desarrollo</li> </ul>	<b>Horario:</b>	1:00 pm a 5:00 pm	
		<b>Dirigido a:</b>	Personal Administrativo, dirección y coordinadores de las microrregiones de la fundación	
<b>Itinerario de la Capacitación</b>				
<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 a 1:15 pm	Presentación	Participativa	Director	-----
1:16 a 1:30 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	
1:31 a 2:00 pm	¿Por qué evaluar el desempeño?	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material impreso
2:01 a 2:40 pm	Definición y métodos de evaluación de desempeño	Expositiva	Facilitador	
2:41 a 2:55 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	Pizarra, material impreso
2:56 a 3:25 pm	Receso	-----	-----	-----

3:26 a 4:05 pm	Pasos de la evaluación de desempeño por competencias	Expositiva	Facilitador	Computadora, Cañón, lapiceros y material impreso
4:06 a 4:35 pm	Análisis de los resultados y plan de desarrollo	Expositiva	Facilitador	
4:36 a 4:50 pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Todos	
4:51 a 5:00 pm	Palabras de agradecimientos	Expositiva	Director	-----

### Presupuesto Ponencia N° 3

Producto	Cantidades (unidades)	Precio (\$) Unitario	Total
Reproducción de la temática	9	\$ 0.50	\$ 4.50
Refrigerio	12	\$ 2.50	\$ 30.00
<b>Total</b>			<b>\$ 34.50</b>

### Presupuesto del Plan de Capacitación consolidado

N°	Producto	Total
1	Niveles y tipos de competencias	\$ 42.55
2	Proceso de reclutamientos, selección, contratación e inducción	\$ 33.60
3	Evaluación de desempeño y desarrollo de las competencias	\$ 34.50
	<b>Total</b>	<b>\$110.65</b>

## **F. Plan de Implementación**

### **1. Introducción**

Se presentan las actividades que servirán como pautas a seguir para implementar el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias propuesto para fortalecer el desempeño de los colaboradores de FUNDESYRAM, aspectos que deberán ser considerados por la Dirección y la Administración de la fundación para ponerlo en marcha, así mismo se definen aspectos necesarios para desarrollar el modelo y se agrega un cronograma de actividades que estipula los periodos de tiempo para realizar las actividades.

### **2. Objetivos**

#### **a. General**

Proporcionar a la fundación un plan que contribuya en la implementación del modelo de gestión de recursos humanos, facilitando su desarrollo en la búsqueda del personal idóneo para la organización.

#### **b. Específicos**

- Determinar los recursos humanos y materiales que se necesita para llevar a cabo el desarrollo del modelo.
- Establecer las etapas y actividades necesarias con las que se desarrollara el modelo de gestión, así como el tiempo delimitado para cada una.
- Identificar a los responsables principales del desarrollo e implementación.

### **3. Recursos**

#### **a. Humanos**

El plan de implementación estará bajo responsabilidad los colaboradores que formen parte de la unidad de Recursos Humanos, quienes serán los encargados de apoyar en cuanto a supervisión, evaluación y actualización en caso de existir correcciones. De igual forma la dirección y administración de FUNDESYRAM velaran por el desarrollo del plan.

#### **a. Técnicos**

La fundación cuenta con las herramientas informáticas necesarias para utilizar los formatos propuestos en el modelo, a fin que se implemente de manera tecnológica; así como mobiliario y equipo de oficina y papelería disponible para el archivo en físico de cada formulario completado.

### **4. Etapas para Implementarlo**

Antes de poner en práctica el modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias se debe contar con la aprobación de la Dirección Ejecutiva. Para lo cual se detalla el proceso a seguir.

#### **a. Presentación**

Se hará la entrega del documento a la Dirección Ejecutiva de la Fundación, para realizar la presentación de las ventajas, importancia y utilidad del modelo.

#### **b. Revisión y Estudio del documento**

En esta fase la dirección de la organización realizará un análisis de la propuesta entregada, efectuando las observaciones y correcciones que considere pertinentes.

#### **c. Aprobación y autorización**

De acuerdo a las sugerencias y correcciones planteadas en la etapa anterior, así como subsanadas o incorporadas, será la dirección de la fundación quien avale la propuesta y ponga en marcha el modelo diseñado para la unidad.

#### **d. Implementación del modelo**

Posteriormente a la aprobación se inicia la implementación del modelo, se pondrá en marcha el modelo de gestión de recursos humanos, en esta etapa ya se contara con la unidad de recursos humanos gestionando al personal de la fundación en base a las competencias planteadas.

#### **e. Evaluación y seguimiento**

Un periodo estimado de 4 semanas después de la puesta en marcha, se podrá efectuar la revisión del modelo con el fin de evaluar si está generando los resultados estipulados. Posterior a esto se permite corregir o mejorar los aspectos que ayuden al cumplimiento de los objetivos propuestos.

### G. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma que detalla cada una de las etapas que se desarrollaran para la implementación de la propuesta del modelo de gestión de Recursos Humanos:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS																									
		Año 2018																							
N°	Mes/ Semanas Actividad	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación	■	■																						
2	Revisión y Estudio del documento		■	■	■																				
3	Aprobación y Autorización					■	■																		
4	Implementación del modelo									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
5	Evaluación y Seguimiento																					■	■	■	■

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS

- Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias: Evaluación 360°. La 2ª Ed, Buenos Aires. Ediciones Granica,2005
- Alles, Martha, (2004), Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (1ra Ed), Argentina, Editorial Granica.
- Celso Furtado, Breve Introducción al desarrollo. Un enfoque interdisciplinario. México, Fondo de Cultura Económica, 1980
- Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos (5°Ed).: México, McGraw Hill Editores
- Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del Talento Humano (3° Ed).: México, McGraw Hill Editores
- Chiavenato, Idalberto, (2007), Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. (8va Ed), México, Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. La 9ª Ed, México. Ediciones Mac Grew Gil,2011
- Del Pozo Lite, Marisa. (2007). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones (1Ed.)Ediciones Universidad de Navarra
- Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. (11ra Ed), Editorial Prentice Hall México.
- Diccionario Enciclopédico Larousse, 1999
- Dolan, Simón L., (2007) La gestión de los Recursos Humanos, (3° Ed), McGrawHill-Interamericana, España.
- FernándezLópez, Javier, (2005), Gestión por Competencias, (1ra Ed), España, Pearson Educación. S.A.
- Hernández Zúñiga, Seguridad e Higiene Ocupacional, Editorial Limusa, México 2003
- LevyLeboyer, C. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000
- Pereda, Santiago (2011), Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias, (1° Ed.), España, Editorial Universitaria Ramón Areces
- Saracho, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Chile. Editorial RIL. Primera Edición. 2005

- Spencer, Lyle M. (1991), Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. (1ra Ed), USA, McBer and Company.
- Werther William Jr. Y Keith Davis; Administración de personal y recursos humanos 7ª edición McGraw Hill

## **B. LEYES**

- Código de Comercio, Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 del 8 de Mayo. /1970.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Diario Oficial N° 22, Tomo N°198 del 1 de Feb./ 1963
- Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de Dic./ 1983
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento, Diario Oficial N° 227, Tomo N° 337 del 30 de oct. /1997.
- Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Diario Oficial N° 238, Tomo N° 333 del 21 de Nov./ 1996
- Ley de impuesto sobre la renta. Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 18 de Dic. /1991.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 del 13 de Dic. /1953.
- Ley del sistema de ahorro para pensiones, Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333 del 20 de dic. /1996.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo. Decreto legislativo No 254, de fecha 21 de enero de 2010; D/O No. 82 de fecha 21 de enero de 2010. Tomo No. 387, de fecha 05 de mayo de 2010
- Ley General Tributaria Municipal, Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 17 de oct. /1991.

## **C. REVISTAS**

- Bogard Macero Gómez, (2010), Enfoque Sistemático de la Administración, Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”
- González, Víctor Manuel “Las Organizaciones No Gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña”. El Salvador 1992
- R. Muños Campos “La investigación científica paso a paso”. 4ta. edición. San Salvador

#### D. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Alvarado, Marcos Antonio, Normas de Contabilidad Financiera para el Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro del área metropolitana de San Salvador
- Ana Estela Aguilar Arévalo, Pablo Miranda Hernández. Año 1997. “Las Asociaciones sin fines de lucro en la nueva Legislación Salvadoreña”, Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Ciencia Jurídicas. Universidad de El Salvador.
- Barahona Pérez, René Francisco; Díaz Chévez, Jesús Eduardo; López Escobar, Flor Idalia. Año 2011. “Estudio de factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores del Campus Central de la UES a través de la Asociación de Profesionales y Técnicos de la Universidad de El salvador (APTUES)”, trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador
- Bonilla Castro, Iveth Antonieta. Trabajo de Investigación, Plan sobre Seguridad e Higiene Ocupacional, para la Facultad de Ciencias Económicas UES 2004
- Darlin Margarita Colorado Rosales, Liliana Beatriz Mejía Arévalo, Wilfredo José Morales Abarca “Modelo para la evaluación por Competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de mejicanos, departamento de San Salvador UES (2012)”
- Rodríguez, L. (s/f). “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Cátedra de Administración de Personal. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Uruguay.

#### E. PÁGINAS WEB

- ¿Qué es una ONG? (2008), México D.F. Centro de Información de las Naciones Unidas, Recuperado de: <http://www.cinu.mx/ong/index/>
- Goncalves, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>, Diciembre 2017

# **ANEXOS**



**ANEXO N° 1**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA A: Administración de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)

Objetivo: Conocer la situación actual que posee la gestión del recurso humano en la fundación, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, para el fortalecimiento del desempeño laboral de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)

Conteste las siguientes preguntas:

**1. ¿Conoce la misión y la visión de la Fundación?**

Si, conozco cuales son la misión y la visión ya que ambas están descritas en la curricula de la institución que se nos entregó al ingresar a la fundación.

**2. ¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo?**

En total son 29 colaboradores que están distribuidos en el área administrativa con 7 personas, el resto son lo que se desempeñan en la parte técnica, es decir directamente en las microrregiones.

**3. ¿Están descritas las funciones y tareas de cada puesto de trabajo en un manual de funciones?**

No se cuenta con un manual de funciones; la fundación se basa para describir el trabajo de los colaboradores en un manual operativo.

**4. ¿Qué medio de comunicación utiliza para informar las oportunidades de trabajo que se presentan? ¿Por qué?**

Se utiliza el correo electrónico; dependiendo de los proyectos se hacen las licitaciones y convocatorias directamente a personas que tienen experiencia o han estado dentro de la fundación. Por la base de datos que se posee se hace uso de medios electrónicos y no hay una normativa para hacer uso de medios masivos.

**5. Narre brevemente el proceso para la selección del personal**

Se recibe un correo con las plazas disponibles que se requiere para un próximo proyecto o en áreas administrativas, se busca en base de datos existentes los correos de personas que han aplicado previamente y se les contacta, también se hace uso de boletines institucionales donde se promueven los nuevos proyectos y el personal requerido.

En ocasiones se ha reclutado en ferias de empleo y por medio de las redes sociales; luego de acuerdo a los currículos de las personas que aplican, se seleccionan una cantidad específica que pasaran a la siguiente etapa que es la entrevista; se les convoca una fecha para llevar a cabo una entrevista y luego se depura a las personas que tienen la capacidad y la experiencia para el puestos que se necesita cubrir.

**6. ¿Cuáles son los documentos solicitados para completar el expediente del trabajador?**

Se requiere principalmente de todos los documentos personales de la persona seleccionada, como el DUI, NIT, N° de AFP, ISSS; así como se les solicita que presenten la solvencia de la PNC y de antecedentes penales.

**7. ¿Qué pruebas de conocimiento y/o psicológicas se utilizan para la selección de candidatos?**

A los candidatos no se realizan pruebas psicológicas; en el área técnica un test que busca conocer la experiencia, sus conocimientos, que procesos utiliza directamente vinculadas a la actividad que van a realizar y en qué lugares han trabajado; para el área administrativa únicamente la entrevista.

**8. ¿Quiénes son los encargados de realizar el proceso de selección?**

El Director y administradora de la fundación para la selección de personal administrativo y en el caso de seleccionar personal técnico se encarga directamente el Director y dos técnicos de acuerdo al puesto que se va a cubrir.

**9. ¿Se cuenta con una guía de preguntas para realizar en la entrevista?**

No se cuenta con una guía de preguntas ya establecida, se preparan las preguntas que se van a realizar de acuerdo al puesto de trabajo que será contratado.

**10. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?**

Después de la entrevista se convoca a la persona seleccionada y se realiza una carta de aceptación donde se estipula que ya es parte de la fundación y el puesto de trabajo que desempeñara, además se envía una nota a las personas no seleccionadas agradeciéndoles por su participación en el proceso y que son parte de la base de datos para otra oportunidad.

