

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



“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

SARA NOHEMY AYALA MELÉNDEZ	AM10094
JENNIFER SARAÍ MELÉNDEZ VÁSQUEZ	MV10061
JONATHAN JOSUÉ PONCE MONTALVO	PM09092

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico	: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego
Vicerrector Administrativo	: Ing. Nelson Bernabé Granados
Secretario General	: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria	: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mario Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Docente Asesora)

ABRIL 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

El logro de una meta requiere: Apoyo, esfuerzo, valentía y perseverancia, elementos que encontré en las personas que me han ayudado a culminar este proceso. Primeramente, agradecer a Dios por brindarme su misericordia, mi madre Maribel, que me ha enseñado que con amor y paciencia se logran las metas, mi padre Francisco, con sus consejos ante cualquier dificultad, mi hermano Daniel por su cariño, mi hermana Anita ♥ que en paz descanse, quien fue y será mi ejemplo a seguir.

Sara Nohemy Ayala Meléndez

Principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante en mi vida profesional. A mis padres Salvador y Blanca quienes con su amor, paciencia y esfuerzo han sido uno de los principales motivos, por los consejos, principios y valores que me han inculcado. A mi novio Jonathan ha sido fundamental, has estado conmigo a lo largo de nuestra carrera y la felicidad de compartir este triunfo juntos.

Jennifer Saraí Meléndez Vásquez

Al término de esta etapa de mi vida, Agradezco a Dios por haber dado sabiduría y vida para concluir esta meta, quiero expresar un profundo agradecimiento a mi padre Alex y mi madre Zoila a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad. A mi novia Jennifer que estuvo a mi lado apoyándome a lo largo de la carrera.

Jonathan Josué Ponce Montalvo

Agradecemos a nuestra docente asesora Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias, por ser una guía y apoyo en este proceso. A la Organización Club Árabe Salvadoreño, por brindarnos la confianza para la realización de este trabajo

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S), GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	1
A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	1
1. Geografía y población.	1
B. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S).....	2
1. Orígenes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).	2
2. Organizaciones No Gubernamentales en América Latina.	2
3. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en El Salvador.	3
4. Definición de ONG'S.	4
5. Objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales.	5
6. Importancia de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.	5
7. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.....	6
8. Aspectos relevantes de las ONG'S.	7
a. Aspectos económicos	7
b. Aspectos sociales.	7
c. Aspectos políticos.	7
9. Requisitos para constituir una Asociación o Fundación.	8
10. Clasificación de las ONG'S en El Salvador.	8
11. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador (ONG'S)..	10
a. Constitución de la República de El Salvador.....	10
b. Código de Comercio.	11
c. Código Civil.....	11
d. Ley del Impuesto Sobre la Renta.	11
e. Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	12
f. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.....	13

g.	Ley del Seguro Social.....	14
h.	Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.....	14
i.	Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social.....	15
j.	Fundamentos legales de Gestión del talento humano	16
C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO.....		
		20
1.	Antecedentes.	20
2.	Ubicación geográfica.	21
3.	Filosofía Organizacional.	22
a.	Misión	22
b.	Visión.....	22
c.	Valores	22
d.	Naturaleza Jurídica.....	23
e.	Marco Normativo del Club Árabe Salvadoreño.....	23
f.	Estructura Organizativa.....	24
g.	Servicios que presta La Organización Club Árabe Salvadoreño.	27
D. GENERALIDADES TEÓRICAS.		
		29
1.	¿Qué es Administración?	29
2.	Antecedentes de la Administración.....	29
3.	Principios generales de la Administración.	29
4.	Proceso Administrativo.....	31
a.	Definición.	31
b.	Importancia.	32
c.	Fases.....	32
5.	Clasificación de la Administración.	34
6.	Modelo de gestión del talento humano	35
a.	Definiciones.	35
b.	Aspectos fundamentales.....	36
c.	Objetivos	37
d.	Importancia	38
e.	Características	38
f.	Proceso.....	39

CAPÍTULO II: “DIAGNOSTICO SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO, UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.....	51
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
1. Objetivo general.....	51
2. Objetivos específicos.....	51
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
1. Métodos.....	52
2. Tipo de investigación.....	53
3. Diseño de la investigación.....	53
4. Técnicas de investigación.....	53
a. Encuestas.....	53
b. Entrevistas.....	53
5. Instrumentos para recolección de información.....	54
a. Cuestionario.....	54
b. Guía de entrevista.....	54
6. Fuentes de información.....	54
a. Primarias.....	54
b. Secundarias.....	54
7. Unidades de análisis.....	55
a. Sujeto de Estudio.....	55
b. Unidades de estudio.....	55
c. Alcance y limitaciones.....	55
8. Determinación del universo y muestra.....	55
a. Universo.....	55
b. Muestra.....	56
c. Determinación de la muestra.....	56
9. Procesamiento de la información.....	58
a. Análisis e interpretación de los resultados.....	58
b. Procesamiento de la información.....	58

c.	Conteo de datos.....	59
d.	Interpretación de datos.....	59
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
1.	Descripción del diagnóstico de la situación actual de la organización según resultados de la encuesta dirigida a los empleados.....	59
a.	Perfil del encuestado.....	59
b.	Conocimientos generales de la Organización.....	60
c.	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	60
d.	Proceso de inducción.....	61
e.	Capacitación.....	61
f.	Evaluación del desempeño.....	62
g.	Clima Organizacional.....	62
h.	Gestión de la unidad de Talento Humano.....	63
i.	Remuneración y prestaciones.....	63
j.	Motivación laboral.....	63
2.	Descripción del diagnóstico de la situación actual de la organización según resultados de la encuesta dirigida a los socios (Clientes).....	64
a.	Calidad.....	64
b.	Servicio.....	64
c.	Instalaciones.....	64
3.	Análisis FODA de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño.....	65
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
1.	Conclusiones.....	67
2.	Recomendaciones.....	68
	CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO, UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.....	69
A.	OBJETIVOS.....	69
1.	Objetivo general.....	69
2.	Objetivos específicos.....	69
B.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	69

1.	Creación del Área de Gestión del Talento Humano.....	70
a.	Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano.....	71
b.	Filosofía Organizacional.....	71
c.	Estructura Organizacional Propuesta.....	73
2.	Procesos del Modelo de Gestión del Talento Humano.....	75
a.	Proceso para integrar personas.....	75
b.	Proceso para organizar a las personas.....	81
c.	Proceso para recompensar a las personas.....	83
d.	Proceso para desarrollar a las personas.....	86
e.	Proceso de evaluación de personas.....	88
f.	Proceso de mantenimiento de personas.....	91
C.	PLAN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	93
1.	Objetivos.....	93
a.	General.....	93
b.	Específicos.....	93
2.	Etapas para la implementación.....	93
a.	Presentación.....	93
b.	Discusión.....	94
c.	Aprobación.....	94
d.	Difusión.....	94
e.	Ejecución.....	94
f.	Supervisión y control.....	94
3.	Recursos necesarios para la implementación.....	94
a.	Talento humano.....	94
b.	Recursos financieros.....	95
c.	Recursos materiales.....	95
4.	Cronograma de actividades para implementación de la propuesta.....	97
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
	ANEXOS.....	102
	Anexo N° 1: Modelo de Encuesta dirigida a los empleados.....	102
	Anexo N° 2: Modelo de Encuesta dirigida a los Socios.....	108

Anexo N° 3: Modelo de Entrevista dirigida a Jefaturas, Supervisores y Junta Directiva. ...	112
Anexo N° 4: Tabulación, análisis e Interpretación de datos.	114
Anexo N° 5: Requisición de Personal.	154
Anexo N° 6: Solicitud de Empleo.....	155
Anexo N° 7: Manual de Reclutamiento y Selección.	157
Anexo N° 8: Manual de Inducción y Bienvenida.	176
Anexo N° 9: Manual Análisis y Descripción de Puestos.	202
Anexo N° 10: Manual de Evaluación de Desempeño.....	231
Anexo N° 11: Listado de capacitaciones a disposición del Club Árabe Salvadoreño.	251
Anexo N° 12: Plan de capacitaciones del Club Árabe Salvadoreño.	252
Anexo N° 13: Programa de motivación laboral del Club Árabe Salvadoreño.	258

RESUMEN

El Club Árabe Salvadoreño, es una Organización No Gubernamental dedicada a brindar un lugar de reunión y sano esparcimiento a los socios y no socios, a través de actividades culturales y recreativas, con el objetivo de fomentar la cultura árabe y salvadoreña sin perder la identidad de ambas naciones.

En la actualidad dicha organización no cuenta con un Departamento de Gestión de Talento Humano, que le permita captar personal calificado acorde a las funciones que se desempeñan y poder brindar un servicio de calidad. Por lo cual se consideró necesario la realización de un modelo de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar elementos teóricos relacionados con las generalidades de las ONG'S, conceptos referentes a gestión administrativa, marco legal y proceso de gestión del talento humano.

Seguidamente se elaboró el diagnóstico en el que se determinó la situación en la que laboran, basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores, socios, jefaturas, supervisores y Junta Directiva. Además, se utilizó el método científico para obtener la información que sirvió en la elaboración de la propuesta, se empleó el análisis y síntesis para estudiar los datos recolectados.

A través de la información obtenida, se concluyó que, el Club Árabe no cuenta con un departamento de gestión de talento humano, que sea el responsable de crear planes de capacitación, evaluación del desempeño, que permita medir el cumplimiento de las metas de cada puesto de trabajo e identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores, así mismo no cuenta con un plan motivacional que genere una actitud positiva al desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos.

Para alcanzar las metas de la organización, se recomienda implementar un modelo de gestión de talento humano que contribuya a mejorar el desempeño del personal, creando

manuales que son necesarios para los procesos del departamento, desarrollar un programa de capacitación que sirva para generar valor agregado e implementar un plan motivacional para percibir un ambiente competitivo y agradable para los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador, realizan un papel importante, independientemente a la actividad a la que se dediquen, por tal razón es necesario que se encuentren organizadas de manera formal y puedan brindar un servicio de calidad, contando con personal idóneo para que desempeñen de la mejor manera sus puestos laborales.

A continuación, se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen la investigación:

Capítulo I: Contiene los antecedentes de las ONG'S, las generalidades del Club Árabe Salvadoreño, sus valores, filosofía y objetivos, así también los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano y su base legal.

Capítulo II: Contempla la situación actual de la organización a través del diagnóstico realizado al personal del Club Árabe Salvadoreño, el cual fue posible con los instrumentos de recopilación de datos como la entrevista y la encuesta.

Capítulo III: En este último capítulo se plantea la propuesta del diseño de un “modelo de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño ubicada en el municipio de San Salvador” en el cual se puede destacar la creación del departamento de Talento humano, como también las herramientas administrativas necesarias y diseñadas para la implementación de la misma, como: formato de requisición de personal, formato de la solicitud de empleo, manuales de reclutamiento y selección de personal, inducción y bienvenida, descripción de puestos, evaluación del desempeño y un plan motivacional para los colaboradores de la organización.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S), GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. Geografía y población.

La primera fundación de San Salvador tuvo lugar en 1525, se refundó en 1528, pero su población estaría asentada en su emplazamiento actual hasta en 1545.

San Salvador es la capital de la República de El Salvador, está ubicada en la zona central del país. Su elevación se encuentra entre 600 y 1000 metros sobre el nivel del mar, de acuerdo con La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), la población metropolitana es aproximadamente de 316,090 habitantes hasta el año 2007.¹

San Salvador es una de las primeras ciudades de fundación española en la Centroamérica histórica, la ciudad es la sede de la Arquidiócesis de San Salvador, así como muchas ramas protestantes del cristianismo, incluyendo evangélicos.

La geografía de la capital salvadoreña está dominada por dos grandes prominencias orográficas, las cuales hacen inconfundible el paisaje de la capital, ya que desde cualquier punto de la ciudad estas pueden observarse: el Volcán de San Salvador y el Cerro San Jacinto. El valle en el que se ubica San Salvador lleva por nombre "de Las Hamacas" o de "Zalcoatitán". El primero fue puesto por los conquistadores ibéricos debido a su naturaleza sísmica. Y es que este valle es atravesado por muchas fallas tectónicas, razón por la que San Salvador ha sido destruida y reconstruida más de una veintena de veces desde que se trasladó a este territorio en 1545.

¹ VI Censo de población y V de vivienda 2007, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

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

1. Orígenes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).²

Las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Asociaciones, surgen primeramente en Polonia (1918-1939).

A inicios se ocupaban de actividades relacionadas con la caridad, posteriormente emprendieron actividades corporativas, cultural, educativas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y la justicia social, algunas, tenían carácter confesional, otras eran totalmente laicas.

Se crean las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), conocidas como Organizaciones sin fines de lucro, que en el ámbito del desarrollo y la cooperación se ha incrementado notablemente a nivel mundial.

Estas organizaciones han ganado credibilidad, conocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y opinión pública en general, no solamente por sus acciones en ayuda humanitaria, cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social.

2. Organizaciones No Gubernamentales en América Latina.³

La caracterización homogénea de las Organizaciones No Gubernamentales en América Latina surge entre 1950 y 1960.

Los países con las economías más grandes habían iniciado procesos de diversificación económica e industrialización, la llamada "substitución de importaciones" (Argentina, Brasil, México), Los estados se fortalecieron en la mayoría de los países, en algunos en la economía y ampliaron la cobertura de los derechos económicos y sociales. Sin embargo,

² De Trigueros, Haydée. "Aporte de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales a la comunidad". FUNDEMAS. Nov 2015.

³ Cáceres, Eduardo. "El Rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante" octubre 2014.

los regímenes políticos eran inestables (golpes militares en Bolivia, Perú, Ecuador, Guatemala, Honduras y El Salvador).

A pesar de surgir conflictos en la sociedad, esta se vio bajo nuevas formas de estrechez o precariedad en los sistemas políticos (régimen de partidos e institucionalidad estatal) crearon una situación excepcional para un desarrollo de espacio público, socio-cultural y político, pero no estatal, en la cual comenzaron a crecer las Organizaciones No Gubernamentales y en general diversas formas de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Desde su inicio, las Organizaciones No Gubernamentales se vincularon con agencias de desarrollo y ONG'S de los países del norte. Las relaciones incluyeron la canalización de recursos financieros, pero no se reducían a estos, se basaba en una visión compartida de justicia social y solidaridad. En una lectura de la realidad latinoamericana.

En 1970 el incremento de las movilizaciones sociales, principalmente sindicales, campesinas, estudiantiles, en países como México, Argentina, Chile fueron protagonistas de los sindicatos en los países andinos y centroamericanos, se agudizaron los conflictos en torno a la tierra, en general con el punto más dramático en México.

3. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en El Salvador. ⁴

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden desde los años de 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones estriba en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de proyectos que van encaminados al desarrollo social y económico.

En 1967, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos

⁴ Andrade Barahona, Díaz Jesús, López Flor. Trabajo de graduación. "Estudio de factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar para los trabajadores del campus central de la UES a través de la asociación de profesionales y técnicos de la Universidad de El Salvador (APTUES)" Universidad de El Salvador, mayo 2011.

organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En marzo de 1985 se creó Cruz Roja Salvadoreña.

En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como, por ejemplo, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES).

4. Definición de ONG'S.

Se entiende como ONG'S a las organizaciones cuyos objetivos son diversos, que prestan servicios en diferentes áreas, para lo cual cuentan con personal especializado en cada área de trabajo y con un alto grado de complejidad institucional. La existencia de este tipo de instituciones no depende de mandato imperativo de los destinatarios de sus servicios y de ninguna membresía de base; sino más bien, dicha existencia solo es posible generarla a través de la interacción con los grupos, comunidades y la población meta a la que dirigen sus servicios.⁵

- ✓ **Concepto de Asociación:** Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.⁶

- ✓ **Fines no Lucrativos:** Se entenderá que una asociación y fundación sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores

⁵ Duran Galdámez Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador. Trabajo de graduación. UCA.

⁶ Paredes, Mauricio de Jesús. "Marco conceptual, fiscal y legal Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro". Año 2000. p. 35

y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos en caso de ocurrir una disolución o liquidación.⁷

5. Objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales.⁸

Las entidades no gubernamentales tienen como finalidad fundamental proporcionar los medios a la población para lograr el desarrollo y satisfacción de las necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico y social los objetivos fundamentales de las asociaciones y fundaciones son:

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

6. Importancia de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.⁹

La importancia de las organizaciones no gubernamentales, se fundamenta en que son entes que ayudan a la sociedad civil salvadoreña, tiene una profunda relación con las comunidades locales, regionales y las organizaciones sociales, juegan un papel muy importante en la construcción de una opción de desarrollo humano y sustentable con perspectivas de mediano y largo plazo. En el nuevo contexto político y social que vive el

⁷ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. D. Oficial 238 Tomo 336, julio 1997

⁸ Andrade Barahona, Díaz Jesús, López Flor. Trabajo de graduación. "Estudio de factibilidad para la creación de una despena de consumo familiar para los trabajadores del campus central de la UES a través de la asociación de profesionales y técnicos de la Universidad de El Salvador (APTUES)" Universidad de El Salvador, mayo 2011.