**11. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción para los nuevos empleados de la fundación?**

Con un periodo de capacitación, para la parte técnica, por la previa experiencia de las personas únicamente se les explican las políticas, filosofía de la fundación, áreas o zonas de trabajo. En el área administrativa el periodo de inducción consiste en explicar los sistemas que se utilizan y procesos administrativos internos.

**12. ¿Quién se encarga de realizar la inducción?**

En el caso del personal del área administrativa lo lleva a cabo directamente la administradora en colaboración con la asistente; en el área operativa se encargan los coordinadores de las microrregiones con apoyo de los técnicos a su cargo.

**13. ¿Qué herramientas son proporcionadas al personal para desempeñarse en el puesto de trabajo designado?**

En ambas áreas: administrativa y técnica, todos los equipos necesarios para llevar a cabo sus funciones: equipos computaciones, material de apoyo, transporte, herramientas agrícolas.

**14. ¿Considera que los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos organizacionales y están comprometidos a cumplirlos?**

Si, el todo el personal se han apropiado de los objetivos para darles cumplimiento.

**15. ¿Se le proporciona al personal capacitaciones?**

Si se les brindan capacitaciones.

**16. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué áreas se capacitan?**

En el caso del personal administrativo en ocasiones se les brinda capacitaciones siempre en temas de desarrollo sostenible; el área operativa se cuenta con capacitaciones de las áreas específicas de su trabajo, ya sea desarrollo socioeconómico, medio ambiente, entre otros.

**17. ¿Con qué frecuencia se programan las capacitaciones?**

Algunas capacitaciones se llevan a cabo únicamente de forma anual y se realizan al final del año como la que se brinda al personal administrativo, mientras que las que se les brinda al área operativa se realizan cada tres o seis meses.

**18. ¿Qué modelo de evaluación del desempeño utiliza la fundación? En caso que exista un proceso descríballo.**

Se tienen agendas semanales que incluyen los avances y seguimientos de evaluaciones y de la agenda programada; siendo los coordinadores de cada microrregión los encargados de supervisar la parte técnica y el director realiza un seguimiento a los coordinadores y a la vez a los técnicos con los informes de los coordinadores. En el área administrativa no se llevan a cabo este tipo de evaluaciones.

**19. ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los y las beneficiario/as como parte de la evaluación de los empleados?**

Si, por auditores externos que observan que los proyectos cuenten con sus herramientas y buscan entrevistar a las personas en las microrregiones para realizar un diagnóstico y llevar seguimiento en una bitácora de cómo califica los temas y conocimientos desarrollados.

**20. ¿De cuánto es el promedio de rotación del personal de la fundación?**

No hay mucha rotación en la parte técnica, únicamente por el surgimiento de los proyectos, en el área administrativa es más frecuente que se incorpore y retire personal.

**21. ¿Qué medidas toma la fundación para disminuir la rotación del personal?**

Periodo de prueba previo a cubrir las plazas; en caso del personal técnico no hay mucha deserción.

**22. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la fundación para incentivar a los colaboradores?**

Reuniones para compartir en las microrregiones que las personas de las comunidades organizan con la parte técnica, fiesta navideña donde se incorporan todos los colaboradores.

**23. ¿La administración tiene un plan de carrera y para los colaboradores? ¿Cuál es?**

No se cuenta con un plan de carrera.

**24. Para usted, ¿qué son las Competencias?**

Son las habilidades que las personas tienen: actitudes, aptitudes, conocimientos

**25. ¿Conoce usted cómo se elabora una guía de entrevista por competencias?**

No se ha elaborado anteriormente una entrevista por competencias.

**26. ¿Ha escuchado sobre modelos de gestión de recursos humanos por competencias?**

Si, contribuyen a determinar las competencias necesarias en las personas que forman parte de la fundación.

**27. ¿Cuáles son las competencias principales que requiere el personal de la Fundación?**

Apropiarse de los objetivos de la fundación y darles cumplimiento, los conocimientos sean aplicados en las áreas que van a desempeñar. En el área administrativa conocimientos contables, administrativos; disponibilidad de aprender.

**28. ¿La administración tiene un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional?**

Actualmente la fundación está trabajando en la elaboración de un plan, para próximamente darlo a conocer a los compañeros.



**ANEXO N°2.**  
**CUESTIONARIO DESARROLLADO PARA**  
**COLABORADORES.**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A:** Los colaboradores de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual que posee la gestión de recursos humanos en la fundación, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, para el fortalecimiento del desempeño laboral de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

**I. PERFIL DEL ENCUESTADO.**

Género: Femenino  Masculino

Rango de edad: 18-25 años  26-35 años  36-45 años  46 o más años

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la asociación:

1-5 años  6-10 años  11-15 años  16 o más

Grado académico que posee:

Otros estudios Profesionales. Profesional Universitario.  Técnico.  Bachiller.   
Básica.

Si es profesional universitario título obtenido: \_\_\_\_\_

## II. CONOCIMIENTOS GENERALES DE FUNDESYRAM.

1. ¿Sabe usted la Misión de la Fundación?

SI  NO

2. ¿Conoce la visión de FUNDESYRAM?

SI  NO

3. ¿Considera como propios los objetivos de la Fundación?

SI  NO

4. Mencione los valores de la Fundación con los que se identifica

Defina: \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe usted cuales son las políticas que posee la Fundación?

SI  NO

6. ¿Cuándo ingreso a la Fundación le fue entregado el reglamento interno?

SI  NO

7. ¿Identifica las relaciones de dependencia de su puesto de trabajo?

SI  NO

## III. SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE FUNDESYRAM.

8. ¿Asistió a una entrevista de selección para el puesto que actualmente desempeña?

SI  NO

9. ¿Realizo pruebas de conocimiento para el puesto que se le contrato?

SI  NO  Otros

Mencione: \_\_\_\_\_

10. ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la oportunidad de trabajo?

Redes sociales.

Radio y televisión.

Bolsa de trabajo.

Feria de empleo.

Publicación interna de empleo.

Medio de comunicación escrito.

Otro.

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Firmo un contrato de trabajo donde se le especificaron sus funciones, horario laboral, tipo de contratación, duración del contrato, lugar de prestación de servicios, las herramientas y materiales necesarios para desarrollar su puesto?

SI  NO

12. ¿Antes de realizar sus funciones recibió inducción del puesto?

SI  NO

13. ¿La fundación proporciona las herramientas necesarias para el desempeño del trabajo asignado?

SI  NO

14. ¿Conoce usted si la Fundación cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales en caso de un siniestro?

SI  NO

15. ¿Qué tan frecuente recibe jornadas de capacitación?

Cada 3 meses  Cada 6 meses  Cada año  Nunca

16. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido de parte de la fundación?

Instrucciones generales  Áreas Técnicas  Formación Profesional

Comentario: \_\_\_\_\_

17. ¿Se ha sometido a una evaluación de desempeño?

SI  NO

18. ¿Cuál es la importancia en la evaluación de trabajo que desempeña el empleado o personal?

Muy importante  Importante  Poco importante  Sin importancia

19. Según las opciones siguientes. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones de desempeño?

Ha sido promovido.  Le entregan incentivo económico.  Contribuye a medir sus habilidades y destrezas.  Capacitan según el resultado.  Sirve para su crecimiento laboral.  Otros

20. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la Fundación?

Director  Sub-Director  Administra

Beneficiario/as

21. ¿Se capacita al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenta en la evaluación?

SI  NO

22. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre el trabajo realizado?

Semanal  Quincenal  Mensual  Trimestral  Semestral

Nunca

23. ¿Qué actividades realiza la unidad de administración para generarle motivación?

Celebraciones y festividades

Regalías (rifas de vales para supermercados, viajes al extranjero, etc.)

Beca para el desarrollo profesional

No desarrolla ninguna actividad

### ANEXO N° 3

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE FUNDESYRAM

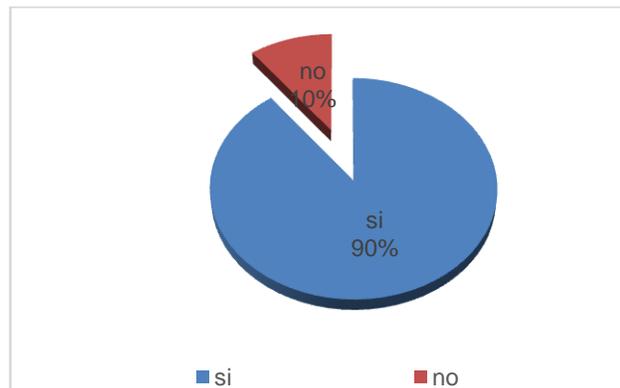
1- ¿Sabe usted la misión de la Fundación?

**Objetivo:** Identificar el número de colaboradores de FUNDESYRAM que conocen la misión de la fundación.

TABLA N°1

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	26	90%
No	3	10%
Total	29	100%

GRÁFICO N° 1



**Análisis:** De acuerdo a la información recopilada el 90% de los colaboradores manifestó conocer la razón de ser de la fundación, esto permite que las personas identifiquen el propósito de las actividades que realizan en su puesto de trabajo contribuyendo a la realización de las metas propuestas.

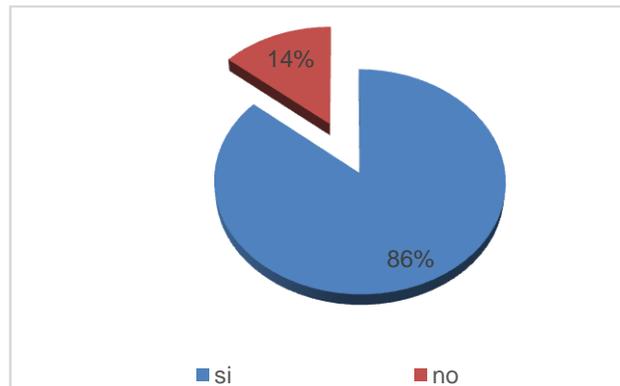
**2- ¿Conoce la visión de FUNDESYRAM?**

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de colaboradores de FUNDESYRAM que conocen la visión de la organización.

**TABLA N°2**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	25	86%
No	4	14%
Total	29	100%

**GRÁFICO N° 2**



**Análisis:** Se identificó que el 86% de las personas encuestadas conocen la visión de la fundación, esto contribuye a que las personas se identifiquen con los objetivos que la administración establece para cada uno de los proyectos que desarrolle en el futuro.

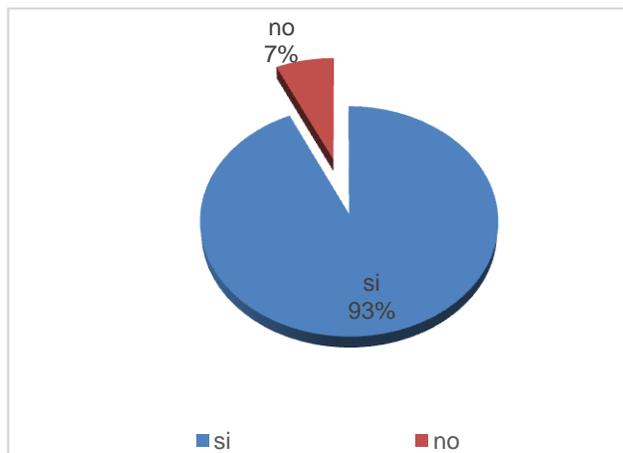
3- ¿Considera como propios los objetivos de la Fundación?

**Objetivo:** Establecer si los empleados en FUNDESYRAM se identifican con los objetivos que persigue la fundación.

**TABLA N°3**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	27	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



**Análisis:** Del total de los empleados encuestados el 93% considera como propios los objetivos que persigue la fundación como una institución de beneficio social, contribuyendo a la armonía del clima organizacional pues trabajan para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía.

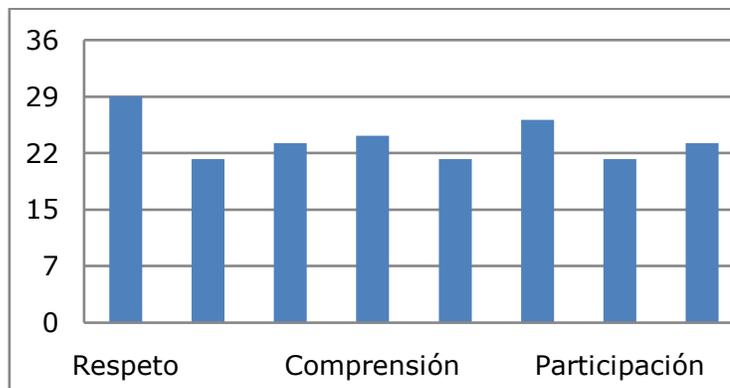
4- Mencione los valores de la Fundación con los que se identifica

**Objetivo:** Describir con cuales de los valores establecidos en la fundación se identifican los colaboradores.

**TABLA N°4**

Validas	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
29	Respeto	29	100%
	Excelencia	21	72%
	Solidaridad	23	79%
	Comprensión	24	83%
	Transparencia	21	72%
	Responsabilidad	26	90%
	Participación	21	72%
	Equidad de genero	23	79%

**GRÁFICO N° 4**



**Análisis:** En el desempeño de las actividades de la fundación los valores predominantes con los cuales los colaboradores se identifican son: el respeto, solidaridad y comprensión; en segundo plano se encuentran la equidad de género, solidaridad, entre otros; siendo estos valores los que definen los procedimientos con que se ejecutan las actividades de la organización.