⁹ Andrade Barahona, Díaz Jesús, López Flor. Trabajo de graduación. "Estudio de factibilidad para la creación de una despena de consumo familiar para los trabajadores del campus central de la UES a través de la asociación de profesionales y técnicos de la Universidad de El Salvador (APTUES)" Universidad de El Salvador, mayo 2011.

país se hace necesario abrir y participar en los nuevos espacios de comunicación y diálogo superando actitudes de desconfianza y recelo.

7. Características de las Organizaciones No Gubernamentales¹⁰

Las organizaciones privadas sin fines de lucro conocidas como organizaciones no gubernamentales ONG'S, tienen como característica recibir recursos de organismos internacionales cooperantes que son canalizados como donaciones, y la responsabilidad de un manejo adecuado de estas, es exclusivo de sus administradores.

Los convenios que se suscriben usualmente cuentan con objetivos y planes de distribución de los recursos financieros destinados para cada programa o proyectos que se ejecutará. A continuación, se citan las principales características de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro:

- ✓ Son organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivo como toda organización.
- ✓ Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- ✓ Libre ingreso y retiro voluntario de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- ✓ Neutralidad política, racial y religiosa.
- ✓ Solidaridad social y económica
- ✓ Integración local regional e internacional.
- ✓ Son organismos privados.
- ✓ Son organismos desligados del aparato estatal, en dependencia como en su administración.

¹⁰ Carlos Antonio Castro Romero. "Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales", 2000. Pag.12

8. Aspectos relevantes de las ONG'S.

a. Aspectos económicos¹¹

Proveen apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de la economía del mercado, siendo fuentes de empleo, contribuyen al desarrollo económico y social de país, ya que con sus programas dan mayor cobertura a los sectores más necesitados, dándoles herramientas para su desarrollo, como insumos, planes de capacitaciones, tecnología, acceso a créditos; además de brindar mejoras en aspectos sociales, en salud y educación.

b. Aspectos sociales.¹²

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) son propias de la sociedad civil, desligada del estado, no buscando el lucro ni el beneficio económico para sus colaboradores o administradores, es un fin altruista en las distintas esferas de la vida social.

c. Aspectos políticos.

Su importancia políticamente ya que su participación activa en la sociedad se da por ser organismos independientes, brindando apoyo de programas que benefician a la población más vulnerable del país.

Con fines sin lucro, centran su operación en las áreas de más necesidad a capacitar, creando personas más productivas, sin limitaciones geográficas de operación. La descentralización del estado y la creciente participación ciudadana en los modelos de desarrollo humano.

¹¹ Trabajo de graduación "Propuesta de un plan de captación de fondos para la ejecución de proyectos de medio ambiente en la Asociación GAIA, ubicada en el municipio de San Salvador" Universidad de El Salvador. Año 2011.

¹² Castro Romero, Carlos Antonio. "Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales "Año 2000.

9. Requisitos para constituir una Asociación o Fundación.¹³

Para la constitución de Asociaciones sin Fines de Lucro, es indispensable realizar una diversidad de trámites orientados a la obtención de la personalidad jurídica.

La personalidad jurídica de las Asociaciones sin Fines de Lucro se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro de Asociaciones y Fundaciones en el Ministerio de Gobernación previo Acuerdo Ejecutivo.

Los pasos a seguir para la constitución son los siguientes:

- 1) Constituir los Estatutos que regirán la Asociación.
- 2) Ya aprobados se procederá a otorgar la escritura de Constitución.

Subsanados todos los errores o deficiencias de la documentación a la que se hace referencia anteriormente, el Órgano Ejecutivo por medio del Ministerio de Gobernación otorga la personalidad jurídica, aprueba los estatutos de la nueva entidad, manda a publicarlos en el Diario Oficial e inscribe la Asociación en el Registro en un plazo no mayor de sesenta días hábiles.

- 3) Elaborar nómina de miembros que integran la entidad.
- 4) Elegir la primera Junta Directiva, de acuerdo como se establezca en los Estatutos.
- 5) Preparar Libros contables, libros de registro de actas y de miembros, estos se deberán presentar al Registro, para que sean legalizados junto con la escritura de constitución de asociación.

10. Clasificación de las ONG´S en El Salvador.

De acuerdo al artículo 540 del Código Civil de El Salvador se consideran organismos no gubernamentales las siguientes: Asociaciones y fundaciones.

¹³ Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro D. Oficial: 238 Tomo: 333 Publicación DO: 17/12/1996Reformas: (2) D. L. No. 35, de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el D. O. No. 138, Tomo 336 de fecha 25 de julio de 1997.

Las organizaciones no gubernamentales están clasificadas atendiendo su finalidad, es decir de acuerdo al sector y actividad que orientan sus programas y proyectos de desarrollo social.

✓ **Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.**

Se consideran Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo a aquellas entidades de derecho privado, legalmente constituidas sin fines de lucro, con actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo.

✓ **Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social.**

Son las que cuentan con un mayor volumen de recursos y sociales, se dedican al terreno de los servicios sociales, prestados al público, o a determinado sectores, con el fin de lograr un mejor bienestar social, atención a personas con discapacitada intelectual o desarrollo de familias y personas sin recursos, aquí entra la cruz roja, con acciones humanitarias.

✓ **Organizaciones No Gubernamentales de voluntariado.**

El fin es fomentar el voluntariado organizado y los valores que manifiesta, capacitando y representando ante la sociedad civil. Son de iniciativa social de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, a favor de los demás intereses sociales colectivos, llevan a cabo sus actividades con personas voluntarias, cuentan con profesionales, complementando esfuerzos y funciones.

✓ **Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos.**

Cuyo fin reside en la defensa de los derechos humanos o en denuncia de vulneraciones.

✓ **Organizaciones no gubernamentales de tipo educativo.**

Son aquellas instituciones cuyo propósito está encaminado a ejercer la capacidad a las personas para que estas puedan tener una base en la sociedad. Este tipo de instituciones

están relacionadas con las que tienen fines productivos debido a que la comunidad puede capacitarse, para desarrollar un trabajo u oficio.

✓ **Organizaciones no gubernamentales de tipo salud.**

Son a aquellas entidades no gubernamentales orientadas a promover y poner en práctica acciones, educativas que contribuyan a mejorar los niveles de salud de la población, especialmente de la madre y el niño.

✓ **Organizaciones no gubernamentales de tipo crediticia.**

Son aquellas entidades que orientan sus programas y proyectos a la concesión de pequeños préstamos a los sectores más pobres no sujetas de crédito por el sistema financiero para la generación de pequeños negocios.

11. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales de El Salvador (ONG'S).

a. Constitución de la República de El Salvador.

Art.7

“Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.”¹⁴

¹⁴ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente 15/12/1983 N°38, D. Oficial 234, Tomo N°281.

b. Código de Comercio.

Art. 17 Inciso 4°.

“No son sociedades las formas de asociación que tengan finalidades transitorias, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran con condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros, como sería la llamada sociedad conyugal; las que exijan para gozar de personalidad jurídica de un decreto o acuerdo de la autoridad pública o de cualquier acto distinto del contrato social y de su inscripción; y, en general, todas aquéllas que no queden estrictamente comprendidas en las condiciones señaladas en los tres incisos anteriores. A las formas de asociación a que se refiere este inciso, no les serán aplicables las disposiciones de este Código”¹⁵.

c. Código Civil.

El marco legal para la regularización de las Organizaciones No Gubernamentales, está regido por el contenido del código civil que data de 1860, en el cual son reconocidas como personas jurídicas.

El artículo 540 del código civil norma a las personas jurídicas refiriéndose a las personas privadas de carácter no lucrativo. El 20 de febrero de 1991, se aprobó el acuerdo de creación del registro de Organismos No Gubernamentales extranjeros, bajo el N°.136, publicación en el diario Oficial N°. 35 tomo 310.

d. Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Art. 6

“No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

- a) El Estado de El Salvador;
- b) Las municipalidades; y

¹⁵Código de comercio. D. Oficial 140. Tomo 228. Publicación 31/07/1970.

- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran. La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberá ser calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.”¹⁶.

e. Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).

Artículo 20

“Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o, de hecho;
- d) Los fideicomisos; y
- e) Las asociaciones cooperativas.

¹⁶Ley de Impuesto sobre la renta. Diario Oficial No.242. Tomo 313. Publicación 21/12/1991.

- f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.¹⁷

f. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones¹⁸

Art. 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.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador esta

Art. 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) Diez puntos 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, 7.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05% por el empleador; y
- b) Un máximo de 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.

¹⁷ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. D. Oficial No.143. Tomo 316. Publicación 31/07/1992.

¹⁸ Ley del sistema de ahorro para pensiones

g. Ley del Seguro Social.

Art. 50. La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre sí la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con óptima utilización de los recursos. Al pago de la seguridad social contribuirán los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía que determine la ley. El Estado y los patronos quedarán excluidos de las obligaciones que les imponen las leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Seguro Social¹⁹.”

h. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro²⁰

Las Fundaciones y Asociaciones Sin Fines de Lucro, están reguladas legalmente por el decreto 894 de fecha 21 de noviembre de 1996 en el cual se aprobó la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, publicada en el diario oficial N° 238, tomo 333, del 17 de diciembre de 1996.

Artículos importantes de la ley que regulan a las Asociaciones Sin Fines de Lucro.

El artículo 11: De la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro describe el concepto de asociaciones de la siguiente manera: 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.

El artículo 12: Establece que se constituirán a través de escritura pública en la cual sus miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueban el texto de sus estatutos y eligen los primeros administradores.

¹⁹ Constitución de la Republica de El Salvador. D Oficial N°102 Tomo 383. Publicado 04/06/2009.

²⁰ Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro D. Oficial: 238 Tomo: 333 Publicación DO: 17/12/1996Reformas: (2) D. L. No. 35, de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el D. O. No. 138, Tomo 336 de fecha 25 de julio de 1997

El artículo 13: Estipula que la administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

El artículo 14: De la ley cita que los estatutos de las asociaciones especificarán también los derechos y obligaciones de los miembros y la pérdida de tal calidad. La calidad de miembros no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni puede cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos. Los estatutos de las asociaciones serán de obligación para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

El artículo 15: De la ley establece que 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 la misma, el cual será autorizado por el registro de organizaciones no gubernamentales.

El artículo 18: Se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

El artículo 19: Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento, en la que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aportes su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

El artículo 20: Las fundaciones serán administradas por la persona u organismo colegiado que disponga el fundador. Las fundaciones no podrán tener membresías ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

i. Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social

“Art. 7.: Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por 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.”²¹

j. Fundamentos legales de Gestión del talento humano

Código de trabajo²²

- ✓ A partir del artículo 1 al 16, establecen las disposiciones generales, como el ámbito de aplicación, principios, derechos y obligaciones de los trabajadores como empleadores.
- ✓ Del art. 17 al 28, hace referencia al Contrato Individual de Trabajo. Conteniendo los siguientes temas:
 - Art. 17-Contrato individual de trabajo.
 - Art. 20-Presunción del contrato individual de trabajo.
 - Art. 21-Negativa del trabajador a otorgar contrato por escrito.
 - Art. 22-Negativa del patrono a otorgar contrato por escrito.
 - Art. 23-Contenido del contrato individual de trabajo.
 - Art. 28-Periodo de prueba.
- ✓ Del art. 29 y 30, obligaciones y prohibiciones de los patronos.
- ✓ Del art. 31 y 32, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.

Art. 89 –Jornada de Trabajo: La iniciación, duración y terminación de la jornada ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias

²¹reglamento para la aplicación del régimen del seguro social D. Oficial: 88 Tomo: 163 Publicación DO: 12/05/1954 Reformas: (32) Decreto Ejecutivo No. 133 de fecha 20 de diciembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 377 de fecha 20 de diciembre de 2007.

²² Código de Trabajo de la República de El Salvador

del trabajo, la época del año o cualesquiera otras causas justas; pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana laboral de cuarenta y cuatro.

Todo trabajo realizado en exceso de la jornada ordinaria o de la semana laboral, será considerado trabajo extraordinario y deberá ser remunerado con el salario ordinario más el ciento por ciento de dicho salario. En las explotaciones en que por costumbre se labore con jornada o semana laboral de duración inferior a la establecida en este artículo, los trabajadores conservarán inalterables sus derechos.

Art. 90 –Descanso semanal: El patrono deberá conceder un día de descanso semanal a sus trabajadores. Dicho día será el domingo, salvo lo dispuesto en el Art. 91. El día de descanso se remunerará al trabajador con una cantidad equivalente al salario ordinario de un día. Cuando el trabajador fuere contratado después de iniciada la semana laboral, o por razón de las labores no estuviere obligado a trabajar todos los días de ella, se le pagará como remuneración del día de descanso, el equivalente a la sexta parte del salario ordinario devengado en la semana. Perderá el trabajador el derecho a la remuneración del día de descanso cuando, sin justa causa, tuviere faltas de asistencia al trabajo, o hubiere abandonado el mismo. En los salarios pactados por mes se entiende que está comprendida la remuneración del día de descanso.

Art. 119 -Del Salario del empleado: Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus

funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Art. 161- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.⁶⁶ La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 171 - Día de descanso remunerado: Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 177 - Vacaciones remuneradas: Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: Primero de enero, jueves, viernes y sábado de la semana santa, primero de mayo, día del padre 17 de junio, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre; y veinticinco de diciembre. Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Art. 196 - Obligación de pago del aguinaldo: Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197 - Derecho al aguinaldo: Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 199- Forma de cálculo del aguinaldo: Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1. El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
2. El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

C. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO.

Para efectos del trabajo de investigación, cuando en el texto se cite Club Árabe Salvadoreño, se comprenderá que hace referencia a la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño.

1. Antecedentes.²³

En 1,940 siete años antes que la Organización de las Naciones Unidas O.N.U. dividiera en dos a Palestina, en El Salvador, la primera y segunda generación de inmigrantes árabes de origen palestino y oriundos de Belén, fundaban el "Club Palestino".

Su principal objetivo por una parte fue la de buscar el fomento de la cultura sin perder la identidad de ambas naciones, y por la otra, una sana recreación. Como era de esperarse, se fomentó el deporte de las multitudes: el basketball. Es así como nace el Deportivo Unión Palestino (DUP), oncena que dio muchas glorias al país y al club. Se recuerdan figuras como: Don Nicolás Estevan Nasser, los tres hermanos Kafie, Tito Hirezi, Manzur, Miguel Elías Miguel, Lito Jubiz, Paco Samour, Zablah, Jose Daboub, Emilio Kalil, Carlos Karra, Toño Miguel, quienes se distinguieron deportivamente en el país.

Al transcurrir los años, por ley natural había que cambiar; y en segundo momento nace el "Club Social del Prado" ¿Pero por qué este nombre? Al señor Salvador Simán le gustaba la zona del prado, un lugar adyacente al Hotel El Prado, Barranquilla, Colombia, que conoció durante uno de sus viajes. Para darle nacimiento a la nueva identidad social, es alquilada una casa en el Km. 5 1/2 carretera a los Planes de Renderos, que era propiedad del señor Víctor Safie.

²³ Tomado de Página web oficial del Club Árabe Salvadoreño: <http://www.clubarabesalvadoreno.org/> 05/05/2018.

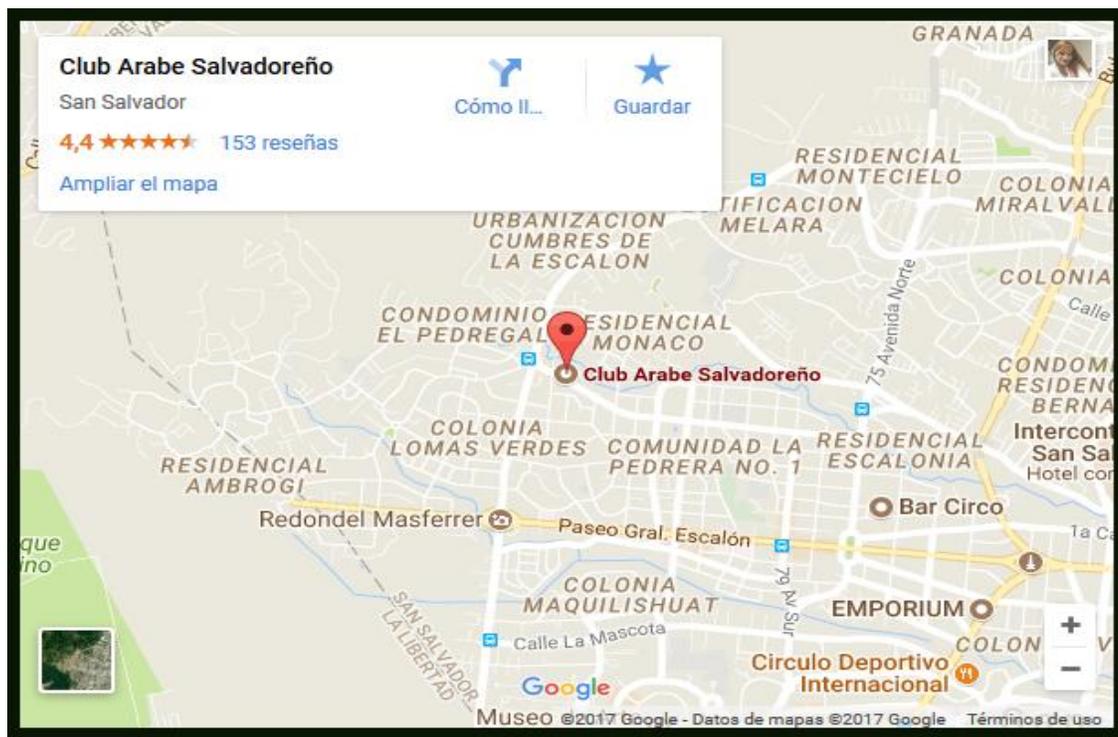
No fue sino en 1,990 en Asamblea General de miembros, se le cambia de nombre a "Club Árabe Salvadoreño", es un avance cualitativo hacia la búsqueda de las raíces árabes y al rescate de los salvadoreños.

La Organización cuenta con un total de 85 empleados y 632 socios, los colaboradores están distribuidos según su puesto de trabajo y los socios según su categoría.²⁴.

2. Ubicación geográfica.²⁵

Las instalaciones se encuentran en: 11 Calle Poniente y 99 Av. Norte, Colonia Escalón San Salvador.

Figura N°1
Ubicación geográfica del Club Árabe Salvadoreño.



²⁴ Información proporcionada por Edwin Gavidia/ Contador General.

²⁵ Tomado de Página web oficial del Club Árabe Salvadoreño: <http://www.clubarabesalvadoreno.org/> 05/05/2018.

3. Filosofía Organizacional.²⁶

a. Misión

“Fomentar el arte, la cultura y los deportes, así como proporcionar a sus miembros y visitantes, sano esparcimiento en forma tal, que se contribuya a fortalecer los vínculos de amistad y solidaridad entre ellos, y con la comunidad en general”.

b. Visión

“El Club Árabe Salvadoreño, busca consolidarse como el más completo de los clubes sociales en la ciudad de San Salvador, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y cultural, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción”.

c. Valores

- ✓ **Honestidad:** Realizar las acciones laborales o personales en forma correcta y con apego a nuestros principios éticos y en concordancia con las buenas costumbres.
- ✓ **Compromiso:** Actitud positiva e identificación hacia las tareas y responsabilidades que nos asignan o asumimos, como medio de lograr los objetivos personales y de la organización.
- ✓ **Responsabilidad:** Capacidad para responder por nuestros actos y de asumir las consecuencias de nuestras decisiones, promoviendo acciones concretas que conlleven al cumplimiento.

²⁶ Tomado de Página web oficial del Club Árabe Salvadoreño: <http://www.clubarabesalvadoreno.org/> 05/05/2018.

- ✓ **Respeto:** Aceptación de la individualidad y ejercer el derecho de expresarse y actuar con libertad sin menoscabo de los derechos y responsabilidad de los demás.
- ✓ **Integridad:** Actitud coherente entre lo que se dice y se hace, tanto en la interacción en el mundo del trabajo, como en la sociedad.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Actitud de compartir el conocimiento, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, aprovechando el potencial del grupo, promoviendo las buenas relaciones interpersonales.

d. Naturaleza Jurídica

La Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño es una Asociación Sin Fines de Lucro, social y cultural. Legalmente constituida de conformidad con la legislación salvadoreña, no política, autogobernada con base en sus estatutos.

e. Marco Normativo del Club Árabe Salvadoreño

Actualmente el Club Árabe cuenta con políticas y normas que rigen los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades de la organización, así como la conducta de los colaboradores dentro de las instalaciones.

A continuación, se presenta un breve resumen del contenido de cada una de ellas:

- ✓ **Política de contratación, desarrollo y facturación de eventos:** El objetivo de esta política es garantizar un servicio de excelencia a los clientes y socios, así como establecer las condiciones de los servicios contratados para los eventos evitando contrariedades que generen conflicto antes, durante y al finalizar los eventos.
- ✓ **Política de vigilancia, seguridad y control de ingreso:** El objetivo de esta política es procurar el resguardo físico de los socios, visitantes, empleados, así como los activos de la organización y de los que la visitan. Dentro de esta política se establecen las funciones y responsabilidades del personal de seguridad y

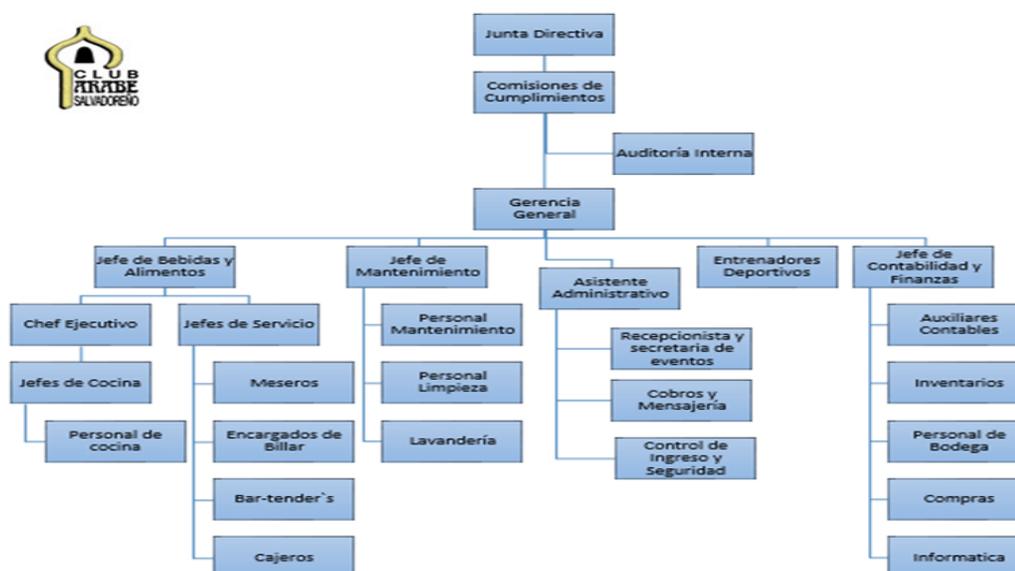
porteros, quienes deben de mantenerse vigilantes con el propósito de prevenir o actuar en cualquier caso anormal que se presente.

- ✓ **Normas generales:** Dentro de ellas establecen los horarios del personal operativo, la presentación que deben de tener para realizar sus tareas, todo lo referente al beneficio de la alimentación que les brinda la organización, también indican que toda erogación de efectivo que se entregase a empleados, y que se generare por cualquier motivo, deberá de ampararse con un acuerdo escrito y autorizado por tesorería.

Los beneficios de los bonos extraordinarios podrán ser suspendidos temporal o permanentemente, por deficiencias laborales o problemas de conductas por parte de los beneficiarios, siempre y cuando se hagan constar con las respectivas acciones de personal.

f. Estructura Organizativa

La administración de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, tiene 85 empleados, integrados de la siguiente manera:



Elaborado por Gerente Financiero Lic. Edwin Gavidia, aprobado por Junta Directiva el 23 de octubre de 2013.

Descripción de la estructura organizativa

Hasta la fecha, Club Árabe Salvadoreño cuenta con los departamentos: administrativo, mantenimiento, producción de alimentos y eventos, educadores deportivos, y las funciones de éstos, se han distribuido mediante listas de trabajo, de igual forma sucede con los reglamentos acordados por la junta directiva, es por esta razón que surge la necesidad de sistematizar la información y experiencia que por más de 60 años esta organización ha generado.

Comisión Financiera, Junta Directiva.

FUNCIÓN PRINCIPAL:

Desarrollar e implementar el Control Interno de la organización, así como, crear las políticas que fueren necesarias para minimizar los riesgos en cada área o departamento; determinar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización, y el cumplimiento de leyes y regulaciones con entidades gubernamentales; y la salvaguarda de activos.

Gerente General

FUNCIÓN PRINCIPAL

Asistir a Gerencia General, e todo lo relacionado al control de ingresos y egresos de efectivo, control de socios y/o miembros, así como desempeñara las actividades de Recursos Humanos de la organización.

Jefe de Contabilidad y Finanzas

FUNCIÓN PRINCIPAL

Registrar y controlar, los movimientos relacionados a la adquisición y utilización de materias primas, utilizando el software de inventarios asignado por la organización.

Encargado De Informática

FUNCIÓN PRINCIPAL

Diseñar, modificar y programar sistemas informáticos que sean oportunos, exactos y útiles para la empresa, así como vigilar el buen uso de los equipos, redes instaladas, y soporte técnico de éstos.

Jefe de Bebidas y Alimentos

FUNCIÓN PRINCIPAL

Dirigir todas las operaciones de producción de alimentos, elaborando las recetas idóneas para satisfacer las necesidades de los clientes sin afectar las inversiones de la organización, además deberá preparar los reportes necesarios que exige el control administrativo.

Jefe de Bebidas y Alimentos

FUNCIÓN PRINCIPAL

Asegurar el excelente funcionamiento de las operaciones de Restaurante, Cafetería y Discoteca-Bar, garantizando el servicio al cliente, Calidad de los productos alimenticios, la higiene y perfecto funcionamiento de las instalaciones, equipos y utensilios.

Jefe de Meseros

FUNCIÓN PRINCIPAL

Asegurar la excelencia en la atención al cliente, coordinando las operaciones de servicio en Restaurante, Ranchos y Discoteca-Bar, Coordinar el montaje, servicio y desmontaje de eventos.

Jefe de Mantenimiento.

FUNCIÓN PRINCIPAL

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los edificios, instalaciones, maquinaria y equipos de la organización; y asegurar el cumplimiento de las actividades de limpieza dentro de las mismas.

Auxiliar Contable 1

FUNCIÓN PRINCIPAL

Asistir al contador general en todas sus actividades, Elaborar todos los cheques para diferentes pagos, contabilizar diferentes partidas contables, elaborar los libros y declaraciones de IVA.

Secretaria Recepcionista

FUNCIÓN PRINCIPAL

Asistir a la gerencia general y asistente administrativo en todo lo relacionado a coordinación y programación de eventos, así como desempeñar las actividades de atención a socios y recepción, actividades secretariales.

g. Servicios que presta La Organización Club Árabe Salvadoreño.

“Los servicios, actividades culturales y recreativas que brinda El Club Árabe Salvadoreño a los socios y no socios son: Salones para eventos, música en vivo, estacionamiento propio, televisión por cable, internet inalámbrico, canchas de basquetbol, canchas de fútbol, canchas de Squash y tenis, descuentos por eventos, sauna, restaurantes, bar, servicio de masajes y gimnasio”²⁷.

²⁷ Estatutos Internos de la Organización Club Árabe Salvadoreño

Los horarios de atención son los siguientes:

Figura N°2

OFICINA	Lunes a viernes 8:30 a.m. - 5:30 p.m.		Sabádo 8:30 a.m. - 12:30 p.m.	
GIMNASIO Y SAUNA	Lunes a viernes 5:00 a.m. - 9:30 p.m.		Sabádo y domingo 6:00 a.m. - 4:00 p.m.	
SERVICIO CAFETERÍA	Lunes a jueves 7:30 a.m. - 10:00 p.m.	Viernes 7:30 a.m. - 12:30 p.m.	Sabádo 8:30 a.m. - 12:30 p.m.	Domingo 8:30 a.m. - 10:00 p.m.
RESTAURANTE	Lunes Cerrado	Martes a jueves 12:00 m - 10:30p.m.	Viernes y sabádo 12:00 m - 12:00 p.m.	
MASAJE	Lunes a jueves 10:00 a.m. - 7:00 p.m.	Sabádo 10:00 a.m. - 4:00 p.m.	Domingo Cerrado	

Tipos de membresías

- ✓ Membresía de Fundador.
- ✓ Membresía de Contribuyente.
- ✓ Membresía Temporal.
- ✓ Membresía Joven Árabe.

Requisitos para ser asociado

- ✓ Nombres y firma de dos miembros fundadores que le conozcan y apadrinen.
- ✓ Prima de ingreso de \$2,000 +IVA.
- ✓ Anexar fotocopia de DUI y constancia de sueldo o declaración de IVA del último mes.
- ✓ Presentar fotocopia de DUI de los hijos mayores de 18 años.
- ✓ Cuota mensual de \$99.75 de los cuales son reembolsables \$15.00 en cupones de consumo cada mes.
- ✓ Incluir fotos recientes del grupo familiar: madre, cónyuge, hijas solteras y los hijos solteros menores de treinta años.

Los hijos de socios activos con más de 5 años de serlo y menos de 10 años pagan el 40% y con más de 10 años de serlo, únicamente el 20% de la prima vigente, según el Art. 32 de los estatutos de la Organización.

D. GENERALIDADES TEÓRICAS.

1. ¿Qué es Administración?

Según Jones Gareth y George Jennifer, en su libro Administración Contemporánea “La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización”.

2. Antecedentes de la Administración.²⁸

La Administración ha tenido un desarrollo histórico durante varios años, en los cuales se ha enseñado a las personas a planear, organizar, dirigir y controlar.

Según el Autor Frederick Taylor, en 1911, año de la publicación de “Los Principios de la Administración”, los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer la misma tarea y tomaban las cosas con tranquilidad. Taylor pensaba que los obreros producían una tercera parte de lo que eran capaces. Se esforzó en modificar la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

3. Principios generales de la Administración.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

²⁸ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea”. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Año 2000.

Los 14 principios de administración según Henry Fayol son:

- ✓ **División del trabajo.** Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
- ✓ **Autoridad y responsabilidad.** En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.
- ✓ **Disciplina.** Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
- ✓ **Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
- ✓ **Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.
- ✓ **Subordinación del interés individual al general.** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
- ✓ **Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
- ✓ **Centralización.** Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.

- ✓ **Cadena escalar.** Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.
- ✓ **Orden.** Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.
- ✓ **Equidad.** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
- ✓ **Estabilidad de los empleados.** La rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.
- ✓ **Iniciativa.** Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan, es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.
- ✓ **Espíritu de equipo.** Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

4. Proceso Administrativo.

a. Definición.

- ✓ El proceso administrativo es la herramienta más importante para el administrador, secuencias de pasos o actividades para alcanzar un objetivo son: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. El proceso administrativo es continuo, comenzando con la previsión pre (antes), visión (ver), investigar y ver antes de actuar.²⁹

²⁹ Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.

- ✓ El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo y hace referencia a los procesos de: Planeación, organización, dirección y control”³⁰

Henri Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

b. Importancia.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración Teoría, proceso y práctica. 3ra edición. La importancia estriba en que permite fijar un objetivo y realizar las actividades necesarias para alcanzarlo, también hacer las correcciones necesarias, éste proporciona conocimientos y herramientas administrativas fundamentales para comprender las necesidades de toda la organización, encaminada a obtener el logro de sus objetivos planteados y la toma de decisiones.

c. Fases.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración Teoría, proceso y práctica. 3ra edición. El proceso administrativo lo constituyen todos los elementos de la administración, los cuales se encuentran en cualquier nivel jerárquico, actividad o área de la empresa, las funciones administrativas o fases del proceso administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Planeación

“Es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar

³⁰ Bernal, Cesar A. “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI”. 1era. Edición. Pearson Education.

decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”³¹

Organización

“Es el segundo paso del proceso administrativo, la organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma”.³²

Dirección

“Es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios científicos y morales y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana, con todos sus potenciales y limitaciones”.³³

Control³⁴

Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de los objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia el alcance de estos.

El control ofrece información y facilita tomar decisiones como:

- ✓ Cuáles objetivos debe alcanzar una organización o sistema.
- ✓ El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- ✓ Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
- ✓ Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.

³¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. “Administración una perspectiva global y empresarial” 14ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2012.

³² Stoner James A. y Otros. “Administración” México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000, pág. 136

³³ Jiménez Castro, Wilburg. “Introducción al estudio de la teoría administrativa”. 1era. Edición

³⁴ Antonio Cesar Amaru. “Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo” 1ra edición, año 2009.Pg. 347.

- ✓ Necesidad de cambiar el objetivo.

5. Clasificación de la Administración.

La administración se clasifica en administración pública y privada.

Administración Pública

Según Woodrow Wilson, en su libro El estudio de la administración, publicado en 1,887. Es el lado práctico comercial del gobierno, a través del cual hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa privada no puede o no quiere satisfacer.

- ✓ Centralizadas. Los organismos se integran en jerarquía encabezada directamente por el presidente de la república.
- ✓ Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas dificultades con decisiones limitadas, manejan su autonomía y su presupuesto.
- ✓ Descentralizadas. Desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero su personalidad patrimonio y régimen jurídicos propios.
- ✓ Estatales. Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan forma de sociedad privada, personalidad jurídica propia, dedicada a una actividad económica.