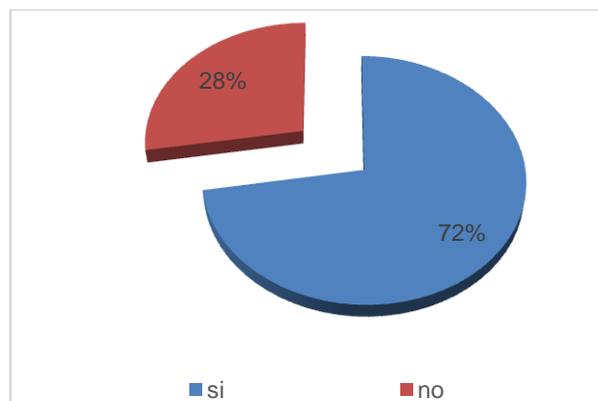
5- ¿Sabe usted cuales son las políticas de la Fundación?

**Objetivo:** Identificar el conocimiento de las políticas de la institución.

**TABLA N°5**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	72%
No	6	28%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



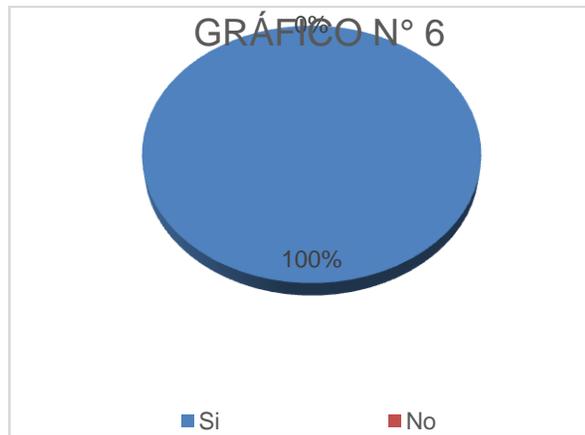
**Análisis:** Las políticas de la fundación son conocidas por el 72% de los colaboradores, lo que indica que se encuentran identificadas las directrices que orientan los objetivos que como organización se han planteado para el servicio que prestan a la sociedad.

6- ¿Cuándo ingresó a la Fundación le fue entregado el reglamento interno?

**Objetivo:** Verificar si la fundación proporciono el reglamento interno a los empleados.

**TABLA N°6**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0
Total	29	100%



**Análisis:** A la totalidad de los empleados les fue entregado el reglamento interno de la fundación al momento de su ingreso en la institución, lo que contribuye a que los empleados conozcan los lineamientos que condicionan la conducta en el lugar de trabajo y las actividades a realizar.

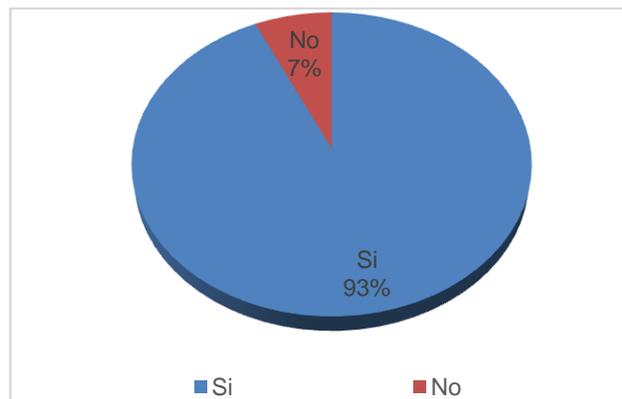
7- ¿Identifica las relaciones de dependencia de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los colaboradores identifican los niveles jerárquicos que conforman la fundación.

**TABLA N°7**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



**Análisis:** Del total de los colaboradores consultados, el 93% de ellos tienen claridad en las relaciones de dependencia de sus puestos de trabajo dentro la fundación, lo que permite identificar que en FUNDESYRAM están definidos los niveles jerárquicos que conforman la organización, de tal manera que se pueden llevar a cabo las tareas y actividades de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

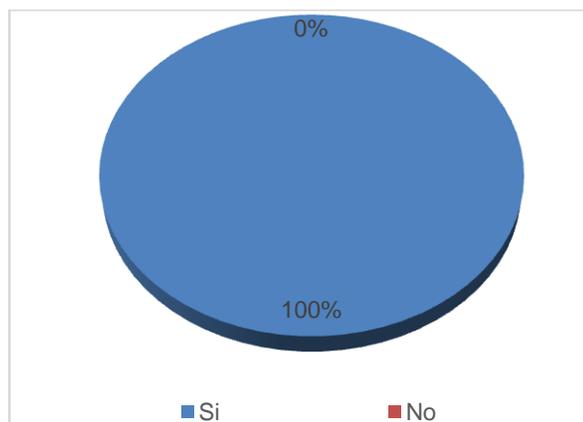
8- ¿Asistió a una entrevista de selección para el puesto que actualmente desempeña?

**Objetivo:** Determinar si FUNDESYRAM lleva a cabo entrevistas como parte de la selección de su personal.

**TABLA N°8**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



**Análisis:** La totalidad de colaboradores de FUNDESYRAM se presentaron a la etapa de entrevista como parte del proceso de selección, esto refleja que la fundación lleva a cabo esta actividad como parte del proceso para elegir al candidato adecuado para cubrir las plazas necesarias, cumpliendo de esta forma con una de las etapas de la gestión de recursos humanos.

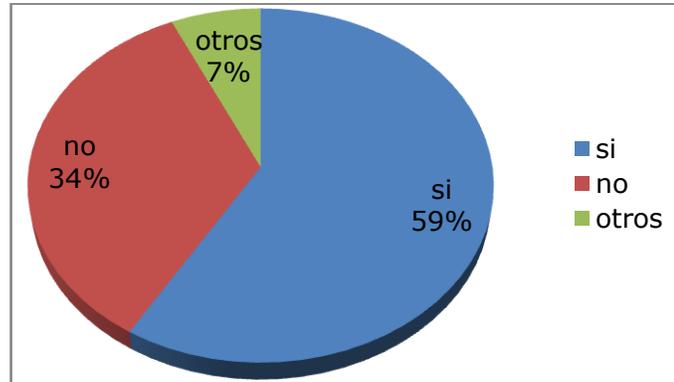
9- ¿Realizó pruebas de conocimiento para el puesto que se le contrato?

**Objetivo:** Reconocer si la fundación lleva a cabo la etapa de pruebas específicamente de conocimientos teóricos para seleccionar los candidatos idóneos para ser contratados.

**TABLA N°9**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	59%
No	10	34%
Otros	2	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 9**



**Análisis:** La selección de los colaboradores de FUNDESYRAM se realizó en un 59% de los encuestados por medio de pruebas de conocimientos teóricos, las cuales están enfocadas en el desempeño teórico de los puestos que serán ocupados garantizando que los miembros de la organización cuenten con la preparación en temas específicos. El 41% restante no se sometió a este proceso y realizó otro tipo de examen para el cargo al que se le ha asignado.

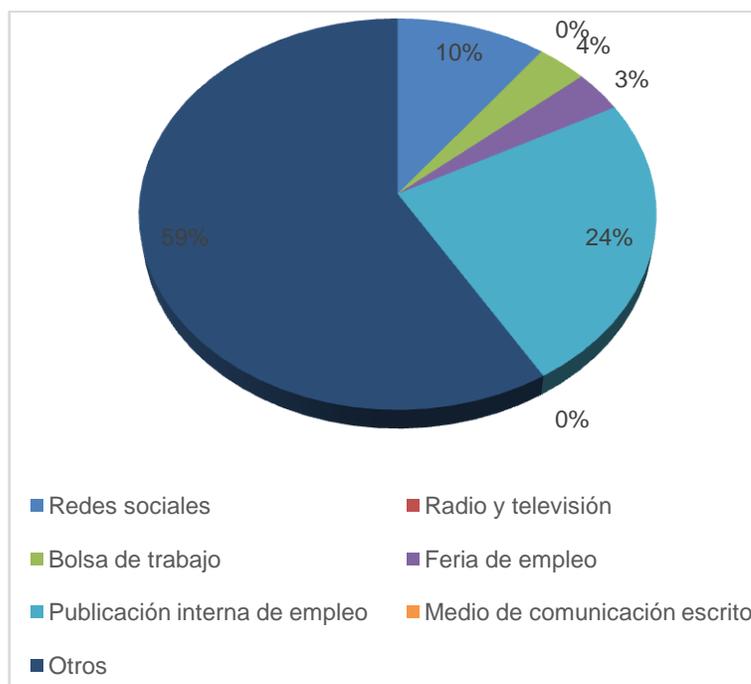
**10-** ¿A través de qué medio de comunicación se enteró de la oportunidad de trabajo en FUNDESYRAM?

**Objetivo:** Conocer los métodos que utiliza FUNDESYRAM para reclutar el personal necesario para cumplir con sus objetivos.

**TABLA N°10**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Redes sociales</b>	3	10%
<b>Radio y televisión</b>	0	0
<b>Bolsa de trabajo</b>	1	4%
<b>Feria de empleo</b>	1	3%
<b>Publicación interna de empleo</b>	7	24%
<b>Medio de comunicación escrito</b>	0	0
<b>Otros</b>	17	59%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 10**



**Análisis:** De acuerdo a los colaboradores, el 24% menciona que mediante publicaciones internas ha recibido información sobre oportunidades de empleo en otros puestos en la fundación siendo parte de varios proyectos, por otra parte, el 59% de los encuestados se enteraron por otros medios tales como referencias personales y boletines en correos de la institución.

**11-** ¿Firmo un contrato de trabajo donde se le especificaron sus funciones, horario laboral, tipo de contratación, duración del contrato, lugar de prestación de servicios y las herramientas y materiales necesarios para desarrollar su puesto?

**Objetivo:** Conocer si FUNDESYRAM elabora contratos de trabajo que determinen las condiciones laborales del personal lleva a cabo el subsistema de contratación según lo regulado por la normativa laboral.

**TABLA N°11**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	29	100%
<b>No</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los colaboradores que han ingresado a la fundación han cumplido con las etapas previas a la contratación, con esto se lleva a cabo la formalización de la relación entre patrono y empleado mediante el contrato de trabajo; documento que especifica las condiciones laborales como el horario de trabajo, la remuneración, las responsabilidades y subordinación del puesto.

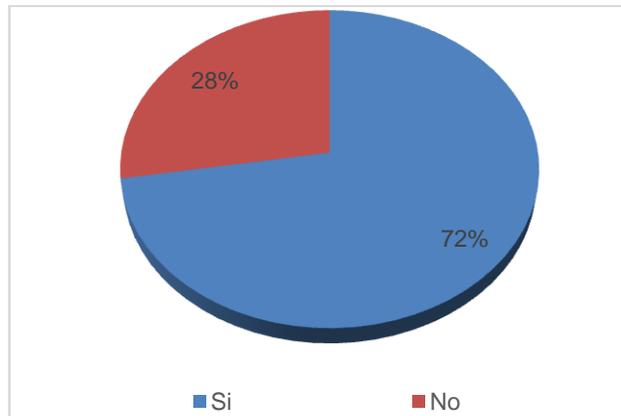
12. ¿Antes de realizar sus funciones recibió inducción del puesto?

**Objetivo:** Comprender si se brinda al trabajador la orientación necesaria sobre las actividades y tareas de cada cargo.

**TABLA N°12**

Opciones	Cantidad	%
Si	21	72%
No	8	28%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 72% mencionó que recibieron la información básica de las tareas y además la orientación necesaria para llevar a cabo sus labores y áreas de cada puesto de trabajo logrando facilitar el proceso de identificación con las actividades que serán desempeñadas en el puesto de trabajo, mientras que el 28% manifestó que no recibieron instrucción sobre la filosofía de la fundación y sus tareas asignadas.