Administración Privada

Este tipo de administración siempre se va a distinguir porque su finalidad es con fines de lucro y consta de toma de decisiones propias sin intervención del Gobierno. La administración privada concierne a las actividades de los particulares en todos sus órdenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es la ilustración más obvia de la administración privada; pero la encontramos también altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, en los colegios, en las universidades e instituciones privadas de beneficencia.³⁵

³⁵ Galván Escobedo José "Tratado de Administración general" 8ª Edición 1980, México. Pag. 44.

6. Modelo de gestión del talento humano

a. Definiciones.

Modelo:

- ✓ Un modelo hace referencia a un arquetipo que por sus características idóneas es susceptible a imitación o reproducción. Descripción simplificada de un sistema útil para análisis, cálculos y predicciones.³⁶
- ✓ Es una perspectiva gráfica de una cosa u objeto. El modelo desde la perspectiva del enfoque de sistemas pretende analizar el fenómeno de la administración de recursos humanos ahora denominado gestión del talento humano, como parte de un sistema mayor que es la organización.³⁷

Gestión.

- ✓ Para Lourdes Münch Galindo, en su libro “Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo”, es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado.
- ✓ Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.³⁸

Talento humano.

- ✓ Según la Real Academia Española de la lengua, se refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que poseen habilidades,

³⁶ Muñiz González, Rafael “Marketing en el siglo XXI.” 5ta Edición, Unidad 11 Pág. 229

³⁷ González Lucia, López Mirna, Monterrosa Claudia. “Modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la empresa AIRLNE SUPPORT SERVICESOF EL SALVADOR, ubicada en el municipio de Cuscatlán”. Universidad de El Salvador.

³⁸ Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008, Actualizado: 2012. Definición de Concepto de gestión.

destrezas y experiencias necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

- ✓ Según Idalberto Chiavenato: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

Gestión del talento humano

- ✓ Dessler Gary, establece en su libro que “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para desarrollar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.
- ✓ Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

b. Aspectos fundamentales³⁹.

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

- ✓ Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la

³⁹ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009.

organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

- ✓ Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a ésta, son capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

- ✓ Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.

c. **Objetivos**⁴⁰

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Por tal razón se ha establecido los siguientes objetivos:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar e impulsar el cambio.

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009.

- ✓ Mantener políticas éticas y comportamientos totalmente responsables.
- ✓ Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

d. Importancia⁴¹

Contribuye en la administración eficiente y organizada del personal de la organización, ya que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, a la vez haciendo posible el funcionamiento de todos los procesos administrativos y el alcance de los objetivos organizacionales.

e. Características⁴²

- ✓ **Formato del trabajo:** Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos.
- ✓ **Nivel de actuación:** Enfoque global y estratégico en el negocio.
- ✓ **Mando de actuación:** Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.
- ✓ **Tipo de actividad:** Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
- ✓ **Principales actividades:** La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes.
- ✓ **Misión del área:** Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral.

⁴¹ Guelguea López, Vicky Milena, "Importancia y característica de la Gestión de Talento Humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto, año 2013".

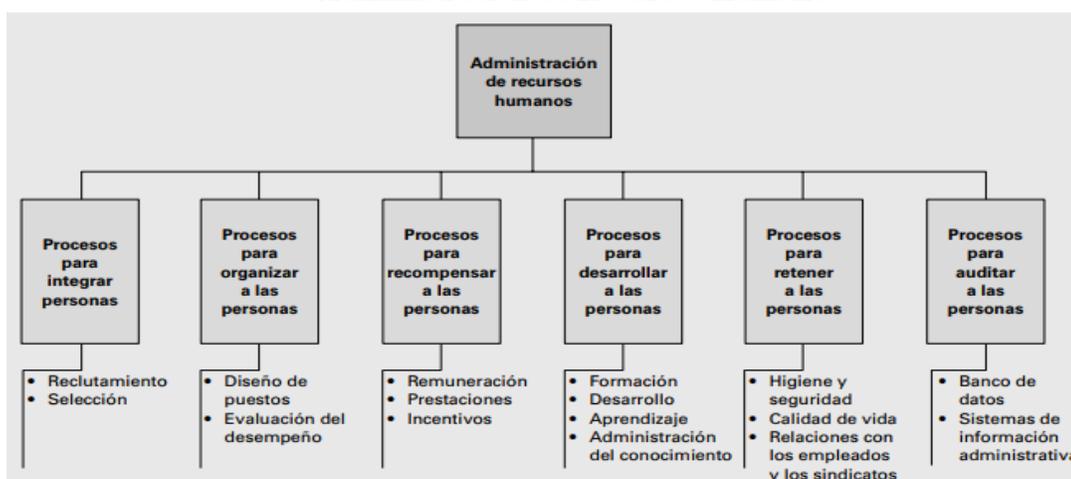
⁴² Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano". Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009.

f. Proceso

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, citado anteriormente establece que, para el proceso de la gestión del talento humano, se debe de realizar una serie de actividades para que pueda existir una administración eficiente del recurso humano:

Figura N°3

Administración de Recursos Humanos



Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" 8° Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2007.

Integrar

Según Chiavenato Idalberto (2009), integrar es "Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

- a) **Reclutamiento:** De acuerdo a William B. Werther (2008), define como el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

- b) Reclutamiento Interno:** Para Chiavenato, Idalberto (2002) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”
- c) Reclutamiento Externo:** Es dirigido a todo el personal que se encuentra en el MRH (Mercado de recursos humanos), no pertenecientes a la organización. Estos son sometidos al proceso de selección de personal.

Comparación de reclutamiento interno y externo

Cuadro N°1

Comparación de Reclutamiento Interno y Externo

Reclutamiento Interno Ventajas	Reclutamiento Externo
Creación de un clima positivo dentro de la organización.	Aporta conocimientos y nuevas perspectivas.
Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno.	Ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.
Es más rápido y económico.	La empresa se actualiza con respecto al ambiente externo.
Aprovecha las inversiones en capacitaciones del personal.	Atrae nuevas experiencias a la organización.
Motiva a los empleados.	-
Reclutamiento Interno Desventajas	Reclutamiento Externo Desventajas
Una de las desventajas es que puede a propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.	Es más costoso, completo y toma más tiempo, también es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

Técnicas de reclutamiento⁴³

Estas técnicas, también son llamadas fuentes de reclutamiento, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Consulta en archivos internos.
- ✓ Avisos en diarios o revistas especializadas.
- ✓ Agencias de reclutamiento.
- ✓ Contactos con universidades o asociaciones gremiales.
- ✓ Presentación de candidatos por recomendación.
- ✓ Promociones dentro de la organización.

d) Selección: La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización

Pasos en el proceso de selección ⁴⁴

- ✓ Recepción preliminar de solicitudes.
- ✓ Pruebas de idoneidad.
- ✓ Entrevistas de selección.
- ✓ Verificación de datos de referencia.
- ✓ Examen médico.
- ✓ Entrevista con el supervisor.
- ✓ Descripción Realista del puesto.
- ✓ Decisión de contratar.

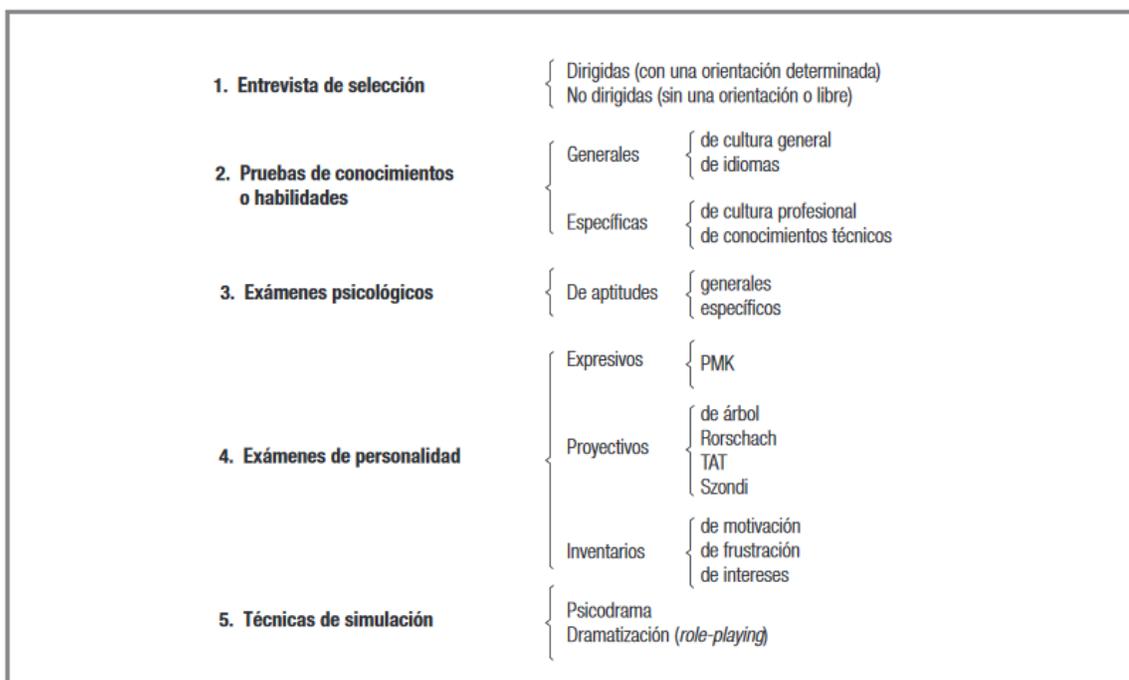
⁴³ Wherter, William Jr. Administración de personal y Recursos Humanos. México. Ed Mc Graw Hill 2001. p185

⁴⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

Técnicas de selección

Una vez que se tienen la información de los puestos vacantes, se procede a elegir las técnicas que se utilizarán para la selección adecuada del candidato.

Figura N°4
Proceso de selección de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" 8ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2007.

- ✓ **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, uno como entrevistador y otro como entrevistado o entrevistados.
- ✓ **Pruebas de conocimientos o habilidades:** Son utilizadas específicamente para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o ejercicio.

- ✓ **Exámenes psicológicos:** Conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.
- ✓ **Exámenes de personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).
- ✓ **Técnicas de simulación:** Se refieren específicamente a técnicas de dinámicas de grupo la cuales tratan de pasar del estudio individual aislado al estudio en grupo.

Organizar⁴⁵

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.

- a) **Diseño de puesto:** Para el establecimiento de un diseño de puesto se debe de especificar claramente, el contenido del puesto, los métodos a aplicar y las relaciones con los demás puestos.

Modelo de diseños de puestos ⁴⁶

A partir de 1,960 empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

- ✓ **Clásico o tradicional:** Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" 8° Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2009

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" 8° Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2009

Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto.

- ✓ **Humanístico o de relaciones humanas:** El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época.

El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanicismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus (persona motivada exclusivamente por recompensas sociales). Surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión.

- ✓ **Situacional:** Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

- b) **Evaluación de desempeño⁴⁷:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en

⁴⁷ William B. Werther. "Administración de Recursos Humanos". Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

John M. Ivancevich, Ivancevich (2005) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación:

- ✓ **Escala grafica de calificación:** Esta técnica se presentan al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.
- ✓ **Elección forzada:** Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.
- ✓ **Evaluación escrita:** Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr, pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.
- ✓ **Técnica de incidente crítico:** Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos.

- ✓ **Lista de verificación y listas ponderadas:** Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.
- ✓ **Escalas de evaluación por conducta:** Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determina parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Recompensar

Para Chiavenato, Idalberto (2009), recompensar constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

a) Remuneración:

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes⁴⁸:

- ✓ **Remuneración básica:** está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- ✓ **Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.).

⁴⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

- ✓ **Remuneración indirecta y beneficios:** se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

- b) Compensaciones financieras y no financieras**
 - ✓ **Compensación financiera directa:** representada en salario, bonos, premios, comisiones. **Compensación financiera indirecta:** salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

 - c) Escala salarial:** La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas en la organización. La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa. Toda organización debe contar con una adecuada administración de salarios, ya que por medio de esta se logra un equilibrio entre el pago a los trabajadores y las actividades realizadas por ellos y para esto es necesario realizar una valoración de cargos.

Desarrollar

Las personas ya por naturaleza poseen una gran capacidad para aprender y desarrollarse, haciendo énfasis que la educación está en el centro de esa capacidad.

- a) Capacitación⁴⁹:** Se considera que es un medio para reforzar o apalancar el desempeño de las personas. La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto “Administración de recursos humanos” 8º Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2009

- b) **Desarrollo de las personas y las organizaciones:** Es muy importante que se aplique el desarrollo mutuo y contiguo de las personas y las organizaciones.
- c) **Desarrollo de las personas:** Según Chiavenato, Idalberto (2009), el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

Retener

- a) **Higiene y seguridad y calidad de vida:** Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales.

De acuerdo a lo mencionado esto hace referencia a la seguridad ocupacional, al conjunto de medidas técnicas orientadas a reducir, controlar y eliminar los riesgos, accidentes de trabajo, sus causas y consecuencias; encargándose de proteger la vida, y bienestar de los trabajadores.

✓ **Tipos de riesgos laborales**⁵⁰

Existe una variedad de riesgos en el lugar de trabajo, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Físicos.

⁵⁰ Diseño de un programa de seguridad, higiene y salud ocupacional para el personal administrativo, Universidad de El Salvador (2014)

- b) Biológicos.
- c) Químicos.
- d) Ergonómicas.

Según el art. 13 de La Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, establece que: Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados

- b) Relaciones con los empleados y sindicatos:** Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol.

Las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Auditar⁵¹

- a) **Banco de datos:** El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano". Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009

b) **Sistema información administrativa:** Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones.

CAPÍTULO II: “DIAGNOSTICO SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO, UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo general.

- ✓ Realizar una investigación de campo que permita obtener información a través de herramientas e instrumentos de recolección, para poder diagnosticar la situación actual en la que laboran los colaboradores en la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, en relación con la gestión del talento humano.

2. Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar una investigación de campo que permita obtener información relevante para determinar el estado actual de la organización en relación a la gestión del talento humano.
- ✓ Elaborar las técnicas e instrumentos que permitan conocer los factores que inciden en la organización e impiden el desempeño adecuado por parte de los empleados.
- ✓ Analizar los datos recolectados con los factores identificados para tomarlos como referencia en el desarrollo del modelo de gestión del talento humano.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El diagnóstico permite identificar factores claves para la creación de un modelo de gestión de talento humano, el cual dará la oportunidad de desarrollar y potencializar las competencias de los colaboradores y lograr una organización sobresaliente, encaminando al personal a mejorar sus destrezas y a desarrollar sus habilidades.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. Métodos.

✓ Científico.

Con la aplicación de este método se determinó las posibles soluciones que se proponen al Club Árabe para el buen control del personal, ya que se realizó la recopilación de información, se analizó y se aplicó un estudio sistemático para poder cumplir los objetivos propuestos.

Conforme a la aplicación del método se realizó una descomposición de todos sus elementos, medición de sus componentes cualitativos y cuantitativos.

✓ Analítico.

Se analizaron las diversas circunstancias del club en cada una de las partes relacionadas a la gestión del talento humano.

✓ Deductivo.

Se realizaron las conclusiones pertinentes sobre la investigación a través de la información recopilada y está permitió hacer las recomendaciones preventivas y correctivas del Club Árabe.

✓ **Sintético.**

Permitió realizar el proceso de razonamiento y síntesis de los hallazgos.

2. Tipo de investigación.

Se realizó una investigación descriptiva, para determinar los elementos de importancia y las actividades que se realizan dentro de ella.

3. Diseño de la investigación.

Se utilizó el método no experimental, ya que no se manipularon las variables. Consistió en realizar una propuesta de un diseño de modelo de gestión de talento humano, identificando las diferentes etapas, para un mejor análisis e interpretación de la información.

4. Técnicas de investigación.

Las técnicas utilizadas durante el proceso de investigación fueron las siguientes:

a. Encuestas.

Se elaboraron preguntas con el objetivo de recopilar información esencial de procedimientos, clima y oportunidades de desarrollo dentro del club Árabe por parte de los colaboradores.

En el desarrollo de la investigación se tomó como referencia el aporte del personal administrativo, colaboradores y socios a través de un cuestionario.

En una población de 85 empleados se encuestó a 49 de ellos y de un total de 632 socios, se encuestó a 122 personas.

b. Entrevistas.

Dirigida al encargado del Club Árabe Salvadoreño, jefaturas, supervisores y Junta Directiva. Se orientó a la verificación de la información obtenida en las encuestas realizadas a los trabajadores tomada como referencia para la interpretación de la situación actual.

5. Instrumentos para recolección de información.

a. Cuestionario.

Se elaboraron dos tipos de formularios con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Una dirigido al personal del club (49 colaboradores) con 20 ítems. (Ver Anexo N° 1) y otro a los socios (122 socios) estructurada de 5 ítems compuestas. (Ver Anexo N° 2).

b. Guía de entrevista.

Permitió un involucramiento directo con las personas encargadas del departamento de contabilidad y finanzas, siendo la jefatura el responsable de los procesos administrativos y actividades de recursos humanos, también participó una persona integrante de la junta directiva, obteniendo la información más relevante para el trabajo de investigación. Se elaboró una guía que consto de 11 preguntas abiertas. (Ver Anexo N°3)

6. Fuentes de información.

a. Primarias.

Información recopilada de los colaboradores, socios y Junta Directiva de la Organización Club Árabe Salvadoreño.

b. Secundarias.

- ✓ Artículos de entrevistas, libros, trabajos de graduación, documentales sobre organizaciones no gubernamentales, e información proporcionada por Club Árabe Salvadoreño.
- ✓ Código de Trabajo de la República de El Salvador, Ley de las Asociaciones sin fines de lucro de El Salvador, otras leyes de aplicación a las ONG'S.
- ✓ Página web de El Club Árabe Salvadoreño.

7. Unidades de análisis.

a. Sujeto de Estudio.

Personal que labora en la Organización No Gubernamental Club árabe salvadoreño.

b. Unidades de estudio.

- ✓ Junta Directiva del Club Árabe Salvadoreño
- ✓ Empleados del Club Árabe Salvadoreño
- ✓ Socios del Club Árabe Salvadoreño

c. Alcance y limitaciones.

Se exponen en este apartado los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar la investigación de campo:

Alcances

- ✓ Para desarrollar la investigación, se obtuvo la autorización y el apoyo necesario del Gerente General.
- ✓ Se recopiló la información de la investigación de la Junta Directiva, socios y colaboradores del Club Árabe, la cual será de gran importancia para el diseño del modelo de gestión del talento humano.

Limitantes

- ✓ Falta de colaboración por parte de empleados y Gerencia Administrativa de la organización, que no aportaron más información.
- ✓ Ausencia de acceso al espacio físico de trabajo del personal operativo.

8. Determinación del universo y muestra.

a. Universo.

Para llevar a cabo la investigación se consideraron tres tipos de universos:

- ✓ **Junta Directiva:** Conformado por los 5 directivos que lo conforman.
- ✓ **Los Socios:** Integrados por 632 socios registrados en el Club Árabe Salvadoreño.

- ✓ **Empleados:** Consiste en el número de empleados con que cuenta el Club Árabe Salvadoreño del municipio de San Salvador que son 85 personas.

b. Muestra.

El estudio se realizó basándose como muestra los colaboradores, Junta Directiva y socios del Club Árabe Salvadoreño a partir de una edad de 18 años.

Distribución total de la muestra	Tipo de instrumento utilizado	N° de Personas
Colaboradores	Cuestionario	49
Socios	Cuestionario	122
Junta Directiva	Guía de entrevista	1
Jefaturas	Guía de entrevista	4
TOTAL		176

c. Determinación de la muestra.

En la determinación del cálculo de la muestra se utilizó el método probabilístico, donde cada elemento del universo tiene la misma posibilidad de ser elegido.

Formula a utilizar para población finita:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra: Es la cantidad representativa del total de los empleados del Club Árabe Salvadoreño.

Z = Nivel de confianza 95%: Representa el nivel de certeza que

ofrecen los resultados expuestos. El valor para sustituir en la fórmula de acuerdo con el nivel de confianza establecido será de 1.96 que es la puntuación z, que se obtiene de la tabla de distribución normal:

Valor de Z_{α}	1.28	1.65	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de confianza	80%	90%	91%	92%	93%	94%	95%

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada a favor.

Q = Probabilidad de fracaso o en contra.

N = Población: Indica el número completo de los empleados de la organización, quienes poseen características afines.

e = Error permisible: Es la diferencia que puede darse entre los resultados obtenidos con la muestra y los que se hubiese obtenido si la encuesta se aplica a toda la población.

Cálculo de empleados.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = ? \quad P = 0.50 \quad Z = 1.96 \quad Q = 0.50 \quad N = 85 \quad e = 0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(85)}{(85 - 1)(0.08)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(85)}{(84)(0.0064) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{81.63}{1.49}$$

$$n = 49 \text{ Personas.}$$

Cálculo de los socios.**Sustituyendo en la fórmula:**

$$n = ? \quad P = 0.50 \quad Z = 1.96 \quad Q = 0.50 \quad N = 632 \quad e = 0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(632)}{(632 - 1)(0.08)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(632)}{(631)(0.0064) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{606.97}{4.99}$$

$$n = 122 \text{ Personas.}$$

Tipo de muestreo:

Para el desarrollo de las encuestas y la entrevista se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple, seleccionando un grupo de personas como muestra, para el estudio de un grupo global como la población, siendo la misma probabilidad de ser elegido entre todos los colaboradores, socios y directivos respectivamente.

9. Procesamiento de la información.**a. Análisis e interpretación de los resultados.**

Posteriormente de recopilar la información sobre el modelo de gestión de talento humano fue necesario presentarla mediante una tabulación de los datos, con su respectivo objetivo, así también los resultados presentados por un cuadro de respuestas, que posteriormente se representó con gráficos y su interpretación.

b. Procesamiento de la información.

Los resultados que se obtuvieron en la recolección de datos fueron ordenados, luego procesados en Microsoft Excel, representando los datos por medio tablas y gráficos para ser analizados por parte del equipo de trabajo de investigación.

c. Conteo de datos.

Este se centró en el recuento de los resultados obtenidos en cada una de las respuestas brindadas de parte de los colaboradores, socios y directivos.

d. Interpretación de datos.

Luego del proceso de tabulación de datos, se procedió a la interpretación de cada uno de los resultados, interpretada por gráficos de pastel y de barras, facilitando la evaluación de la información que brindo apoyo a la descripción de la situación actual.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la organización según resultados de la encuesta dirigida a los empleados.

La evaluación fue realizada con la finalidad de conocer la situación actual de la gestión del talento humano de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, asociando factores que se encuentran relacionado con el tema de estudio como: Proceso de reclutamiento, capacitaciones, clima organizacional, motivación laboral, análisis FODA. Los resultados obtenidos serán de utilidad para generar la propuesta final que se entregara a la Organización.

a. Perfil del encuestado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en relación a datos generales se obtuvo: La pregunta a) sobre el género, más de la mitad son hombres dejando claro que la organización no hace distinción de genero al momento de contratar a su personal, con respecto al rango de edad en la pregunta b) predomina el personal entre 18 a 25 años, debido al tipo de servicio brindado ya que se requiere esfuerzo físico y proactividad para cumplir con las perspectivas hacia los socios, así mismo se puede observar que existe

estabilidad laboral con relación a la pregunta c), ya que la mayoría de los trabajadores poseen más de 4 años de laborar en la organización, según la pregunta d) la mayoría de los trabajadores se encuentran dentro de un rango salarial de \$301.00 a \$400.00 dólares de ingresos mensuales, finalizando con la pregunta e) referente al grado académico demuestra que la mayor parte de la población poseen un nivel de estudio de bachillerato.

b. Conocimientos generales de la Organización.

Los colaboradores del club árabe salvadoreño si conocen de la existencia de la filosofía de la Organización (Misión, Visión y valores) así como también, objetivos, reglamento interno, políticas y organigrama; el cuestionario contaba con un apartado donde se les solicitaba que redactara cada uno de ellos si los conocía, sin embargo, no lo lograron redactar textualmente.

Por lo cual, se puede observar que tienen una idea de estos conocimientos, pero no se logran identificar con ellos, no teniendo claro y definido cada uno de estos conceptos, esto puede ser resultado de que la Organización no ha divulgado y plasmado su filosofía general.

c. Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los medios más utilizados para reclutar personal según los resultados de la encuesta son: de acuerdo con la interrogante N°7, anexo N°4. El 55% de los encuestados se dieron cuenta de la plaza vacante a través de un amigo dentro de la organización, el 18% se enteraron por ferias de empleo.

El proceso de selección de personal se realiza a través de un grupo coordinador que está conformado por el Gerente de Contabilidad y Finanzas, jefe de cada departamento y la asistente administrativa, dentro de este grupo se asigna la persona encargada para realizar las entrevistas (esta herramienta es la más utilizada en el proceso de selección) la persona que decide a quien contratar es el jefe del departamento, considerando que cumpla con el perfil requerido para el puesto ofertado. El personal seleccionado es sometido a un mes de prueba remunerada, donde se evalúa el desempeño, capacidad, actitud y aptitud de la

persona (Según la información brindada por el Gerente de Contabilidad y Finanzas en la entrevista realizada). Con esta información se puede observar que, si existe un proceso establecido de reclutamiento y selección, pero no cuenta con un departamento de recursos humanos que los realice, para lograr una selección con mayor éxito y así mismo evitar la sobre carga de trabajo al grupo coordinador actual ya que realizan una actividad extra de sus actividades por las cuales fueron contratadas.

d. Proceso de inducción.

Es de vital importancia contar con una breve descripción de las funciones que desarrollará y ejecutará, en el puesto laboral, ya que esto mejora el desempeño y la pronta adaptación en el cargo a desempeñar, según la información recopilada en la encuesta dirigida a los colaboradores en la interrogante N°11, anexo N°4. Se aprecia que el 73% de los empleados recibieron inducción por parte de un compañero de su misma área al momento de ingresar, pero el otro 27% se adaptó a través de la observación y experiencia adquirida.

Cabe mencionar que los trabajadores no tienen totalmente definido cuál es el proceso de inducción, ya que la mayoría afirman haberla recibido, sin embargo, la organización no cuenta con un proceso establecido. En la actualidad el nuevo trabajador adquiere sus conocimientos del puesto a desempeñar a través de la experiencia de un compañero que le sirve como guía por un determinado periodo de aprendizaje.

e. Capacitación.

De acuerdo con los resultados de las encuestas dirigida a los colaboradores la mayoría de las personas afirman que, si reciben capacitaciones, principalmente en temas de servicio y atención al cliente, de seguridad e higiene ocupacional, y el personal de cocina recibe capacitación sobre seguridad de alimentos según las respuestas de la interrogante N°12. La organización no cuenta con un programa de capacitaciones, por lo cual la mayor parte de los trabajadores son capacitados solamente una vez al año.

f. Evaluación del desempeño.

Dentro de la gestión de talento humano, es importante la tarea de evaluar el desempeño. Según la interrogante N°13, anexo N°4 de los resultados de los colaboradores se identificó que del total de la población encuestada solamente el 33% afirmaron que se les realizan evaluaciones de desempeño de administración por objetivos, esto permite a la empresa evaluar al empleado en según a los objetivos o indicadores que debe de cumplir en un determinado tiempo, de acuerdo a los requerimientos de sus puestos, el cual se pudo comprobar mediante las entrevistas que estas personas pertenecen al departamento administrativo, siendo este un factor limitante en relación al personal de servicio, ya que no se puede medir el rendimiento y productividad en esta área que es una de las más importantes para la organización.

El personal que es evaluado por este método manifiesta obtener beneficios de crecimiento laboral, sintiendo satisfacción al momento de lograr alcanzar los objetivos planteados dentro de ella.

g. Clima Organizacional.

Desempeñar las labores en un ambiente adecuado es importante, comprende las relaciones que llevan a cabo los distintos actores de la empresa, constituyendo el ambiente donde desarrolla el trabajador sus actividades.

En la organización según información recabada en el Club Árabe Salvadoreño, no todo el personal percibe un buen clima organizacional, ya que con los resultados obtenidos manifestaron que no existe una buena comunicación entre jefes y subalternos, sin embargo, algunos trabajadores manifestaron sentirse en un buen ambiente laboral reflejando un comportamiento aceptable y con buena actitud ante el cambio. Por parte la organización realiza actividades recreativas y de esparcimiento para lograr percibir un buen ambiente laboral y lograr una convivencia entre todos los colaboradores, según la interrogante N°15 anexo N°4 de la encuesta realizada a los colaboradores el Club realiza fiestas navideñas que es bien vista por la mayoría, la autorización para celebración de cumpleaños con colaboración de los miembros del grupo de trabajo, así mismo les

proporciona servicio de transporte para viajes de convivencia al lugar de complacencia de todos los miembros en común.

h. Gestión de la unidad de Talento Humano.

De acuerdo con la información proporcionada por el Gerente General Lic. Edwin Gavidia El Club Árabe Salvadoreño no cuenta con esta área o con un departamento que dirija todas las funciones encaminadas a esta, ya que en la actualidad son labores compartidas con el Gerente General y personal que le sirve de apoyo. En tal caso el personal desconoce la jerarquía a la cual apoyarse al encontrarse en conflictos entre el personal, los empleados no cuentan con programas de beneficios sociales para motivación. Esta información fue brindada por el Gerente de Contabilidad y Finanzas.

i. Remuneración y prestaciones.

Se determinó en los resultados, que la unidad de contabilidad y finanzas es la encargada de fijar las remuneraciones del personal, haciendo referencia a la encuesta dirigida a los colaboradores en la pregunta c) del total de los encuestados el 43% de los trabajadores manifiestan tener ingresos de \$301.00 a \$ 400.00 dólares, se les brinda prestaciones adicionales como servicio de comedor, prestaciones de ley ya establecidas, cooperativa interna, servicio de comedor a todo el personal en general. La organización no cuenta con criterios de remuneración directa de los empleados, tomando en cuenta la evaluación de cargo y salarios en el mercado de trabajo.

j. Motivación laboral.

Basándose en los resultados recopilados el 76% de los encuestados en la pregunta N° 18 anexo N°4 referente a la encuesta de los colaboradores, señalan que la organización no cuenta con un programa motivacional que ayude a la vez a un mejor desempeño, lograr un mejor clima laboral y a la vez crear fidelidad con la empresa, de manera ofrecer beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, así mismo lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal. Según la pregunta N° 19, el 51 % de la población no se siente debidamente motivado para el desempeño de sus funciones, reconociendo que la única motivación es la personal de sacar a su familia adelante.

2. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la organización según resultados de la encuesta dirigida a los socios (Clientes).

La evaluación fue realizada con la finalidad de conocer la situación actual de la gestión del talento humano de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, asociando factores que se encuentran relacionados con el tema de estudio como: calidad, servicio e instalaciones de la organización, según el anexo N°4.

a. Calidad

En el apartado calidad evaluada en pregunta N° 3 se enfocó en el área de restaurante de la organización, siendo este un elemento importante en el servicio que se brinda, los socios se sienten satisfechos en relación con comida ya que al gusto de ellos es servida caliente, con muy buen sabor y con cantidad adecuada al precio establecido.

b. Servicio

Con relación al apartado servicio en la pregunta N° 3 fue evaluada conforme a la atención brindada de parte de los meseros, los socios opinan que casi siempre son recibidos con una sonrisa y contacto visual al momento de tomar la orden, la cual es servida según lo solicitado. No obstante, mencionan que en ocasiones les atienden con cortesía, amabilidad y rapidez, este comportamiento se da por la preferencia de algunos empleados que se inclinan a ciertos clientes por una propina segura, generando una mayor atención y conexión con él.

c. Instalaciones

Según apartado evaluación general de pregunta N°3 Los socios se sienten seguros dentro de las instalaciones, con horarios accesibles en apertura y cierre, con excelentes instructores en las disciplinas impartidas con canchas y piscinas en las condiciones adecuadas y un gimnasio muy equipado. Por parte del estacionamiento algunos socios manifiestan en ocasiones no encontrar espacios disponibles en horas con mayor afluencia.

Consideran que la limpieza de los baños debería de mejorar ya que en ocasiones no se encuentran con la higiene adecuada.

3. Análisis FODA de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño.

Herramienta de planificación estratégica, que sirve para realizar un análisis interno (debilidades y fortalezas) y externo (oportunidades y amenazas) en la organización.

- a. Análisis del ambiente interno:** Capacidades internas que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.

Fortalezas

- ✓ Calidad en servicios ofrecidos a socios.
- ✓ Proporcionan el material necesario para el desempeño de las labores de los colaboradores.
- ✓ Patrimonio e inmueble.
- ✓ Accesibilidad a zonas habitacionales de los socios.

Debilidades

- ✓ Falta de un departamento de recursos humanos.
- ✓ Carece de capacitaciones necesarias para el desempeño de las funciones del personal.
- ✓ Concentración en la toma de decisiones.
- ✓ Mala comunicación entre el personal.

- b. Análisis del ambiente externo:** Conformando todos aquellos elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta a el cumplimiento de los objetivos.

Oportunidades

- ✓ Cuenta con la aceptación de los clientes en relación a los servicios que brinda.

- ✓ Alianzas estratégicas con organismos internacionales.
- ✓ Atractivo para niños, jóvenes y adultos para disfrutar de un sano esparcimiento.

Amenazas

- ✓ Competencia con otras instituciones de servicios similares.
- ✓ Excesivo tráfico vehicular en horas picos.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

Basándose en el diagnóstico de la situación actual realizado al Club Árabe Salvadoreño se obtienen las siguientes conclusiones:

- a. En el Club Árabe Salvadoreño no existe un departamento de Gestión de Talento Humano, los procesos se realizan de forma empírica, compartidas entre diferentes áreas de la organización siendo estos recargados con actividades extras para las que fueron contratados, por lo tanto, no se cuenta con las estrategias adecuadas que sirvan de guía para alcanzar sus objetivos.
- b. Mediante el estudio realizado, se percibió que la organización no cuenta con un programa de capacitación para el personal, ocasionando pérdida de oportunidades de adquirir nuevos conocimientos y actualización de los procesos desarrollados.
- c. La organización no cuenta con una adecuada evaluación de desempeño, lo que impide medir el cumplimiento de las metas de cada puesto de trabajo e identificar fortalezas y habilidades que los colaboradores poseen en el desarrollo de sus actividades.
- d. Se concluye que la organización no cuenta con un plan motivacional para los empleados, al no contar con este, puede llegar a causar inconformidad en los colaboradores al tener solo la motivación personal, por consecuencia los colaboradores cumplen únicamente con su labor sin dar más de lo que le exigen sus obligaciones laborales.