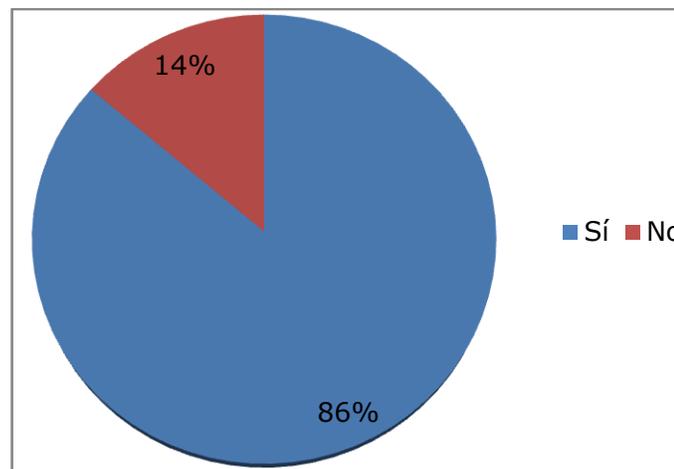
13. ¿La Fundación proporciona las herramientas necesarias para el desempeño del trabajo asignado?

**Objetivo:** Conocer recursos con los que cuenta el empleado para realizar las actividades de cada puesto de trabajo.

**TABLA N° 13**

Opciones	Cantidad	%
Sí	25	86%
No	4	14%
Total	29	100%

**GRÁFICO N° 12**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos, 86% de los colaboradores afirmó que FUNDESYRAM proporcionó los elementos necesarios que permiten llevar a cabo las actividades enfocadas en el cumplimiento de los proyectos propuestos como institución que contribuye al desarrollo socioeconómico y por otro lado el 14% opino que cuentan con recursos limitados para realizar las capacitaciones y talleres dificultando el proceso de enseñanza y aprendizaje de los beneficiario/as.

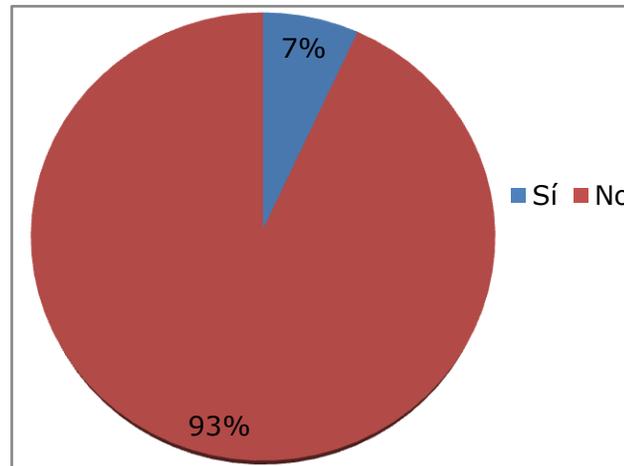
14. ¿Conoce usted si la Fundación cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales en caso de siniestro?

**Objetivo:** Verificar si la fundación cuenta con planes de riesgo para prever situaciones que afecten el bienestar de los empleados y beneficiario/as.

**TABLA N°14**

Opciones	Cantidad	%
Sí	2	11%
No	27	89%
<b>Total</b>	29	100%

**GRÁFICO N° 13**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos un 89% de los encuestados afirmaron que la fundación no cuenta con un plan que recopile de forma estructurada acciones y recomendaciones en materia de seguridad, lo que implica que ante accidentes laborales que afecten el bienestar del personal y público en general no se cuenta un instrumento que determine como proceder para resguardar la salud de las personas.

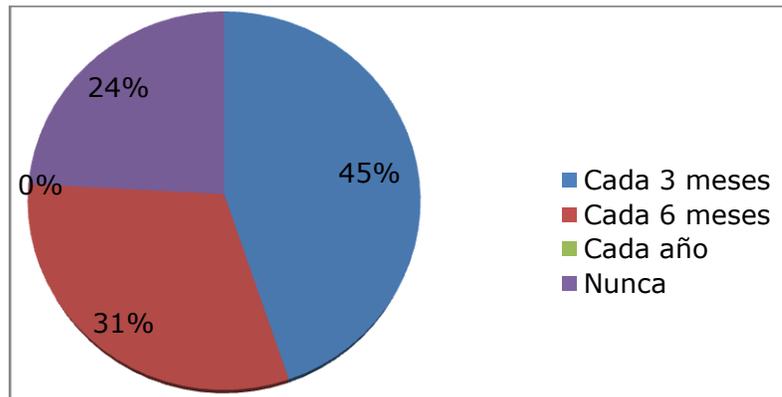
15. ¿Qué tan frecuente recibe jornadas de capacitación?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia de las jornadas de la capacitación en la fundación.

**TABLA N°15**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Cada 3 meses	13	45%
Cada 6 meses	9	31%
Cada año	0	0%
Nunca	7	24%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 14**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos 76% de los empleados de la fundación afirman que reciben jornadas de formación para instruir al personal de manera periódica cada tres y seis meses y el resto de los técnicos manifestó que al ingresar a la fundación recibieron reuniones en las cuales se mencionan indicaciones generales sobre la organización sin embargo no se cuenta con un programa de capacitación que instruya al personal de manera periódica en las actividades que realiza en el desarrollo de los proyectos impulsados en cada microrregión.

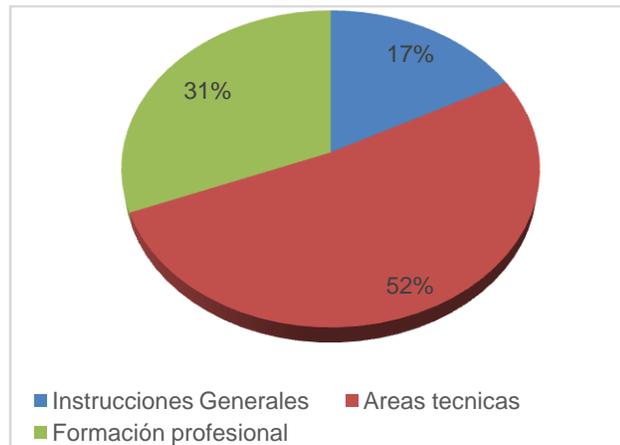
16. Qué tipo de capacitaciones ha recibido de parte de la fundación?

**Objetivo:** Identificar las áreas de capacitación que realizan en la fundación.

**TABLA N°16**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Instrucciones Generales	5	17%
Áreas técnicas	15	52%
Formación profesional	9	31%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15**



**Análisis:** De acuerdo a la encuesta realizada el 52% afirma que se realizan formaciones para instruir al personal técnico en el área en que realizará las labores el sector agrario, manufactura etc., y el 9% manifiesta que prepara a los empleados con base en valores, actitudes, competencias, que fortalecen el crecimiento profesional contribuyendo al **compromiso del empleado** con respecto a la organización.

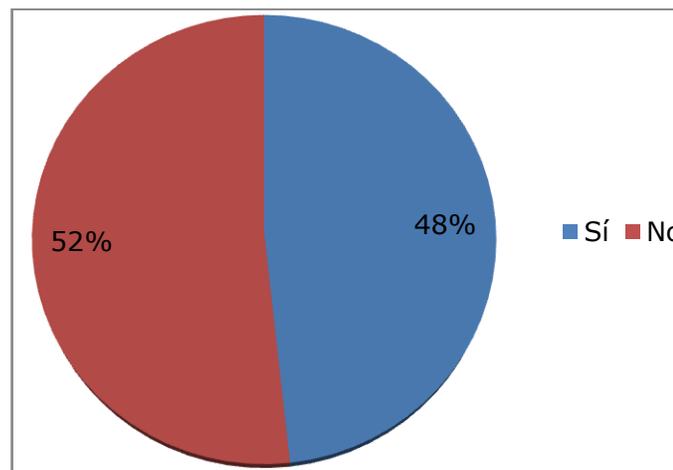
17. ¿Se ha sometido a una evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Determinar si el empleado ha realizado el proceso mediante el cual se estima el rendimiento laboral.

**TABLA N°17**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	14	48%
No	15	52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 16**



**Análisis:** Un 52% de los colaboradores manifestó que no se desarrollan estimaciones del rendimiento laboral de la organización de forma sistemática y objetiva. Y únicamente se realiza un reporte general de la productividad de los empleados por parte de las coordinaciones de cada microrregión, y un 48% opino que se evalúa a las personas de manera periódica.

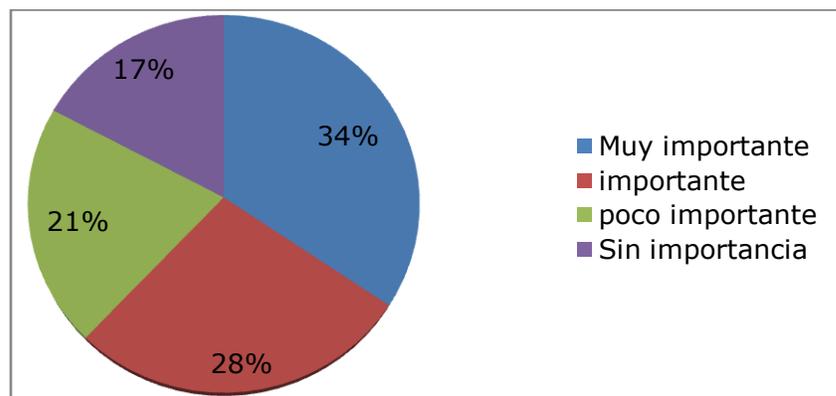
18. ¿Cuál es la importancia de la evaluación del trabajo que desempeña el empleado o personal?

**Objetivo:** Identificar el grado de relevancia del proceso, para evaluar el rendimiento de los empleados.

**TABLA N°18**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	10	34%
importante	8	28%
poco importante	6	21%
Sin importancia	5	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 17**



**Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos un 34% de los encuestados afirma que es de vital importancia realizar evaluaciones que determinen el desempeño de cada empleado estableciendo el logro de los objetivos propuestos y contribuyendo a mejorar las áreas de oportunidad para el fortalecimiento del personal; por otro lado el 17% de los colaboradores manifestó que no es necesario realizar este procedimiento ya que solamente se requiere de la supervisión del jefe inmediato para conocer el rendimiento del empleado.

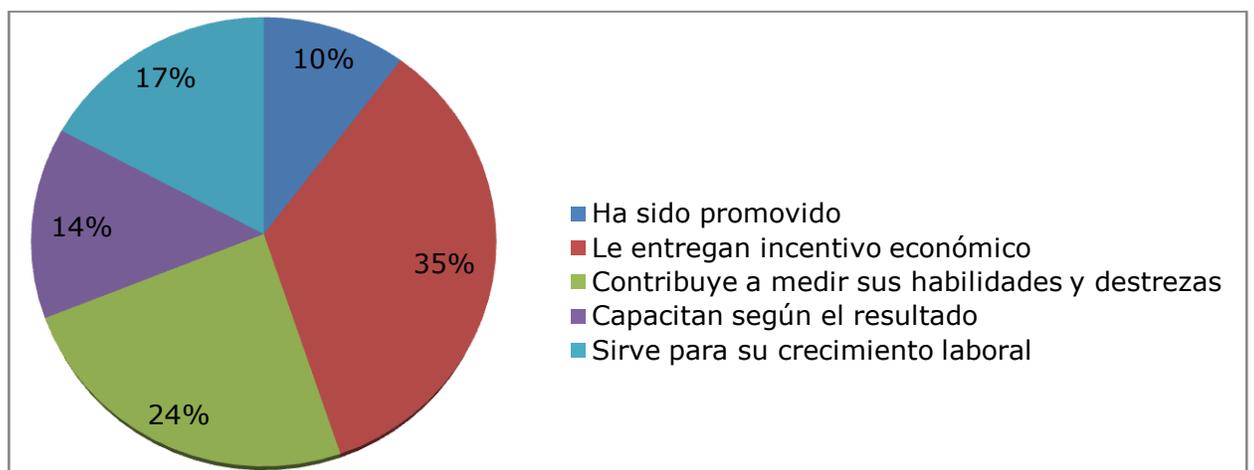
19. Según las opciones siguientes. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones de desempeño?

**Objetivo:** Identificar los beneficios obtenidos de la evaluación del desempeño.

**TABLA N°19**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ha sido promovido	3	10%
Le entregan incentivo económico	10	34%
Contribuye a medir sus habilidades y destrezas	7	24%
Capacitan según el resultado	4	14%
Sirve para su crecimiento laboral	5	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 18**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos los encuestados consideran que el mayor beneficio es recibir un incentivo económico en segundo lugar facilita determinar las competencias que pueden

fortalecerse mediante programas de capacitación, con menor relevancia se observa que la evaluación permite que los empleados se desarrollen profesionalmente.

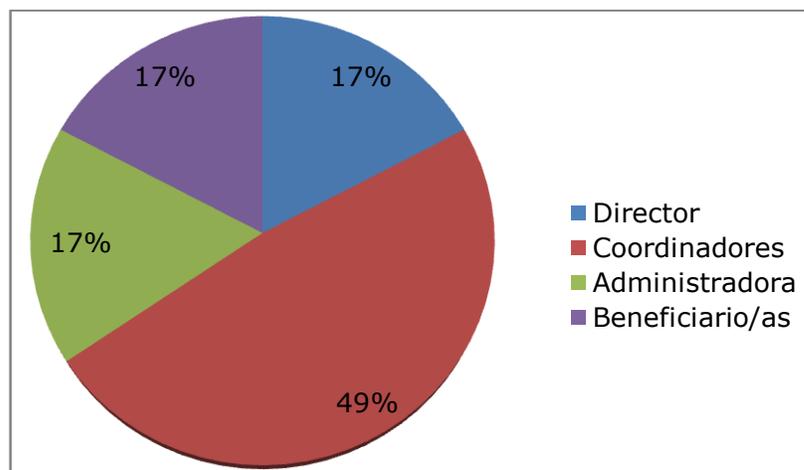
20. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la Fundación?

**Objetivo:** Identificar los responsables de medir el rendimiento de los colaboradores de la organización.

**TABLA N°20**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Director	5	17%
Coordinadores	14	48%
Administradora	5	17%
Beneficiario/as	5	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 19**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 48% manifestó que el encargado de medir el rendimiento del técnico y el cumplimiento de las metas de cada proyecto es el coordinador de cada microrregión y un 17% afirmó que el área administrativa determina el tipo de evaluación que se implementará de tal forma que se alcancen los objetivos de la fundación.

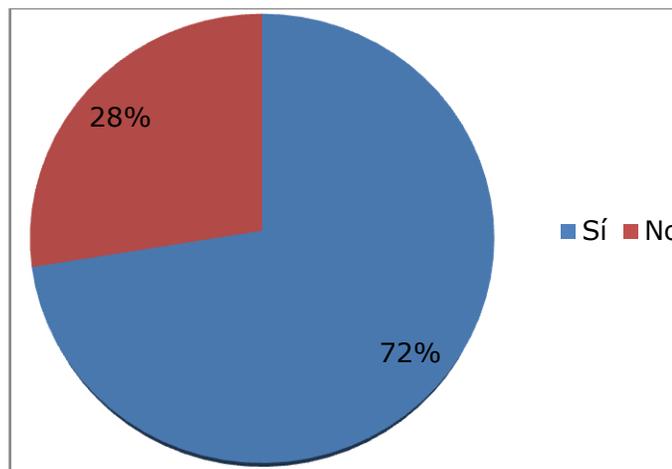
**21.** ¿Se capacita al personal de acuerdo a las áreas de mejora que presenta en la evaluación?

**Objetivo:** Conocer el beneficio de brindar capacitaciones en la organización

**TABLA N°21**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
<b>Sí</b>	21	72%
<b>No</b>	8	28%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 20**



**Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos del 72% de los colaboradores afirma que se realizan actividades que mejoren la eficiencia del trabajo de la fundación, proporcionando oportunidades para adquirir mayores conocimientos y habilidades que contribuyan al desempeño con éxito en cada puesto de trabajo.

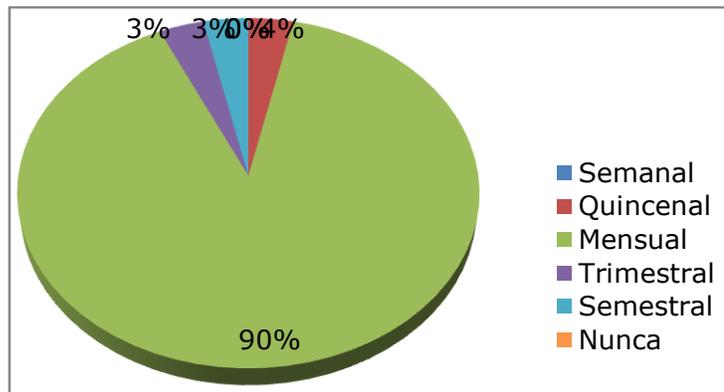
22. ¿Con que frecuencia recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre el trabajo realizado?

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con que los jefes inmediatos realizan retroalimentación en las diferentes áreas de trabajo.

**TABLA N°22**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Semanal	0	0%
Quincenal	1	3%
Mensual	26	90%
Trimestral	1	3%
Semestral	1	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 21**



**Análisis:** Dado los resultados un 90% de los colaboradores manifiesta que de manera mensual se realiza un control en el desarrollo de las tareas y actividades mediante la supervisión y evaluación permitiendo valorar fortalezas y reducir debilidades, dando como resultado un personal efectivo y competente en una actividad o tarea específica.

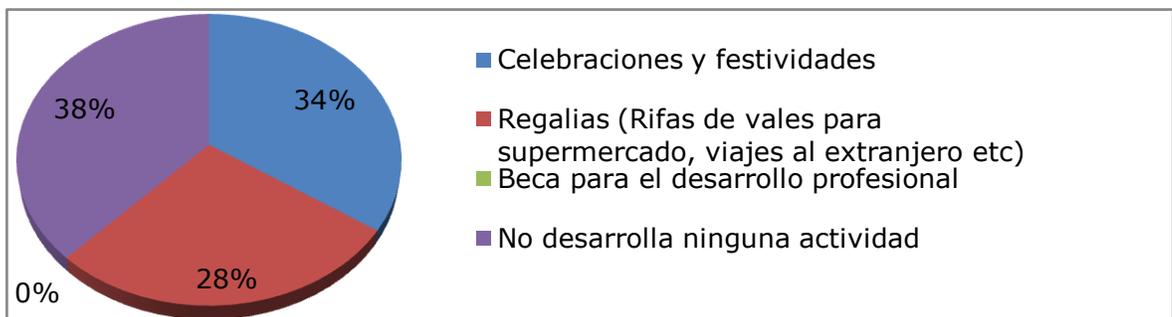
23. ¿Qué actividades realiza la unidad de administración para generarle motivación?

**Objetivo:** Determinar las actividades que realiza la fundación para motivar a los empleados

**TABLA N° 23**

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Celebraciones y festividades	10	34%
Regalías (Rifas de vales para supermercado, viajes al extranjero etc)	8	28%
Beca para el desarrollo profesional	0	0%
No desarrolla ninguna actividad	11	38%
Total	<b>29</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 22**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos en la encuesta un 34% opino que las actividades que generan motivación son celebraciones y festividad de navidad, cierre de proyectos, lo que genera una mejor comunicación, en las diferentes áreas de trabajo, un porcentaje considerable del 38% opino que no se realizan actividades por ser una fundación con proyectos de largo alcance y limitantes en tiempo y dinero, y un 28% piensa que existen actividades como regalías que motivan al empleado a desarrollar mejor el trabajo asignado.



**ANEXO N° 4.**  
**CUESTIONARIO DESARROLLADO PARA LOS Y**  
**LAS BENEFICIARIO/AS.**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A:** Los y las beneficiario/as de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

**OBJETIVO:** Analizar la opinión de los y las beneficiario/as de FUNDESYRAM con respecto al desempeño que tienen los empleados a llevar a cabo de los proyectos.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

**I. PERFIL DEL ENCUESTADO.**

Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Rango de edad: 18-25 años \_\_\_\_\_ 26-35 años \_\_\_\_\_ 36-45 años \_\_\_\_\_ 46 o más años \_\_\_\_\_

Grado académico que posee:

Bachiller. \_\_\_\_\_ Básica. \_\_\_\_\_

**II. CONOCIMIENTOS GENERALES DE FUNDESYRAM.**

1. ¿En su opinión se realizan adecuadamente jornadas de capacitación para el aprendizaje de los programas que tiene la organización?

Si  No

2. ¿Considera que las capacitaciones que imparte el personal son una herramienta adecuada para formar, desarrollar las habilidades y destrezas de las personas?

Si  No

3. Señale ¿Cuáles son los motivos que lo llevaron a tomar las capacitaciones?

Creación de negocios

Adquirir nuevas habilidades	
Interés Personal	
Emprendedurismo	

4. ¿Considera usted que el personal que realiza las capacitaciones tiene los conocimientos y experiencia para desarrollar la temática?

Si  No

5. Según los criterios siguientes ¿qué tipo de capacitaciones recibió por parte del personal de la organización?

- Desarrollo personal
- Prácticas de siembra y cultivo
- Trabajo manual o artesanal
- Creación de negocios

6. ¿Cómo evalúa la realización de las capacitaciones que imparte el personal de la ONG?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Malo	

7. ¿Según su criterio considera que las capacitaciones proporcionadas le permiten obtener los conocimientos necesarios para llevar a la práctica proyectos de desarrollo?

SI  NO

8. Señale las técnicas que utiliza el personal para aclarar las dudas con respecto al contenido que exponen.

Sección de preguntas	<input type="checkbox"/>
Dinámicas	<input type="checkbox"/>
Prácticas de la temática	<input type="checkbox"/>
Trabajos en equipo	<input type="checkbox"/>

## ANEXO 5

### ENCUESTA REALIZADA A LOS Y LAS BENEFICIARIO/AS

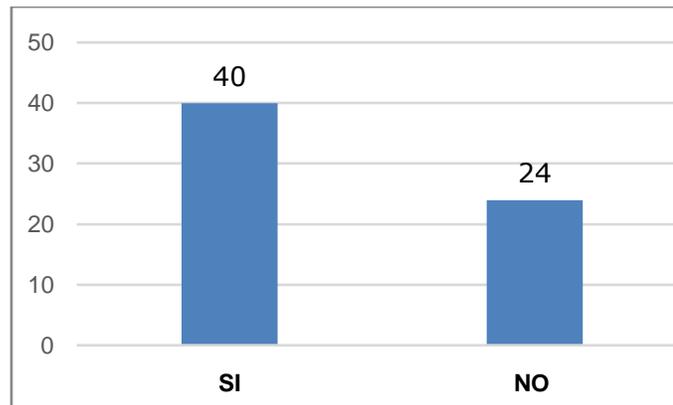
1. ¿En su opinión se realizan adecuadamente las jornadas de capacitación para el aprendizaje de los programas que tiene la organización?

**Objetivo:** Conocer la realización de actividades para el desarrollo de los y las beneficiario/as.

TABLA N°1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	63%
No	24	38%
Total	64	100%

GRÁFICO N° 1



**Análisis:** De la totalidad de las personas encuestadas el 63% opino durante las capacitaciones proporcionadas por FUNDESYRAM se realiza el proceso de capacitación por parte de los técnicos y expertos en cada área de trabajo, fortaleciendo el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias de los y las beneficiario/as, lo que contribuye al cumplimiento de la institución en el apoyo al desarrollo de las comunidades.

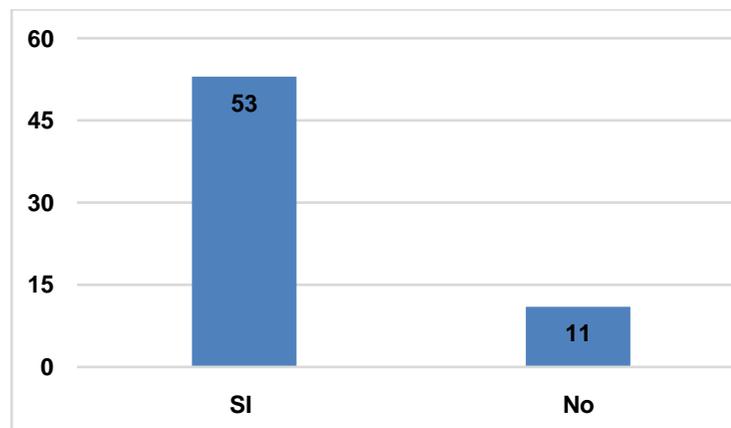
2. ¿Considera que las capacitaciones que imparte el personal son una herramienta adecuada para formar, desarrollar las habilidades y destrezas de las personas?

**Objetivo:** Describir si el personal de la fundación forma personas capaces de desarrollar, y progresar a través de los programas impulsados.

**TABLA N°2**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	83%
No	11	17%
Total	64	100%

**GRÁFICO N° 2**



**Análisis:** Del total de personas encuestadas el 83% opino que la preparación que reciben de parte de los profesionales de la fundación fomenta en las personas la capacidad para la creación de negocios y aprender oficios con los cuales proveerán sustento a su familia y progreso profesional y económico.

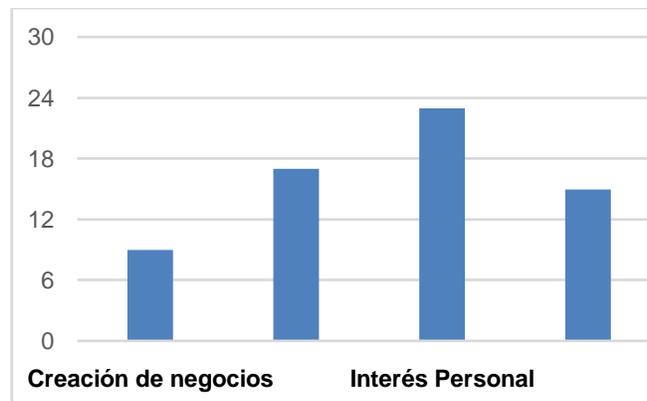
3. Señale ¿Cuáles son los motivos que lo llevaron a tomar las capacitaciones?