2. Recomendaciones.

Para lograr una mejor gestión administrativa se recomienda al Club árabe salvadoreño lo siguiente:

- a. Es necesario que en el Club Árabe Salvadoreño se implemente un modelo de gestión de talento humano, que contribuya a mejorar el desempeño, creando los distintos manuales de los procesos de reclutamiento y selección, inducción y bienvenida, análisis y descripción de puestos, así mismo contratar nuevo personal especializado o en su defecto que deben tener conocimiento o experiencia previa, para lograr un mejor desempeño en sus actividades.
- b. Implementar un programa de capacitación, el cual permita adquirir nuevos conocimientos para el desarrollo de sus actividades, generando valor agregado, logrando de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.
- c. Elaborar un manual de evaluación de desempeño que sirva para medir el cumplimiento de las metas de cada puesto de trabajo así lograr identificar el talento que poseen los colaboradores
- d. Contar con un plan motivacional aplicado a los empleados de la organización crea un ambiente competitivo y agradable para el desarrollo del personal, por lo tanto, se recomienda la creación y difusión de un plan motivacional encaminado a generar y mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO, UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

A. OBJETIVOS.

1. Objetivo general.

- ✓ Proponer un modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Organización Club Árabe Salvadoreño.

2. Objetivos específicos.

- ✓ Crear el área de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer los procesos, filosofía organizacional y personas.
- ✓ Describir las actividades que deberán de ejecutarse para la implementación del modelo de gestión del talento humano.
- ✓ Desarrollar técnicas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño que permitan a la organización contar con personal idóneo en la organización para el buen desempeño de sus actividades.

B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

De acuerdo con el análisis realizado de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los directivos, jefaturas, socios y trabajadores de la organización, se ratifica la necesidad de la creación de un área para la gestión del talento humano, que contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores, implementando prácticas que motiven y desarrollen a las personas con el propósito a que ambas partes logren sus objetivos.

Este modelo debe ser conocido e implementado por el área de recursos humanos, quién será la encargada de realizar modificaciones o implementar nuevas estrategias cuando el plan lo necesite, ya sea por cambios políticos, culturales, sociales, etc. Siendo autorizado por la Gerencia General.

El plan de gestión del talento humano tiene como objetivo el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, así mismo contar con el personal acorde a los perfiles establecidos por la organización.

Para que ambas partes cumplan con los objetivos, se elaboró la siguiente propuesta, diseñando herramientas técnico-administrativas que apoyarán a mejorar los procesos para la gestión del talento humano.

A continuación, se presenta el desarrollo y descripción de cada uno de los elementos que lo comprende.

1. Creación del Área de Gestión del Talento Humano.

Esta área será la encargada del desarrollo y administración de las políticas, programas y actividades, con el objetivo de dirigir los distintos procesos de la gestión del talento humano. Además, llevará el control administrativo del personal, detallando los avances de los objetivos y metas propuestas.

Las etapas de reclutamiento, selección, diseño de puestos, contratación, compensación del personal y banco de datos estarán a cargo de un colaborador y en los procesos de capacitación, evaluación de desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera interno por un asistente. Su ubicación estará en las oficinas administrativas del Club Árabe Salvadoreño, en 11 Calle Poniente y 99 Av. Norte, Colonia Escalón San Salvador.

a. Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano.**• General**

- ✓ Planear, coordinar y organizar los diferentes programas y actividades que competen al talento humano, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos por la organización, así como velar por el cumplimiento de las normas y políticas de la organización y leyes vigentes del país.

• Específicos

- ✓ Proveer a la organización herramientas administrativas que contribuyan al desarrollo de cada uno de los procesos de la gestión del talento humano.
- ✓ Fomentar las relaciones laborales, empleado – patrono, para generar ambiente satisfactorio dentro de la organización.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas, políticas y leyes vigentes que afecten a la organización en temas de recursos humanos.
- ✓ Establecer un equilibrio entre los objetivos individuales de los trabajadores y de la organización.

b. Filosofía Organizacional.**• Misión**

Contribuir con procesos adecuados relacionados a la gestión del talento humano, para dirigir al éxito organizacional mediante la contratación, capacitación y desarrollo profesional de los empleados de la organización y así para poder avanzar constantemente al logro de los objetivos y metas propuestas.

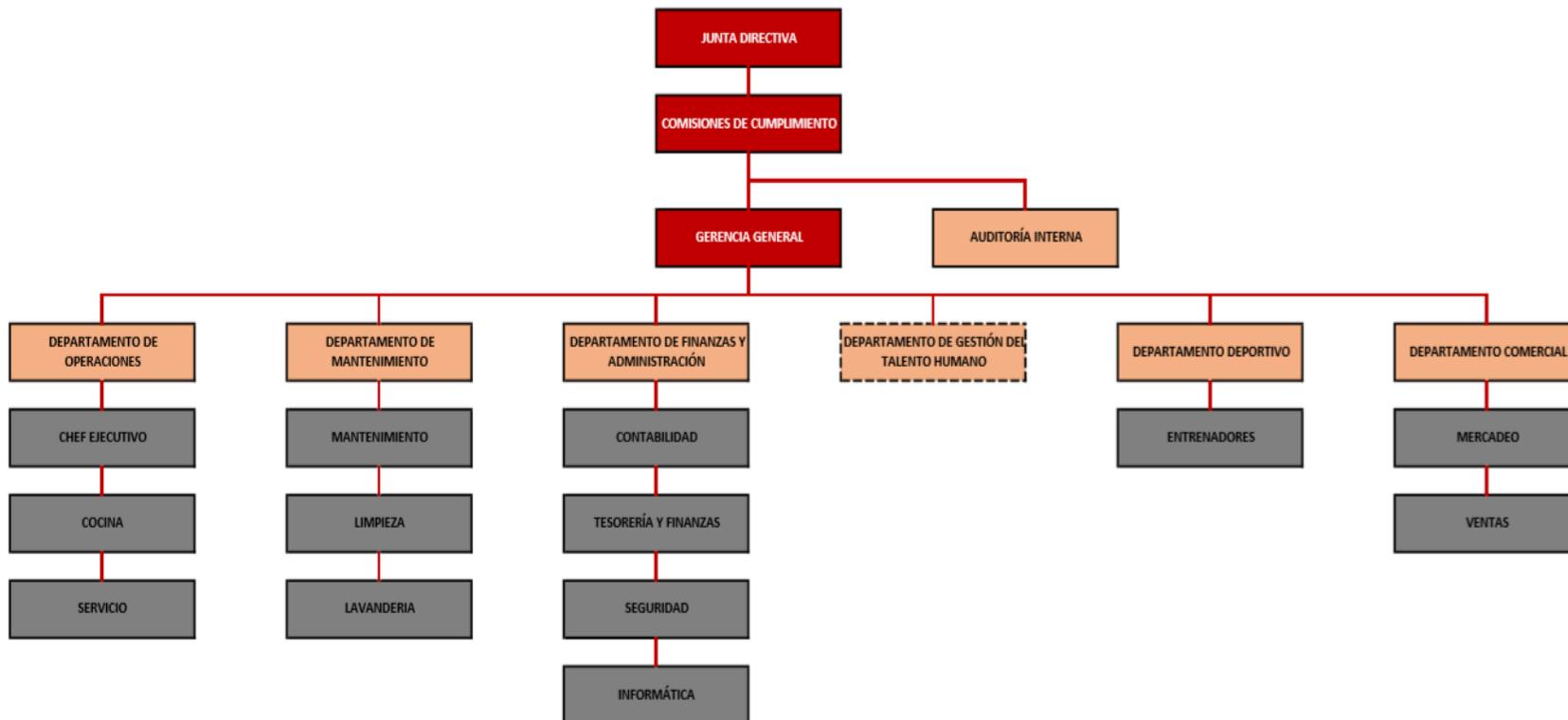
• Visión

Ser reconocido como el área de gestión del talento humano con la capacidad de detectar, apoyar, impulsar e incentivar el talento del personal de la organización, a través de los distintos procesos ejecutados para el logro de los objetivos.

- **Valores**

- **Responsabilidad:** Un compromiso del colaborador en cumplir con sus respectivas actividades encomendadas con calidad.
- **Ética:** La realización de sus labores regidas con las normas y valores del Club Árabe.
- **Lealtad:** Sentido de pertenencia con la organización como el medio por el cual cumple sus metas y objetivos.
- **Liderazgo:** Conocer sus fortalezas, su crecimiento personal y hacer crecer a los que lo rodean.
- **Innovación:** Buscar siempre nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- **Honestidad:** Cumplir con códigos de conducta y ética, lealtad a los principios, no utilizar los recursos de la empresa para beneficio personal.
- **Empatía:** Capacidad de identificarse con otra persona y compartir sus sentimientos.

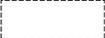
c. Estructura Organizacional Propuesta.



Autorizados por:

Aprobado por:

Fecha:

 En proceso de aprobación

 Departamento

 Relación de autoridad Jerárquica

1). Descripción de la estructura organizativa

Con el objetivo de brindar una estructura actualizada a la organización Club Árabe Salvadoreño, se describe cada uno de los departamentos y sus funciones:

- a) **Junta Directiva:** Es el máximo órgano de gobierno encargada de dirigir a la organización como un todo, asegura el control y la supervisión de la Gerencia General y las comisiones de cumplimiento.
- b) **Comisiones de Cumplimiento:** Son los encargados de brindar a la Junta Directiva, los informes relacionados a las políticas y procedimientos de la organización, y el cumplimiento de leyes y regulaciones con entidades gubernamentales.
- c) **Gerencia General:** Desempeñar las funciones de análisis de la situación financiera de la organización, revisión de estrategias presentadas por cada director y reportar a Junta Directiva.
- d) **Departamento de Gestión del Talento Humano:** Desarrollar y administrar las políticas, programas y actividades, con el objetivo de dirigir los distintos procesos de la gestión del talento humanos y llevar el control administrativo del personal, detallando los avances de los objetivos y metas propuestas.
- e) **Departamento de Operaciones:** Supervisar y controlar las actividades realizadas por el chef ejecutivo, jefe de cocina y servicio.
- f) **Departamento de Mantenimiento:** Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo a los edificios, instalaciones, maquinaria y equipos de la organización; y asegurar el cumplimiento de las actividades de limpieza dentro de las mismas.

- g) Departamento de Finanzas y Administración:** Velar y controlar los resultados obtenido de cada una de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Cobranzas, Seguridad y Tecnología.
- h) Departamento Deportivo:** Encargado de supervisión y control de los entrenadores y gestionar por el buen mantenimiento de los equipos utilizados para el desarrollo de sus actividades.
- i) Departamento Comercial:** Implementar estrategias de atracción de clientes, establecer y controlar metas propuestas.

2. Procesos del Modelo de Gestión del Talento Humano.

a. Proceso para integrar personas.

1) Reclutamiento

Es el conjunto de actividades que realiza el Club Árabe para atraer y convocar al personal mejor calificado con las mayores posibilidades de integración.

Para lograr un proceso eficaz, el reclutamiento debe atraer la cantidad de candidatos suficientes para abastecer de forma adecuada el proceso de selección.

- **Requisición de personal.**

Para apoyo de este proceso se utilizará un formulario de requisición con el respectivo perfil del candidato, se le otorgará al jefe de área que se está solicitando, quien será el responsable de entregarla al responsable del área de gestión de talento humano. (Ver Anexo N° 5).

Se tomará en cuenta algunas verificaciones:

- Revisión de banco de datos
- Contacto con cada candidato
- Confirmación de disponibilidad de los candidatos

A la vez, será necesario incurrir a los siguientes medios de reclutamientos:

- Bolsas de trabajos
- Ofertas directas a través de clasificados Internet (Sitios web y periódicos)
- Familiares o recomendados
- Plan de ascensos o promociones
- Solicitud de empleo

La solicitud de empleo que se utilizara es el de un formato universal, para iniciar el proceso de selección de un puesto determinado. Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo para realizar la verificación de datos por parte del departamento de talento humano. (Ver Anexo N°6).

2) Selección del personal

Proceso en el cual se conocen las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo, seleccionando el perfil que más cumpla con las características o reúna el mayor de las solicitadas al puesto.

a) Evaluación de Curriculum vitae.

El área de gestión de talento humano se encargará de revisar, analizar y evaluar cada expediente obtenido en el proceso de reclutamiento, para descalificar todos aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos del perfil solicitado y así elegir el más idóneo para el puesto de trabajo.

b) Convocatoria y entrevistas.

Se proponen realizar dos entrevistas en total, para conocer visualmente al candidato e indagar sobre este, para que sirvan como filtro de selección.

c) Primera entrevista

Esta entrevista se llevará a cabo con el encargado del departamento de gestión de talento humano con los siguientes aspectos:

- Cualidades
- Pretensiones salariales
- Disponibilidad de tiempo
- Experiencias laborales
- Estudios realizados

Siendo aprobado por el encargado del departamento se procede a la convocatoria de la siguiente etapa, realización de pruebas de conocimientos y psicométricas.

d) Pruebas de conocimientos

En esta entrevista se le informa al candidato que se le estará enviando a su correo electrónico las pruebas psicométricas y de conocimientos, para determinar la actitud, capacidad y habilidad de resolución de problemas del aspirante.

e) Segunda entrevista

Posteriormente superadas las pruebas anteriores, se realizará la entrevista con el jefe del área, en esta se abordarán las experiencias laborales, así como el conocimiento técnico y las relaciones interpersonales.

f) Registro

Para tener un registro formal y organizado, se les solicita a los candidatos presentar los siguientes documentos:

- Curriculum Vitae

- Fotocopia de DUI y NIT
- Cartas de recomendaciones de los tres últimos trabajos anteriores
- Referencias personales no familiares (3 como mínimo)
- Certificado de estudios realizados
- Antecedentes penales
- Solvencia de la Policía Nacional Civil.

g) Revisión

Para que este proceso se realice con éxito se determinan los siguientes pasos:

- ✓ Confirmar los datos del tiempo laborado por el candidato en los trabajos anteriores.
- ✓ Confirmar recomendaciones personales y laborales.
- ✓ Confirmar motivos de desvinculación de trabajos anteriores.

h) Contratación

Para este momento es necesario tener un contrato suscrito y legalizado, ya que es indispensable para empezar a laborar dentro del Club Árabe Salvadoreño.

Las personas contratadas en la organización serán por contrato indefinido, se podrá así mismo contratar personal de acuerdo con las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando sean de necesidad del Club.

- ✓ Contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año.
- ✓ Contrato individual por honorarios para el personal eventual.

✓ **Periodo de prueba**

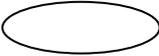
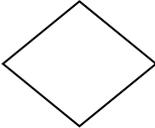
Es requisito indispensable un periodo de prueba de 30 días, remunerado, lapso en la cual cualquiera de las partes libremente podrá darlo por finalizado.

Conforme el Art. 28 del Código de Trabajo establece que el periodo de prueba no puede exceder más de 30 días para los contratos de duración indefinida. Durante este periodo cualquiera de las partes podrá rescindir sin causa.

✓ Evaluación del periodo de prueba

Es responsabilidad del jefe superior inmediato. Quien hará la evaluación formal de desempeño, 8 días antes de cumplir el periodo de prueba y este enviará el resultado al área de gestión de talento humano. Si el resultado de la evaluación formal es positivo cumpliendo con todas las expectativas ya comprobadas, este podrá ser contratado.

Para efectos de representación se utilizarán los siguientes símbolos de diagramas de actividades:

SIMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación con base en los valores verdaderos y falsos.

3) Inducción

FIGURA N°5

Representación de actividades del proceso de inducción.

N°	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
1	INICIO		
2	Bienvenida a la empresa	Se le otorga el manual de bienvenida, conocer la misión, visión, valores, políticas y aspectos relevantes de la organización.	Jefatura de Talento Humano
3	Recomendaciones Generales	Darle a conocer el horario de trabajo, las normas, responsabilidades y derechos.	Jefatura de Talento Humano
4	Reconocimiento de la empresa	Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.	Jefatura de Talento Humano
5	Reconocimiento del equipo de trabajo	Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su área de trabajo, o no.	Jefe inmediato
6	Reconocimiento del puesto de trabajo	Relación con sus nuevas funciones, su puesto de trabajo y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas.	Jefe inmediato
7	FIN		

Es importante que cuando el nuevo colaborador ingrese a la organización se le oriente y se le brinde apoyo en el nuevo papel a desempeñar dentro de ella, así podrá de forma clara desempeñar su labor y cumplir los objetivos. En consecuencia, a todo nuevo colaborador que ingrese a la institución se le proporcionara la información completa y necesaria para el desarrollo de sus actividades.