**Objetivo:** Identificar el incentivo de los y las beneficiario/as para recibir las capacitaciones que imparte el personal de la fundación.

**TABLA N°3**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Creaciones de negocio	9	14%
Adquirir nuevas habilidades	17	27%
Interés Personal	23	36%
Emprendedurismo	15	23%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3**



**Análisis:** Según los datos recopilados la mayoría de los y las beneficiario/as opina que la motivación que los llevo a tomar los cursos de la fundación reside en que mediante ellos pueden obtener conocimientos que contribuyan a mejorar su condición de vida, promoviendo la creación de nuevas ideas de negocio contribuyendo al emprendedurismo y desarrollo de las comunidades.

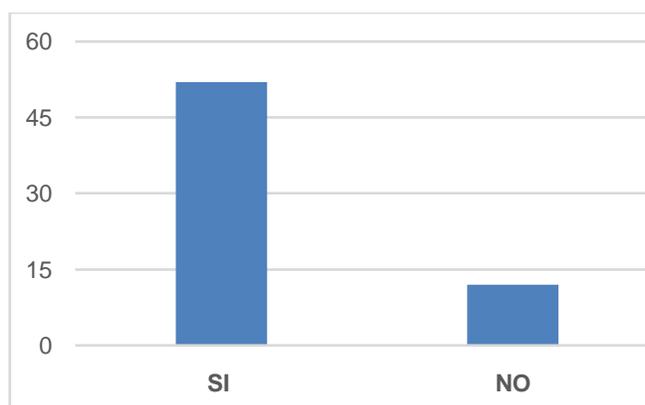
4. ¿Considera usted que el personal que realiza las capacitaciones tiene los conocimientos y experiencia para desarrollar la temática?

**Objetivo:** Determinar si los técnicos de la fundación tienen la capacidad para desarrollar las capacitaciones.

**TABLA N°4**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	81%
No	12	19%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 4**



**Análisis:** Con la información proporcionada por los encuestados, el 81% considera que el personal de la fundación tiene la capacidad de impartir los talleres educativos para las personas beneficiarias de los programas, facilitando el aprendizaje por medio de ponencias, talleres y programas de las diferentes temáticas que se desarrollan en las microrregiones.

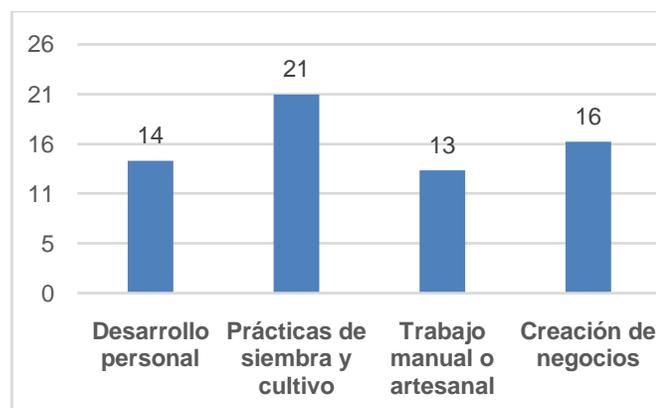
5. Según los criterios siguientes ¿qué tipo de capacitaciones recibió por parte del personal de la organización?

**Objetivo:** Identificar las áreas que presentan en que se enfoca al realizar las capacitaciones.

**TABLA N°5**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo personal	14	22%
Prácticas de siembra y cultivo	21	33%
Trabajo manual o artesanal	13	20%
Creación de negocios	16	25%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos un tercio de los y las beneficiario/as coincide que el área en la que ha recibido formación es la práctica de siembra y cultivo seguido de actividades que permitan la generación de ingresos mediante negocios propios, alternativa considerada por la cuarta parte de ellos, otra área que mencionaron haber recibido adiestramiento es el desarrollo como individuos y la creación de manualidades como la bisutería y artesanías.

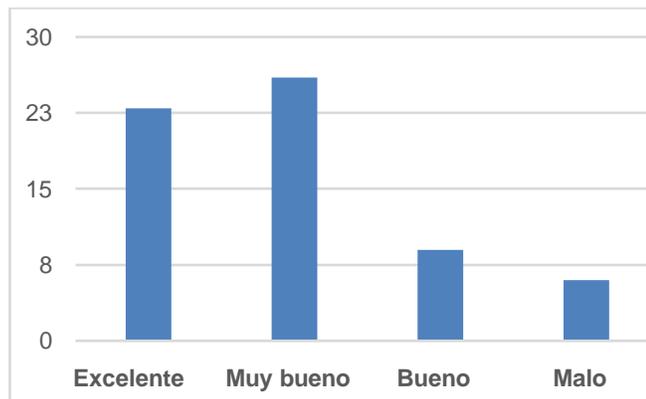
6. ¿Cómo evalúa la realización de las capacitaciones que imparte el personal de la ONG?

**Objetivo:** Calificar la forma en que los técnicos realizan los cursos de aprendizaje en las diferentes microrregiones.

**TABLA N°6**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	36%
Muy bueno	26	41%
Bueno	9	14%
Malo	6	9%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos más de 3/4 de los encuestados evalúa como excelente y muy bueno el desarrollo de las capacitaciones por parte del personal que realiza las jornadas de adiestramiento esto indica que son personas profesionales que se enfocan en formar personas con integridad y con capacidad para el emprendedurismo.

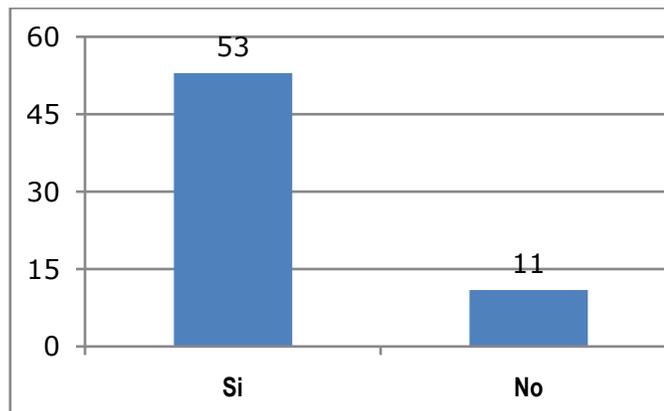
7. ¿Según su criterio considera que las capacitaciones proporcionadas le permiten obtener los conocimientos necesarios para llevar a la práctica proyectos de desarrollo?

**Objetivo:** Determinar si los y las beneficiario/as se apropian de competencias para ponerlas en práctica en la vida cotidiana.

**TABLA N°7**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	83%
No	11	17%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



**Análisis:** De los y las beneficiario/as encuestados, el 83% manifestó que las prácticas que se desarrollan contribuyen a que los ciudadanos cuenten con las herramientas y conocimientos adecuados para desarrollar proyectos enfocados en la conservación y restauración del ambiente y en el fomento de la agricultura sostenible: producción y comercialización de los productos que generen o elaboren.

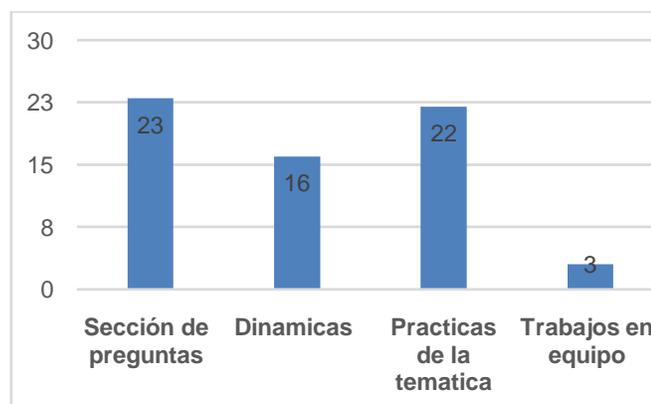
8. Señale las técnicas que utiliza el personal para aclarar las dudas con respecto al contenido que exponen.

**Objetivo:** Identificar los elementos que utiliza el personal para explicar la temática abordada.

**TABLA N°8**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sección de preguntas	23	36%
Dinámicas	16	25%
Prácticas de la temática	22	34%
Trabajos en equipo	3	5%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



**Análisis:** Según los datos obtenidos el 70% de las personas consultadas manifestó que los métodos más utilizados para retroalimentar los talleres y capacitaciones son rondas de preguntas y respuestas, la realización de prácticas sobre la temática desarrollada; esto contribuye a reforzar los conocimientos de quienes participan de las actividades que impulsa la fundación.



**ANEXO N° 6**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



LISTA DE COTEJO DIRIGIDA A: La Administración de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)

Objetivo: Observar aspectos relevantes de la fundación con el propósito de recopilar información que facilite la elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, para el fortalecimiento del desempeño laboral de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM).

RASGOS A OBSERVAR	RESPUESTAS
¿Hay una persona encargada de la fundación?	SI    O    NO
¿La fundación cuenta con proceso formal para seleccionar al personal?	SI    O    NO
¿Existen la unidad de Recursos Humanos en la fundación?	SI    O    NO
¿Se encuentran definidas las responsabilidades autoridades?	SI    O    NO
¿El personal cuenta con las competencias para los puestos de trabajo?	SI    O    NO
¿La fundación cuenta con un área específica para gestionar al personal?	SI    O    NO
¿Existe personal para cubrir la demanda de beneficiario/as?	SI    O    NO
¿La fundación cuenta con manuales?	SI    O    NO
¿La fundación cuenta con un plan de riesgo?	SI    O    NO
¿El personal tiene definidos y conoce los objetivos de la organización?	SI    O    NO

¿La fundación cuenta con una política interna?	SI	O	NO
¿El encargado crea y mantiene un ambiente laboral agradable?	SI	O	NO
¿Existen métodos para incentivar a los empleados?	SI	O	NO

**ANEXO N° 7**

**CONTENIDO**

**Introducción**

**A. Aspectos general del manual**

**1. Objetivo del manual**

**2. Organigrama**

**B. Descriptores de puestos**

**1. Administradora**

**2. Asistente Administrativa**

**3. Coordinador de proyectos**

**4. Asistente Operativa**

**5. Técnico Capacitador**

**6. Auditor Interno**

**7. Auxiliar de Recursos Humanos**

**8. Especialista de Recursos Humanos**

## **Introducción**

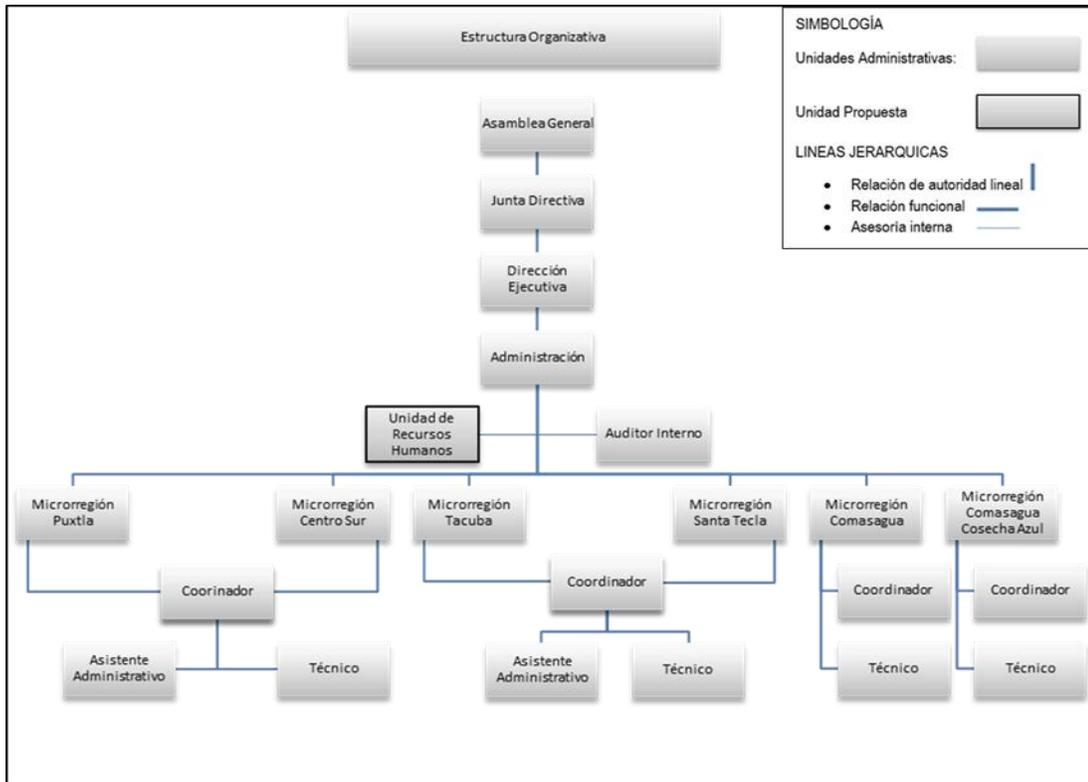
El manual de descriptor de puestos es una guía de consulta y orientación que detalla los descriptores de puestos, con el propósito de establecer las principales funciones, requisitos, conocimientos, competencias y habilidades de cada puesto de trabajo. Además de servir como guía cuando se realice una requisición de personal para ocupar una plaza similar disponible, además de permitir servir como ejemplo para la creación de un nuevo descriptor de puesto.

### **A. Aspectos generales del manual**

#### **1. Objetivo del manual**

Contribuir a FUNDESYRAM. en el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.

## 2. Organigrama



Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por: \_\_\_\_\_

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

### Uso del manual

El manual debe ser del conocimiento y utilizado por el personal que labora dentro de la unidad de Recursos Humanos de FUNDESYRAM.

### B. Descriptores de puestos

Son formatos que identifican las tareas y responsabilidades por cumplir, además de detallar el perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo.

A continuación, se detallan los descriptores de puestos de la fundación en los cuales se utilizan las siguientes escalas para medir el conocimiento:

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
BA	Básico: el puesto requiere nociones básicas de conocimiento, capacidad de aprender y realizar tareas sencillas.
IN	Intermedio: Su nivel de conocimiento le permite realizar tareas superiores a básicas,
AVA	Avanzado: El puesto requiere amplia experiencia

Así mismo se detallan las descripciones de los niveles requeridos para todas las competencias que ha establecido la fundación.

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
A	Alto o desempeño superior, es una desviación por encima del promedio de desempeño.
B	Bueno, en el que las personas se clasifican con un desempeño sobre el estándar. En este nivel la persona es considerada como adecuada para desempeñar un puesto determinado
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, significa mínimamente aceptable para el trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
D	Insatisfactorio, este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Estas abreviaturas serán utilizadas en cada uno de los descriptores de los puestos de trabajo con los que cuenta la fundación detallados a continuación.

## 1. Administradora

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS																																				
<p>» IDENTIFICACIÓN</p> <p>Nombre de cargo: <u>Administradora</u></p> <p>Unidad funcional: <u>Administrativa</u></p> <p>Puesto(s) a supervisar: <u>Asistente administrativa, Coordinador de proyectos</u></p> <p>Jefatura inmediata : <u>Dirección</u></p> <p>Descripción del puesto:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Controla y brinda seguimiento a los proyectos y capacitaciones para los beneficiarios de las diferentes microrregione, además de la elaboración de informes financieros en todo lo financiero al área contable</p> </div>																																				
<p>» ACTIVIDADES</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th>Actividades Específicas</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Participa en la elaboración de los anteproyectos a realizar.</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>2. Gestiona contratos en concepto de: alquileres, servicios básicos, compras, entre otros</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>3. Lleva registro y control de los recursos financieros</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>4. Control y administración de caja chica</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>5. Elabora informes financieros para la dirección</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>6. Prepara y tramita el presupuesto a asignar a los proyectos</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>7. Custodia y tramita los registros bancarios de la cuenta corriente de la fundación</td> <td>Quincenal</td> </tr> <tr> <td>8. Gestiona la firma y entrega de cheques o depósitos para el pago de las planillas</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>9. Mantiene comunicación con las asistentes operativas para el registro y seguimiento de actividades</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>10. Recopila, clasifica y analiza la información de los proyectos en ejecución</td> <td>Diaria</td> </tr> </tbody> </table>		Actividades Específicas	Frecuencia	1. Participa en la elaboración de los anteproyectos a realizar.	Según la necesidad	2. Gestiona contratos en concepto de: alquileres, servicios básicos, compras, entre otros	Según la necesidad	3. Lleva registro y control de los recursos financieros	Diaria	4. Control y administración de caja chica	Diaria	5. Elabora informes financieros para la dirección	Diaria	6. Prepara y tramita el presupuesto a asignar a los proyectos	Según la necesidad	7. Custodia y tramita los registros bancarios de la cuenta corriente de la fundación	Quincenal	8. Gestiona la firma y entrega de cheques o depósitos para el pago de las planillas	Diaria	9. Mantiene comunicación con las asistentes operativas para el registro y seguimiento de actividades	Diaria	10. Recopila, clasifica y analiza la información de los proyectos en ejecución	Diaria													
Actividades Específicas	Frecuencia																																			
1. Participa en la elaboración de los anteproyectos a realizar.	Según la necesidad																																			
2. Gestiona contratos en concepto de: alquileres, servicios básicos, compras, entre otros	Según la necesidad																																			
3. Lleva registro y control de los recursos financieros	Diaria																																			
4. Control y administración de caja chica	Diaria																																			
5. Elabora informes financieros para la dirección	Diaria																																			
6. Prepara y tramita el presupuesto a asignar a los proyectos	Según la necesidad																																			
7. Custodia y tramita los registros bancarios de la cuenta corriente de la fundación	Quincenal																																			
8. Gestiona la firma y entrega de cheques o depósitos para el pago de las planillas	Diaria																																			
9. Mantiene comunicación con las asistentes operativas para el registro y seguimiento de actividades	Diaria																																			
10. Recopila, clasifica y analiza la información de los proyectos en ejecución	Diaria																																			
<p>» CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th rowspan="2">Conocimientos y Habilidades</th> <th colspan="3">Escala de conocimiento</th> </tr> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th>BA</th> <th>IN</th> <th>AVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Capacidad de análisis y síntesis</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Dominio de equipo de oficina</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Redacción de informes técnicos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>5. Comunicación eficaz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Trabajo en equipo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Gestión de personal</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>		Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento			BA	IN	AVA	1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X		2. Capacidad de análisis y síntesis		X		3. Dominio de equipo de oficina		X		4. Redacción de informes técnicos			X	5. Comunicación eficaz		X		6. Trabajo en equipo		X		7. Gestión de personal			X
Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento																																			
	BA	IN	AVA																																	
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X																																		
2. Capacidad de análisis y síntesis		X																																		
3. Dominio de equipo de oficina		X																																		
4. Redacción de informes técnicos			X																																	
5. Comunicación eficaz		X																																		
6. Trabajo en equipo		X																																		
7. Gestión de personal			X																																	

»» **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

 **Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Lic. Administración de empresas y/o Contabilidad	Graduado
Estudios especializados: Formulación y evaluación de proyectos	Dos años
Experiencia previa: Técnico capacitador	Menos de un año
Requisitos de idioma: Inglés	Intermedio
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

»» **COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo	x			
2. Innovación			X	
3. Adaptabilidad al cambio		x		
4. Compromiso		x		
5. Integridad		x		
6. Orientación a resultados	x			
7. Calidad del trabajo	x			

»» **CONDICIONES**

 **Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

 **Condiciones físicas**

Ubicación: Según necesidad operativa

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

dd/mm/aa

Fecha

## 2. Asistente Administrativa

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### IDENTIFICACIÓN



Nombre de cargo: Asistente Administrativa  
 Unidad funcional: Administrativa  
 Puesto(s) a supervisar: Ninguno  
 Jefatura inmediata : Administradora

Descripción del puesto: Contribuir con los procesos administrativos de la fundación, aplicando los procedimientos propios de la fundación en cuanto a la elaboración, resguardo y control de la documentación necesaria para lograr el desarrollo de los proyectos planificados por la fundación.

#### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Da seguimiento a los pagos oportunos de servicios básicos y planilla	Quincenal
2. Actualizar las programaciones de los proyectos de acuerdo al avance.	Semanal
3. Realiza registros contables.	Diaria
4. Recibe y revisa las facturas y comprobantes de credito fiscal de los gastos efectuados	Diaria
5. Archivar la documentación en sus respectivos expedientes	Diaria
6. Mantiene actualizados los registros contables	Según la necesidad

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X	
2. Capacidad de análisis y síntesis		X	
3. Dominio de Herramientas de oficina		X	
4. Redacción de informes técnicos			X
5. Comunicación eficaz		X	
6. Trabajo en equipo		X	
7. Gestión de personal			X

»» **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

 **Requerimientos**

		Nivel requerido
Nivel de estudio:	Lic. Administración de empresas y/o Contabilidad	Ultimo año de estudios o egresado
Estudios especializados:		
Experiencia previa:	Asistente administrativa	Un año
Requisitos de idioma:	Inglés	Básico
Requisitos adicionales:	Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

»» **COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo			x	
2. Innovación			x	
3. Adaptabilidad al cambio		x		
4. Compromiso		x		
5. Integridad		x		
6. Orientación a resultados			x	
7. Calidad del trabajo		x		

»» **CONDICIONES**

 **Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

 **Condiciones físicas**

Ubicación: Según necesidad operativa

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

dd/mm/aa

Fecha

### 3. Coordinador de proyectos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS																																				
																																				
<p>» IDENTIFICACIÓN</p> <p>Nombre de cargo: <u>Coordinador de Proyecto</u></p> <p>Unidad funcional: <u>Operativo</u></p> <p>Puesto(s) a supervisar: <u>Asistente administrativa, Técnico Capacitador</u></p> <p>Jefatura inmediata: <u>Administración</u></p> <p>Descripción del puesto:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;"> <p>Coordina y controla las actividades correspondientes a la planificación, ejecución y avance de los proyectos que se desarrollan en la microrregión asignada, con los fines de preveer con antelación la dotación y gestión de los recursos requeridos para el cumplimiento de las especificaciones y tiempos planificados con antelación.</p> </div>																																				
<p>» ACTIVIDADES</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th>Actividades Específicas</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Determinar el alcance de los proyectos junto con la dirección.</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>2. Actualizar las programaciones de los proyectos de acuerdo al avance.</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>3. Seguimiento y control de los avances de cada proyecto de la microrregión</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>4. Velar por el cumplimiento de la planificación de cada uno de los proyectos</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>5. Elaborar los informes de ejecución de cada proyecto</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>6. Organización comunal</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>7. Presenta información del desarrollo de los proyectos a la dirección de la fundación</td> <td>Quincenal</td> </tr> <tr> <td>8. Dirección del equipo presente en la microrregión</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>9. Velar por el cumplimiento de las políticas de la fundación</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>10. Realizar evaluaciones durante el desarrollo de los proyectos</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>11. Dirección del equipo presente en la microrregión</td> <td>Diaria</td> </tr> <tr> <td>12. Controlar la disponibilidad y el estado de los recursos asignados al proyecto que coordina</td> <td>Según la necesidad</td> </tr> <tr> <td>13. Supervisión de los logros de cada proyecto</td> <td>Diaria</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades Específicas	Frecuencia	1. Determinar el alcance de los proyectos junto con la dirección.	Según la necesidad	2. Actualizar las programaciones de los proyectos de acuerdo al avance.	Semanal	3. Seguimiento y control de los avances de cada proyecto de la microrregión	Diaria	4. Velar por el cumplimiento de la planificación de cada uno de los proyectos	Diaria	5. Elaborar los informes de ejecución de cada proyecto	Diaria	6. Organización comunal	Según la necesidad	7. Presenta información del desarrollo de los proyectos a la dirección de la fundación	Quincenal	8. Dirección del equipo presente en la microrregión	Diaria	9. Velar por el cumplimiento de las políticas de la fundación	Diaria	10. Realizar evaluaciones durante el desarrollo de los proyectos	Diaria	11. Dirección del equipo presente en la microrregión	Diaria	12. Controlar la disponibilidad y el estado de los recursos asignados al proyecto que coordina	Según la necesidad	13. Supervisión de los logros de cada proyecto	Diaria								
Actividades Específicas	Frecuencia																																			
1. Determinar el alcance de los proyectos junto con la dirección.	Según la necesidad																																			
2. Actualizar las programaciones de los proyectos de acuerdo al avance.	Semanal																																			
3. Seguimiento y control de los avances de cada proyecto de la microrregión	Diaria																																			
4. Velar por el cumplimiento de la planificación de cada uno de los proyectos	Diaria																																			
5. Elaborar los informes de ejecución de cada proyecto	Diaria																																			
6. Organización comunal	Según la necesidad																																			
7. Presenta información del desarrollo de los proyectos a la dirección de la fundación	Quincenal																																			
8. Dirección del equipo presente en la microrregión	Diaria																																			
9. Velar por el cumplimiento de las políticas de la fundación	Diaria																																			
10. Realizar evaluaciones durante el desarrollo de los proyectos	Diaria																																			
11. Dirección del equipo presente en la microrregión	Diaria																																			
12. Controlar la disponibilidad y el estado de los recursos asignados al proyecto que coordina	Según la necesidad																																			
13. Supervisión de los logros de cada proyecto	Diaria																																			
<p>» CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th rowspan="2">Conocimientos y Habilidades</th> <th colspan="3">Escala de conocimiento</th> </tr> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <th>BA</th> <th>IN</th> <th>AVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Capacidad de análisis y síntesis</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Dominio de la equipo de oficina</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Redacción de informes técnicos</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>5. Comunicación eficaz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Trabajo en equipo</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Gestión de personal</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento			BA	IN	AVA	1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X		2. Capacidad de análisis y síntesis		X		3. Dominio de la equipo de oficina		X		4. Redacción de informes técnicos			X	5. Comunicación eficaz		X		6. Trabajo en equipo		X		7. Gestión de personal			X	
Conocimientos y Habilidades		Escala de conocimiento																																		
	BA	IN	AVA																																	
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X																																		
2. Capacidad de análisis y síntesis		X																																		
3. Dominio de la equipo de oficina		X																																		
4. Redacción de informes técnicos			X																																	
5. Comunicación eficaz		X																																		
6. Trabajo en equipo		X																																		
7. Gestión de personal			X																																	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
<b>Requerimientos</b>	<b>Nivel requerido</b>			
Nivel de estudio: Lic. Administración de empresas y/o Ing. Agronomo	Graduado			
Estudios especializados: Formulación y evaluación de proyectos	Dos años			
Experiencia previa: Técnico capacitador, Jefe o encargado de área	De uno a tres años			
Requisitos de idioma: Ingles	Intermedio			
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales				
<b>COMPETENCIAS Y APTITUDES</b>				
Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo	x			
2. Innovación	x			
3. Adaptabilidad al cambio		x		
4. Compromiso	x			
5. Integridad	x			
6. Orientación a resultados	x			
7. Calidad del trabajo	x			
<b>CONDICIONES</b>				
<b>Condiciones laborales</b>				
Jornada de trabajo: 44 horas	Nocturnidad: No			
Disponibilidad para viajar: Si				
Cambio de residencia: No				
<b>Condiciones físicas</b>				
Ubicación: Según necesidad operativa				
Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos				
Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico				
Administradora	Especialista de Recursos Humanos	Director		
dd/mm/aa				
<b>Fecha</b>				