El responsable de esta inducción es el colaborador del área de gestión del talento humano, para el control de su respectivo desempeño, se utilizarán una serie de actividades como guía en la cual se detallan aspectos que el trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán delegadas.

b. Proceso para organizar a las personas.

El proceso para organizar personas conlleva una serie de pasos, en los cuales se debe tener en cuenta que cada persona requiere un trato diferente. Este proceso será utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, así orientaran su desempeño, manejando los siguientes aspectos: análisis y descripción de puestos.

- Análisis y descripción de puestos

En la descripción de puestos consistirá en una declaración en forma digital, donde cada perfil de puesto detalla su identificación, misión, funciones dentro y fuera de la organización, atribuciones jurídico-administrativos, riesgos de trabajo, perfil del puesto entre otros. En la organización las descripciones de puesto deben seguir un mismo formato, variando las condiciones y contenidos según sea el puesto al que va dirigido. (Ver Anexo N° 9).

Elementos para considerar en la descripción de puestos:

- Fecha de revisión
- Identificación del puesto
- Misión del puesto
- Atribuciones jurídico-administrativo del puesto

- Riesgos de trabajo
- Perfil general del puesto
- Descripción específica del puesto
- Capacitación recomendada

i. Actividades involucradas en el análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos lo conforman una serie de actividades que deben realizarse para lograr establecer una secuencia ordenada para la obtención de información o datos necesarios.

✓ Aprobación

Sera contemplada por la gerencia, siendo este el punto de partida para cualquier modificación que se lleve a cabo en el manual de descripción de puestos.

✓ Fijación de objetivos

El manual de análisis y descripción de puestos tendrá que fijar un objetivo para conocer el tipo de factores, definir un documento único como referencia para todos los puestos de trabajo, facilitar la inducción al trabajo al nuevo personal, así como analizar cargas e incentivos de trabajos.

✓ Programa de acción de análisis y descripción de puestos

Este proceso servirá para determinar el periodo de revisión del análisis de descripción de cada uno de los puestos dentro de la organización, con una propuesta a revisión periódica de un año, siendo esta en el mes de enero.

✓ Personal encargado de realizar el análisis

Las personas responsables de realizar cada revisión del análisis serán los jefes de cada área junto a la persona responsable de la gestión de talento humano, para así obtener un análisis con mayor veracidad de cada puesto.

c. Proceso para recompensar a las personas.

La compensación es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Es necesario tomar en cuenta que los empleados deben de recibir salarios justos a cambio de su contribución productiva, con el objetivo de atraer y retener al talento humano que se necesita y al empleado satisfacer sus necesidades materiales, seguridad y de estatus.

La administración de sueldos y remuneración del personal estará a cargo del criterio de la Gerencia de Finanzas en conjunto del Encargado de la Gestión del Talento Humano, estableciendo las escalas a nivel competitivo en el mercado laboral.

Actualmente la organización cuenta con los siguientes incentivos adicionales al salario:

- **Propinas:** Por cada venta de productos alimenticios que se realice, para consumo dentro de las instalaciones de Club Árabe Salvadoreño, cobrará el 10% de propina, el cual estará libre de impuestos. Dicha propina será para beneficio del personal de Club Árabe Salvadoreño, y se prorratará entre todo el personal que haya laborado en las fechas que se realice de acuerdo con el siguiente porcentaje:

Personal	Porcentaje
Meseros	70%
Cocineros	
Cajeros	
Encargados de bar y estaciones	
Personal Administrativo	30%
Mantenimiento	
Lavandería	
Portería	
Cajero de tenis	
Encargado de gimnasio	

Se propone modificar distribución de la propina, ya que se considera que las acciones realizadas por este grupo de empleados van consecuentes una tarea de otra:

✓ **Propina del restaurante**

Se propone que del total de la propina recaudada en el área de restaurante sea distribuido de forma equitativa entre los siguientes grupos:

Personal
Meseros
Cocineros
Cajeros
Encargados de bar y estaciones

✓ **Propina Mantenimiento**

Cuando los socios hacen uso de las instalaciones de gimnasio y canchas, ellos pagan una cuota, de la cual se propone establecer un porcentaje destinado como propina para que se pueda distribuir entre los grupos siguientes:

Personal
Mantenimiento
Lavandería
Portería
Cajero de tenis
Encargado de gimnasio

- **Alimentación:** Se propone que el club mantenga el beneficio de alimentación, para todo el personal operativo que se presente a laborar en el horario de apertura gozará del beneficio de alimentación denominado como desayuno. Todo el personal que se presente a laborar en turnos que comprenden de 7:00 de la mañana a 3:00 de la tarde, gozará del beneficio de alimentación denominado como almuerzo, el cual estará sujeto a un menú autorizado por la gerencia general. Todo el personal que se presente a laborar en turnos que comprenden de 3:00pm a cierre,

gozará del beneficio de alimentación denominado como cena. Cuando el personal de vigilancia y seguridad permanezca interno las 24 horas, gozará del beneficio de alimentación, el cual consta de un desayuno, un almuerzo y una cena.

- **Comisiones:** La organización mantendrá un plan de bonificaciones por cumplimiento de metas, las cuales serán propuestas por la Gerencia General, y deberán ser aprobadas por la junta directiva del Club Árabe Salvadoreño.

- **Bonos extraordinarios:**
 - El personal que sufriese la pérdida de un familiar en primer grado de consanguinidad tendrá derecho a un bono por ciento once 00/100 dólares (\$111.00) al cual deberá de descontársele el respectivo Impuesto Sobre la Renta; El empleado deberá presentar copia de la partida de defunción que certifica la Alcaldía Municipal de su Jurisdicción.
 - En el mes de diciembre de cada año, todo el personal gozara del beneficio de un bono de CINCUENTA 00/100 dólares (\$50.00), representados en una tarjeta de regalo canjeable por compras en un Supermercado determinado.
 - En el mes de diciembre de cada año se otorgará un bono anual en efectivo, adicional al mencionado en el literal anterior, por un valor de Setenta y Cinco, 00/100 dólares, a la secretaria de eventos, encargada de cuentas por cobrar y al (la) encargado (a) de bodega.
 - En celebración del día de la secretaria, se le entregará un bono de Veinticinco 00/100 dólares (\$25.00), a la secretaria, asistente de inventario y compras, y al (la) encargado (a) de bodega general.
 - En celebración del día del contador se le entregará un bono de Veinticinco 00/100 dólares (\$25.00), al contador, auxiliar contable y al encargado de inventarios.

Se propone realizar semestralmente, reconocimientos y felicitaciones a los empleados sobresalientes por su rendimiento, también a los que demuestran un alto grado de compromiso con la organización, por medio de incentivos económicos ya que esta modalidad ayuda a los empleados a comprometerse mucho más por alcanzar los objetivos propuestos y sentirse satisfechos, desempeñando de mejor manera sus labores.

d. Proceso para desarrollar a las personas.

Una forma para poder preservar al capital humano en la organización es brindarles las herramientas necesarias para potencializar sus conocimientos y habilidades. De esta forma aprenderán a generar nuevas actitudes, soluciones y acciones que contribuyan y permitan ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades, beneficiándolos a fortalecer la personalidad humana de cada uno.

✓ Propuestas de desarrollo profesional

- Crear planes de capacitación según las necesidades identificadas para cada una de las áreas. (Ver Anexo N° 12)
- Evaluar las solicitudes de los empleados que deseen capacitarse ya sea por su propia cuenta o con apoyo de la organización.
- Desarrollar técnicas viables para cada área de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento de personal y laboral.

✓ Técnicas propuestas para el desarrollo del personal

A través de estas técnicas se ofrece la oportunidad para mejorar el desempeño, crear motivación y descubrir las habilidades del personal:

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones, implementado un concurso de ideas abierta involucrando a todos los colaboradores con el objeto de premiar la mejor propuesta o iniciativa sobre un tema que afecte en su trabajo.

- Crear un programa para motivar a los empleados para que pueda mejorar la superación y ayudar a retener al personal valioso dentro de la organización. (Ver Anexo N° 13)

✓ **Fuentes de financiamiento**

Las fuentes de financiamiento que se recomienda recurrir para la realización del programa de capacitaciones son los siguientes:

- INSAFORP, es una institución de formación profesional, este programa está a la disposición de la organización para impartir diferentes tipos de capacitaciones según sean las necesidades. (Ver Anexo N°11)
- Capacitaciones costeadas por la organización, este tipo de capacitación será evaluada por la gerencia de administración y finanzas para determinar la necesidad de ser impartida.

Se propone que la primera capacitación a implementar sea dirigida a todas aquellas personas que ejercen puestos de liderazgo, como jefaturas. Esta capacitación deberá ser enfocada al clima organizacional y a las relaciones interpersonales. (ver anexo de listado de capacitaciones)

✓ **Beneficios de contar con personal capacitado**

Cuando el cliente recibe una excelente atención, queda satisfecho gustoso de volver, y es precisamente en este punto, donde se identifica la importancia de contar con personal calificado es fundamental, pues cada vez que este cliente se ponga en contacto, debe recibir el mismo nivel de servicio que recibió la primera vez.

Por lo tanto, un buen servicio comienza con un empleado que sea capaz de brindarlo, por lo que es primordial que la organización debe tomar en cuenta la capacitación.

Al implementar las capacitaciones se espera contar con personal con conocimientos reforzados, que puedan ponerlos en práctica dentro y fuera de la organización según

corresponda y retroalimentar todos aquellos temas que son fundamentales para el desempeño de sus funciones en la organización.

e. Proceso de evaluación de personas.

FIGURA N° 6

Representación de actividades de evaluación del desempeño.

N°	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
1	INICIO		
2	Planificar la evaluación del desempeño	Acordar tiempos de evaluación por trimestre, dentro de sus horas laborales.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
3	Evaluación conjunta	Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
4	Nota final	Procesamiento del formato final asignado la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de la evaluación.	Jefe inmediato.
5	Realimentación	Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener fortalezas.	Jefes inmediatos y colaboradores.
6	Recolección y tabulación de la información	Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.	Jefatura de Talento Humano.
7	FIN		

Se propone la implementación de un manual de evaluación de desempeño por competencias (Ver Anexo N° 10), contribuyendo a mejorar el desempeño de las funciones realizadas a diario, enfocadas en las competencias y habilidades que la persona desarrolla mediante la gerencia estratégica del talento humano.

La evaluación del desempeño contiene para cada nivel (Administrativo y Operativo) las competencias y su grado de exigencias para cada una de ellas. Se incluyen dos tipos de competencias las genéricas no relacionadas directamente con el puesto de trabajo como cultura y valores. Así mismo las específicas que son necesarias para el puesto de trabajo, pueden cambiar para cada nivel de trabajo y su nivel de exigencia. Al identificar el nivel de desempeño se debe colocar una nota por cada competencia a evaluar entre un intervalo de 1 a 5 representando el 1 la nota más baja y el 5 la nota más alta.

Al finalizar la evaluación de cada factor se determina un promedio de cada competencia el cual forma parte del resultado general del desempeño de cada trabajador.

Es importante mencionar que el desarrollo de las competencias es un factor estratégico, siendo este el mayor reto representado en la organización, cuando estas sean adquiridas será más fácil el logro de los objetivos generales de la organización.

Para la evaluación del desempeño se propone lo siguiente:

1. El gerente general evaluará a los jefes para determinar el desempeño de cada uno.
2. El jefe de departamento realizará la respectiva evaluación a sus subordinados.
3. La jefatura del talento humano elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos de conocimiento del cargo, y competencias que posee el personal.
4. Los jefes encargados de realizar la evaluación enviarán los formatos preestablecidos por la jefatura del talento humano.

5. Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole por qué en cada una de las calificaciones.
6. El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones, al no estar de acuerdo con la valoración realizada por el jefe y emitir un concepto, acerca de esta evaluación.
7. Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados obtenidos de la evaluación, después del visto bueno de la jefatura de talento humano.

f. Proceso de mantenimiento de personas.

FIGURA N° 7

Representación de actividades de Salud Ocupacional.

N°	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
1	INICIO		
2	Planeación del programa de salud ocupacional	Diseño de cronograma de Actividades de Salud Ocupacional	Jefatura de Talento Humano
3	Implementación del programa de salud ocupacional	Verificación de lo que existe actualmente sobre el tema en la empresa	Jefatura de Talento Humano
4	Establecer el programa de higiene y seguridad industrial	Ejecución de las actividades planeadas en el cronograma.	Jefatura de Talento Humano
5	Reporte de incidentes, inspección áreas de trabajo.	Presentación oportuna de reportes en caso de incidentes y corrección de las causas, mediante la inspección de las áreas de trabajo Jefatura	Jefatura de Talento Humano
6	Aplicación al Programa de Salud ocupacional	Aplicación del programa en la organización	Comité
7	Capacitación en Salud Ocupacional	Capacitación sobre primeros auxilios, evacuación y temas relacionados con la seguridad en el trabajo	Colaboradores inscritos al comité de brigada de emergencias
8	FIN		

Los personales especialistas en recursos están involucrados en la gestión de personas. En los siguientes apartados se planteará la propuesta para la organización sobre este aspecto.

✓ **Salud ocupacional**

La organización es la responsable por la salud de sus colaboradores y proporciona un programa de salud ocupacional. Se le reconoce a la organización como ha venido hasta este momento manejando esta situación, al visitar las instalaciones no se verificaron irregularidades a la higiene laboral que atente en contra sus colaboradores.

✓ **Implicaciones al ambiente físico de trabajo:**

- Iluminación: Luz adecuada a cada tipo de actividad
- Ventilación: Remoción de gases, como la eliminación de generadores de humo y de vapores, uso de guantes y cascos de seguridad en casos que se requieren.
- Temperatura: Mantenimiento en niveles adecuados de temperaturas, extintores de fuego en zonas visibles
- Ruidos: Eliminación de ruidos, que puedan afectar a la concentración del colaborador en sus labores diarias.

Se propone que en el área de cocina se mejoren las condiciones de ventilación o extracción de vapores ya que se mantienen niveles de temperaturas elevadas, así también que el equipo de mantenimiento esté en una constante revisión para asegurar que el personal utilice de forma adecuada sus herramientas de seguridad, guantes de protección y cascos en las áreas que la requieran así evitar inconvenientes que puedan afectar a la salud del trabajador. Así mismo se propone:

- Asesoría básica para el diseño del programa de Salud Ocupacional en la organización.
- Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios.
- Capacitación a los miembros del comité de Salud Ocupacional.

C. PLAN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1. Objetivos.

a. General

- ✓ Establecer un plan que permita la ejecución del modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Organización Club Árabe Salvadoreño.

b. Específicos

- ✓ Describir cada uno de los pasos que comprende la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano.
- ✓ Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño.
- ✓ Establecer un cronograma detallando el periodo tentativo para la implementación del plan.

2. Etapas para la implementación.

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que Contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Organización Club Árabe Salvadoreño, es necesario realizar los siguientes pasos:

a. Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital al Gerente General y Gerente Financiero, a quienes se les hará una presentación formal de la propuesta con apoyo de diapositivas.

b. Discusión

Al terminar la presentación se procederá a responder las preguntas que resulten y se evaluará su aprobación para su respectiva ejecución.

c. Aprobación

Habiendo sido discutida y revisada la propuesta, será de responsabilidad de la Gerencia General o Junta Directiva la aprobación de dicho documento.

d. Difusión

En este punto, se debe de informar a todas las directrices de la organización el funcionamiento del área de gestión del talento humano para darles a conocer los objetivos, políticas y procedimientos de esta, en donde se les entregará un detalle de las actividades que el área tendrá bajo su responsabilidad.

e. Ejecución

La Gerencia General debe de facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, en la que se busca un beneficio tanto para la organización como para los empleados.

f. Supervisión y control

Es necesario revisar cada paso que se vaya realizando para determinar las deficiencias y Corregirlas de forma oportuna, dando fe que los objetivos se vayan cumpliendo según lo antes planeado.

3. Recursos necesarios para la implementación.

Para la implementación de la propuesta es necesario invertir en los siguientes recursos:

a. Talento humano.

De acuerdo con el número de empleados se considera necesario la contratación de una persona encargada y una auxiliar para el área de gestión de talento humano.

b. Recursos financieros.

Para implementar la propuesta se requiere de la asignación de gastos necesarios para el pago de planilla salarial para la persona encargada y el auxiliar del área de gestión del talento humano.

Constituyen los salarios, aportación patronal (ISSS) y las administradoras de fondos de pensiones, es una obligación fija, no se considera el pago de prestaciones porque son variables y dependen mucho de las políticas de la empresa.