#### 4. Asistente Operativa

##### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

###### IDENTIFICACIÓN



Nombre de cargo: Asistente operativa

Unidad funcional: Operativo

Puesto(s) a supervisar: Ninguno

Jefatura inmediata : Coordinador

Descripción del puesto: Encargada de llevar a cabo actividades administrativas del seguimiento de los datos e información de la microrregión asignada, elaborando la documentación necesaria para el cumplimiento de cada uno de los procesos para lograr resultados oportunos, garantizando el desarrollo de las actividades de la fundación.

###### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Recibe, resguarda y entrega documentación de los avances y realización de los proyectos	Diaria
2. Mantener comunicación con la administración	Semanal
3. Colaboración con informes de resultados	Diaria
4. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria
5. Registrar el avance de las actividades de la capacitación	Diaria
6. Ofrece información de los proyectos a beneficiarios	Diaria
7. Control de asistencia de capacitadores	Diaria
8. Da seguimiento a que los pagos de la planilla de la microrregión asignada se realicen oportunamente	Quincenal

###### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		X	
2. Capacidad de análisis y síntesis		X	
3. Dominio de equipo de oficina		X	
4. Ortografía y redacción			X
5. Principios básicos de contabilidad		X	
6. Atención al público			X
7. Gestión de los sistemas de archivado			X

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Lic. Administración de empresas y/o Contabilidad	4° año
Estudios especializados:	
Experiencia previa: Asistente administrativo	Un año
Requisitos de idioma: Ingles	Básico
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

**COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo			x	
2. Innovación			x	
3. Adaptabilidad al cambio		x		
4. Compromiso		x		
5. Integridad		x		
6. Orientación a resultados		x		
7. Calidad en el trabajo		x		

**CONDICIONES**

**Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

**Condiciones físicas**

Ubicación: Según necesidad operativa

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

dd/mm/aa

Fecha

## 5. Técnico Capacitador

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### IDENTIFICACIÓN



Nombre de cargo: Tecnico Capacitador

Unidad funcional: Operativo

Puesto(s) a supervisar: Ninguno

Jefatura inmediata : Coordinador

Descripción del puesto: Encargado de facilitar el aprendizaje, descubrir y proyectar el potencial de los beneficiarios a través de la información que comparte, brindando herramientas que las personas pongan en práctica día a día para su desarrollo socioeconómico. El Capacitador unifica ideas, conceptos, soluciones y todo aquello que permita crear personas y equipos exitosos de trabajo dirigiéndose hacia la misma meta, creando una misma visión.

#### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Elaborar programas de capacitación	Según necesidad
2. Diseñar pruebas de conocimientos	Según necesidad
3. Elaboración de informes de resultados	Diaria
4. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria
5. Registrar el avance de las actividades de la capacitación	Diaria
6. Brindar capacitación	Diaria
7. Ofrecer asesorías sobre emprendurismo	Semanal

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	X		
2. Capacidad de análisis y síntesis	X		
3. Dominio de equipo de oficina		X	
4. Ortografía		X	
5. Gestión de Personas			X

» ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

📁 Requerimientos

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Técnico o Ing. Agronomo	Graduado
Estudios especializados: Capacitación producción de hortalizas	Finalizado
Experiencia previa: Producción y procesamiento de hortalizas	Un año
Requisitos de idioma: Ingles	Intermedio
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

» COMPETENCIAS Y APTITUDES

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo	x			
2. Innovación		x		
3. Adaptabilidad al cambio			x	
4. Compromiso		x		
5. Integridad		x		
6. Orientación a resultados		x		
7. Calidad del trabajo		x		

» CONDICIONES

📁 Condiciones laborales

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

📁 Condiciones físicas

Ubicación: Según necesidad operativa

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos

Esfuerzo físico: El puesto requiere esfuerzo físico

\_\_\_\_\_  
Administradora

\_\_\_\_\_  
Especialista de Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Director

\_\_\_\_\_  
dd/mm/aa  
Fecha

## 6. Auditor Interno

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre de cargo: Auditor Interno  
 Unidad funcional: Administrativa  
 Puesto(s) a supervisar: Ninguno  
 Jefatura inmediata: Administradora

Descripción del puesto: Responsable de la creación e implementación de Manuales de procedimientos y Normas Administrativas para las distintas unidades de la fundación y su cumplimiento, evaluar el Sistema de Control Interno y Ejecutar auditorías internas. Así mismo, asesorar respecto al cumplimiento de la normativa interna y externa vigente; y de las situaciones fuera de la norma que puedan presentarse



#### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Generación y reportes de informes	Semanal
2. Realizar auditorías internas en todas las áreas de la fundación	Según la necesidad
3. Asesoramiento del cumplimiento de normas	Según la necesidad
4. Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas	Según la necesidad
5. Auditar los registros contables y financieros con el fin de emitir, proponer o modificar algún criterio contable	Mensual
6. Seguimiento a las recomendaciones y observaciones emitidas producto de los informes de Auditoría emitidos	Según la necesidad
7. Evaluar permanentemente el Sistema de Control Interno	Según la necesidad

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)			x
2. Capacidad de análisis y síntesis			x
3. Dominio de equipo de oficina		x	
4. Redacción de informes técnicos			x
5. Comunicación eficaz		x	
6. Trabajo en equipo		x	
7. Gestión de personal	x		

» ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

**Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Licenciatura en Contaduría Pública	Graduado
Estudios especializados: Auditoría interna y externa	
Experiencia previa: Auditor Interno	Tres años
Requisitos de idioma: Inglés	Intermedio
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

» COMPETENCIAS Y APTITUDES

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo		x		
2. Innovación			x	
3. Adaptabilidad al cambio			x	
4. Compromiso			x	
5. Integridad		x		
6. Orientación a Resultados		x		
7. Calidad del trabajo	x			

» CONDICIONES

**Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 Horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

**Condiciones físicas**

Ubicación: Según necesidad operativa

Ambiente: El trabajo se desarrolla en espacios compartidos

Esfuerzo físico: El puesto no requiere de esfuerzos físicos

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

\_\_\_\_\_  
/ /  
Fecha

## 7. Auxiliar de Recursos Humanos

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre de cargo: Auxiliar de Recursos Humanos  
 Unidad funcional: Administración  
 Puesto(s) a supervisar: Ninguno  
 Jefatura inmediata: Administradora

#### Descripción del puesto:

Encargado de reunir y registrar los currículums, filtrar solo los más calificados para el especialista de recursos humanos. Programar entrevistas. Coordina actividades de inducción requerida, recibe documentación de nuevos ingresos. Además de llevar a cabo procedimientos de orientación para los nuevos empleados.

#### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Recibir hojas de vida de candidatos	Diaria
2. Filtrar a los candidatos	Diaria
3. Llamar y agendar candidatos	Según necesidad
4. Realización de pruebas a los postulantes	Según necesidad
5. Apoya actividades motivacionales.	Semanal
6. Recibe y archiva documentación de nuevos ingresos	Según necesidad
7. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria
8. Control de base datos de reclutamiento	Diaria
9. Actualizar los programas de inducción: misión, visión,	Según necesidad
10. Actualizar la información contenida en los expedientes del	Mensual
11. Elaborar con el especialista de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la fundación	Según necesidad

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)		x	
2. Contables	X		
3. Dominio de equipo de oficina		x	
4. Ortografía		x	
5. Gestión de Personal		x	

» **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

» **Requerimientos**

		Nivel requerido
Nivel de estudio:	Lic. Administración de Empresas y/o Psicología	2o año
Estudios especializados:		
Experiencia previa:	Asistente de Recursos Humanos	Un año
Requisitos de idioma:	Inglés	Intermedio
Requisitos adicionales:	Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

» **COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo		x		
2. Innovación			x	
3. Adaptabilidad al cambio			x	
4. Compromiso	x			
5. Integridad		x		
6. Orientación a Resultados		x		
7. Calidad del trabajo		x		

» **CONDICIONES**

» **Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

» **Condiciones físicas**

Ubicación: Oficinas de FUNDESYRAM

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos.

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico relevante.

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

\_\_\_\_\_  
/ /  
Fecha

## 8. Especialista de Recursos Humanos

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre de cargo: Especialista de Recursos Humanos  
 Unidad funcional: Administración  
 Puesto(s) a supervisar: Auxiliar de Recursos Humanos  
 Jefatura inmediata: Administradora

#### Descripción del puesto:

Apoyar a la administradora de la fundación en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, de manera que facilite los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible. Ayudar en las decisiones en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo y formación de los colaboradores.

#### ACTIVIDADES

Actividades Específicas	Frecuencia
1. Recepción de requisición de personal	Según necesidad
2. Publicación de plazas internas y externas	Según necesidad
3. Entrevistas a candidatos	Según necesidad
4. Velar por el cumplimiento de las políticas	Diaria
5. Preparar los contratos	Según necesidad
6. Introducción de los candidatos	Según necesidad
7. Seguimiento y control de acciones de personal.	Diaria
8. Registro de asistencia de Colaboradores	Diaria
9. Control de las evaluaciones de desempeño realizadas	Según necesidad
10. Elaborar una guía anual de capacitación del personal	Según necesidad
11. Gestionar actividades de desarrollo y formación	Mensual
12. Encargada de nomina	Mensual
13. Coordinar actividades para motivar a los colaboradores	Semanal

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos y Habilidades	Escala de conocimiento		
	BA	IN	AVA
1. Aplicaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power		x	
2. Contables	x		
3. Dominio de equipo de oficina		x	
4. Ortografía		x	
5. Gestión de Personal	x		

»» **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Requerimientos**

	Nivel requerido
Nivel de estudio: Lic. Administración de Empresas y/o Psicología	5o año
Estudios especializados:	
Experiencia previa: Especialista de Recursos Humanos	2 años
Requisitos de idioma: Inglés	Intermedio
Requisitos adicionales: Disponibilidad de Horarios Excelentes relaciones interpersonales	

»» **COMPETENCIAS Y APTITUDES**

Competencias	Grado - Nivel			
	A	B	C	D
1. Liderazgo	x			
2. Innovación		x		
3. Adaptabilidad al cambio	x			
4. Compromiso	x			
5. Integridad		x		
6. Orientación a Resultados	x			
7. Calidad del trabajo	x			

»» **CONDICIONES**

**Condiciones laborales**

Jornada de trabajo: 44 horas      Nocturnidad: No

Disponibilidad para viajar: Si

Cambio de residencia: No

**Condiciones físicas**

Ubicación: Oficinas de FUNDESYRAM

Ambiente: El Trabajo se desarrolla en espacios compartidos.

Esfuerzo físico: El puesto no requiere esfuerzo físico relevante.

Administradora      Especialista de Recursos Humanos      Director

\_\_\_\_\_  
/ /  
Fecha