- ✓ **Propuesta de presupuesto de estimación de costo del personal del área de gestión del talento humano.**

CARGO	SUELDO MENSUAL	DESCUENTOS			TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		ISSS PATRONO 7.5%	APF PATRONO 7.75%	INSAFORP 1%		
JEFATURA	\$700.00	\$52.50	\$54.25	\$7.00	\$813.75	\$9,765.00
AUXILIAR	\$400.00	\$30.00	\$31.00	\$4.00	\$465.00	\$5,580.00
AGUINALDO	\$700.00	por un año laborado 15días			\$28.77	\$350.00
	\$400.00	por un año laborado 15días			\$16.44	\$200.00
VACACIÓN	\$700.00	15días +30%			\$249.32	\$455.00
	\$400.00	15días +30%			\$142.47	\$260.00
TOTAL					\$1,715.74	\$16,610.00

c. Recursos materiales.

Comprende el mobiliario y equipo adecuado en el departamento, para que realice eficientemente sus actividades, disponiendo inicialmente con lo existente ya que, con la puesta en marcha de la propuesta, y con base a estudios posteriores de necesidades, el jefe

de recursos humanos podrá solicitar lo pertinente con la finalidad de estar actualizado en tecnología equipos y materiales.

✓ **Propuesta de presupuesto de estimación de gastos de mobiliario y equipo**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Escritorio Secretarial	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Sillas Ergonómicas	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Archivador	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Computadoras HP	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Muebles para computadora	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Teléfono	1	\$ 50.00	\$ 50.00
TOTAL			\$ 1,540.00
IMPREVISTO 10%			\$ 154.00
TOTAL FINAL			\$ 1,694.00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS

- ✓ Alma del Cid Pérez, Rosemary Méndez, Francisco Sandoval. “Investigación. Fundamentos y metodología”. 1ra Edición, México 2007, Editorial Pearson Educación.
- ✓ Antonio Cesar Amaru. “Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo” 1ra edición, año 2009.
- ✓ Bernal Cesar A., “Metodología de la investigación”. 3^a. Edición Pearson Educación, Colombia 2010.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, “Administración de recursos humanos”. 8° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2007.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.
- ✓ Dessler Gary, "Administración de recursos humanos" 11° edición, Person education, México, 2009.
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. “Administración una perspectiva global y empresarial” 14° Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2012.
- ✓ Hernández Sampieri, " Metodología de la investigación”. 5° Edición, McGraw-Hill Interamericana. México. 2009.

- ✓ Jones Gareth y George Jennifer, en su libro “Administración Contemporánea” 6ta. Edición, Mexico 2010, Editorial MacGraw-Hill.
- ✓ Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado :2008, Actualizado: 2012. Definición de Concepto de gestión.
- ✓ Muñiz González, Rafael “Marketing en el siglo XXI.” 5ta Edición, Unidad 11.
- ✓ Rojas Soriano Raúl, “Guía para realizar investigaciones sociales, 1era. Edición. Plaza y Valdez editores, 2013.
- ✓ Sergio Gómez Bastar. "Metodología de la investigación". Primero edición, Tercer Milenio Edición, 2012.
- ✓ Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Administración, 10 edición. Mexico 2010
- ✓ William B. Werther, “Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas” 6º edición, McGraw-Hill. México, 2008.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Andrade Perdomo, Walter Roberto, " Desempeño laboral del personal que integra la Organización No Gubernamental Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca del departamento de La Paz " Tesis Universidad de El Salvador, 2013.
- ✓ Chacón Perdomo, Nathaly Jazmín, "Modelo de gestión de recursos humanos para fortalecer el desempeño laboral en la Asociación para la promoción de los derechos humanos de la niñez en el Salvador (APRODEHNI)". Tesis Universidad de El Salvador, 2016.

- ✓ Duran Galdámez Roxana De la Paz, "Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador". Tesis UCA.
- ✓ González Lucia, López Mirna, Monterrosa Claudia. "Modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la empresa AIRLNE SUPPORT SERVICESOF EL SALVADOR, ubicada en el municipio de Cuscatlán". Universidad de El Salvador.
- ✓ Guelguea Lopez, Vicky Milena, "Importancia y característica de la Gestión de Talento Humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto, año 2013". Universidad de Nariño, México.
- ✓ Martínez Ismael, Ramírez José Atilio, Rivas José Ricardo. "Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010".

PÁGINAS WEB

- ✓ <http://www.clubarabesalvadoreno.org/>

LEYES

- ✓ Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, Decreto N°894, 17 de diciembre de 1996, Diario oficial N° 238, tomo N° 333.
- ✓ Asamblea legislativa de la República de EL Salvador, Constitución de la

República, Decreto Constituyente del 15 de diciembre 1983 N° 38, publicada el 16 de diciembre de 1983, Diario oficial N° 234, Tomo N° 281.

- ✓ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de impuesto sobre la renta, decreto N° 134, 18 de diciembre de 1991, Diario oficial N° 242, tomo N° 313.
- ✓ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de impuesto sobre la renta, decreto N° 629, 27 de septiembre de 1993, Diario oficial N° 179, tomo N° 320.
- ✓ Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de impuesto a la Transferencia de bienes muebles y a la Prestación de servicios, Decreto N° 296, 24 de julio de 1992, Diario oficial N° 143, Tomo N° 316.
- ✓ Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social D. Oficial: 88 Tomo: 163 Publicación DO: 12/05/1954 Reformas: (32) Decreto Ejecutivo No. 133 de fecha 20 de diciembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 377 de fecha 20 de diciembre de 2007.

ANEXOS

Anexo N° 1: Modelo de Encuesta dirigida a los empleados.



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



Encuesta dirigida a: Los colaboradores de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, ubicada en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información útil y necesaria que permita conocer la situación actual en relación a la administración del recurso humano, con la finalidad de la creación de un modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso (Toda la información brindada, será utilizada de manera confidencial).

I. Perfil del encuestado

a. **Género:** Femenino Masculino

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

Nombre del departamento al que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

c. **Tiempo de laborar en la Organización**

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

d. Escala salarial donde se ubica:

De \$200 - \$300 de \$301 - \$400 de \$401 - \$500

de \$501 - \$600 de \$601 a más

e. Grado académico que posee:

Básica Bachiller Técnico

Profesional Universitario Otros estudios Profesionales

Si es Profesional Universitario detallar Título obtenido: _____

II. Conocimientos básicos de la Organización

1. ¿Conoce la filosofía institucional de la Organización?

a) Visión b) Misión c) Visión y Misión

De acuerdo a la opción marcada, redacte: _____

2. ¿Tiene conocimientos sobre los objetivos de la Organización?

a) Si b) No

Si los conoce, redacte: _____

3. ¿Conoce los valores de la Organización?

a) Si b) No

Si los conoce, redacte:

4. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un reglamento interno?

- a) Si b) No

Comentario_____

5. ¿Sabes cuáles son las políticas que rige la Organización?

- a) Si b) No

Comentario_____

6. ¿Conoce el organigrama de la Organización?

- a) Si b) No

Comentario_____

III. Situación actual de gestión del talento humano

7. ¿A través de qué medio se enteró de la oportunidad de empleo?

- a) Internet b) Redes sociales

- c) Ferias de empleo d) Amigo

- e) Otros

8. ¿Realizó algún tipo de prueba para entrar a trabajar a la Organización?

- a) Si b) No

Comentario _____

(Si su respuesta es No, pase a la pregunta 9)

9. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron para contratarlo en su puesto de trabajo?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| a) Pruebas de conocimiento | <input type="checkbox"/> | b) Test de aptitudes | <input type="checkbox"/> |
| c) Pruebas analíticas | <input type="checkbox"/> | d) Test de personalidad | <input type="checkbox"/> |
| e) Pruebas psicométricas | <input type="checkbox"/> | f) Test Psicológico | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué le pareció el procedimiento de selección de personal según su experiencia a la que fue sometida?

- | | | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> | b) Muy buena | <input type="checkbox"/> | c) Buena | <input type="checkbox"/> |
| d) Mala | <input type="checkbox"/> | e) Muy mala | <input type="checkbox"/> | | |

11. ¿Recibió inducción sobre sus actividades antes de desarrollarlas?

- a) Si b) No

Comentario _____

—

12. ¿Reciba capacitaciones de parte de la Organización?

- a) Si b) No

¿Cada cuánto?

- a) Cada 3 meses b) Cada 6 meses c) Cada año d) Nunca

Si su respuesta es **sí**, seleccione de que tipo:

- a) Atención al cliente b) Servicio al cliente c) Cortesía y amabilidad
d) Seguridad de alimentos e) Otros

Explique _____

13. ¿La Organización realiza evaluaciones de desempeño?

- a) Si b) No

14. (Si su respuesta es sí) ¿Qué tipo de evaluaciones?

- a) Retroalimentación de 360° grados b) Método de escala gráfica
c) Administración por objetivos d) Método de elección forzada

15. ¿Qué beneficios ha recibido según los resultados de las evaluaciones?

- b) Lo han promovido b) Entrega de incentivos económicos
d) Le ayuda a medir su eficiencia d) Recibe capacitaciones
e) Le ayuda para su crecimiento laboral f) Mide sus habilidades y destrezas

16. ¿Qué actividades desarrolla la Organización para mejorar sus relaciones laborales?

- a) Celebración de cumpleaños b) Fiesta navideña

c) Empleado del mes

d) Actividades recreativas

e) Bonos por fechas especiales

f) Ofrece servicio de comedor

17. ¿Ha tenido un desarrollo laboral dentro de la Organización?

a) Si

b) No

Comentario _____

18. ¿Conoce usted si la organización posee un programa motivacional?

a) Si

b) No

Indique cual es el programa: _____

19. ¿Considera que es motivado adecuadamente para el desempeño de sus funciones?

a) Si

b) No

Comentario _____

Observaciones:

Muchas gracias por su colaboración

Anexo N° 2: Modelo de Encuesta dirigida a los Socios.



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



Encuesta dirigida a: Socios de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, ubicada en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información útil y necesaria que permita conocer la situación actual en relación a la calidad en el servicio brindado en las instalaciones del Club Árabe Salvadoreño, para mejorar el desempeño del personal.

Indicaciones: Lea detenidamente cada una de las interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta de acuerdo al nivel de satisfacción que obtiene al visitar Club Árabe Salvadoreño. (Toda la información brindada, será utilizada de manera confidencial).

I. Perfil del encuestado

Género: Femenino Masculino

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

II. Datos Generales a cerca del servicio

1. ¿Con qué frecuencia visita las instalaciones del Club Árabe Salvadoreño?

- a) Diariamente b) Una vez a la semana c) Dos veces a la semana
- d) Tres veces a la semana e) Una vez al mes f) Varias veces al mes
- g) Algunas veces al año

2. ¿Sus visitas las realiza acompañado de niños?

- a) Si b) No c) Algunas veces

3. Utilizando una escala del 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 excelente puede calificar según su experiencia marcando con una "X".

Pregunta/Calificación	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Evaluación de la CALIDAD					
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia?					
a) La comida es servida caliente					
b) Como evalúa el sabor de la comida					
c) La cantidad de comida es adecuada					
d) Considera adecuado los precios de los productos en el menú brindado					
Pregunta/Calificación	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
Evaluación del SERVICIO					
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia?					
a) Es adecuada a cortesía mostrada por los empleados					
b) El personal muestra amabilidad					

c) El personal tiene contacto visual al momento de dar el servicio					
d) Se le brindó una sonrisa					
e) La orden fue tomada con rapidez					
f) La orden fue servida con rapidez					
g) El personal repitió la orden solicitada					
h) Durante la orden, el personal brindo una recomendación o promoción del día					
i) La orden fue servida como lo solicitado					
j) La presentación del personal que le atiende es adecuada (Uniforme)					
Pregunta/Calificación	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Evaluación GENERAL					
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia?					
a) ¿El parqueo es suficiente?					
b) ¿Cómo calificaría la vigilancia del parqueo?					
c) ¿Cómo calificaría la seguridad de las instalaciones?					
d) ¿ Considera adecuado el horario de apertura del club?					
e) ¿ Considera adecuado el horario del cierre del club?					
f) El sonido de las instalaciones se encontraba a un nivel adecuado?					
g) ¿Cómo ha observado la higiene del restaurante?					
h) ¿Cómo ha observado la limpieza del restaurante?					
i) ¿Qué le parece la limpieza en el área de baños?					
j) ¿Cómo califica el servicio brindado por los instructores?					
k) ¿Cómo calificaría las condiciones de las canchas?					

l) La temperatura del agua de la piscina es la adecuada?					
m) ¿Cómo evalúa la limpieza de del agua de la piscina?					
n) Considera adecuado la cantidad de cloro que percibe en la piscina?					
o) Las máquinas del gimnasio se encuentran en óptimas condiciones					
p) La limpieza de las maquinas del gimnasio es la adecuada					

4. De acuerdo a su experiencia, indique alguna sugerencia o comentario que ayuden a mejorar el servicio del Club Árabe Salvadoreño.

5. ¿Recomendaría a sus amigos y familiares asociarse al Club Árabe Salvadoreño?

- a) Definitivamente No recomendaría
- b) Probablemente No recomendaría
- c) Tal vez recomendaría
- d) Probablemente recomendaría
- e) Definitivamente recomendaría

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 3: Modelo de Entrevista dirigida a Jefaturas, Supervisores y Junta Directiva.



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



Encuesta dirigida a: Jefaturas, Supervisores y Directivos de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, ubicada en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información útil y necesaria que permita conocer la situación actual en relación a la administración del recurso humano, con la finalidad de la creación de un modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal.

I. Datos específicos

1. ¿Conoce usted a que se refiere un Sistema de Gestión del talento humano?
2. ¿Considera usted que un Sistema de gestión del talento humano podría beneficiar al Club Árabe Salvadoreño?
3. ¿Qué importante es para usted la existencia de políticas y normas dentro de la Organización?
4. ¿Qué tipo de políticas conoce que tiene actualmente la organización?
5. ¿Quién es el encargado del reclutamiento?
6. ¿Conoce cuál es el proceso de reclutamiento actual?

- 7.** ¿Cuánto dura el contrato de trabajo?

- 8.** ¿Usted conoce qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los colaboradores?

- 9.** ¿Es de su conocimiento, cada cuanto reciben capacitaciones los colaboradores?

- 10.** ¿Cómo percibe la relación empleado-jefe dentro de la organización?

- 11.** ¿Qué actividades conoce que se realizan para la integración de los colaboradores?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 4: Tabulación, análisis e Interpretación de datos.

Resultados de encuestas empleados.

Datos Generales

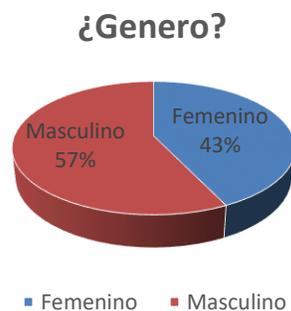
Pregunta: a) Genero.

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece en el Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 1

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	21	43%
Masculino	28	57%
Total	49	100.00%

Grafico N° 1



Interpretación:

En la Organización del total de la muestra el 57% son hombres y el resto son mujeres. Lo cual indica que la organización no hace discriminación entre géneros, esto es bueno ya que deja en evidencia que el Club Árabe busca al personal capacitado y contrata al personal idóneo independientemente de su género.

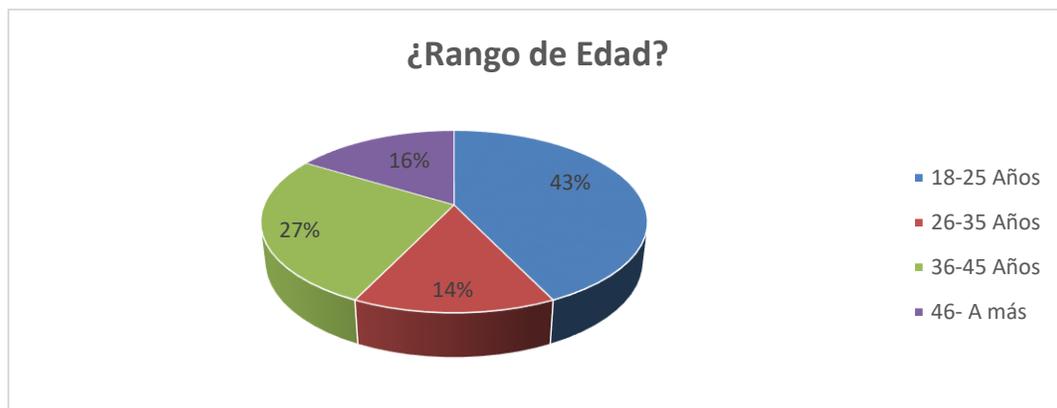
Pregunta: b) Edad.

Objetivo: Conocer el rango de edad de los colaboradores del Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 2

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25 Años	21	43%
26-35 Años	7	14%
36-45 Años	13	27%
46- A más	8	16%
Total	49	100%

Grafico N° 2



Interpretación:

Con base a los datos obtenidos, se determinó que la organización contrata personas de diferentes edades, la mayor parte de ellos son jóvenes menores de 25 años (Cumpliendo las leyes de Código de Trabajo), ya que necesita personal ágil debido al sector servicios al se dedica.

Pregunta: c) Tiempo de laborar en la organización.

Objetivo: Determinar la estabilidad que tienen los empleados dentro de la Organización, de acuerdo al número de años laborados.

Cuadro N° 3

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1-3 Años	10	20%
De 4-6 Años	20	41%
De 7-10Años	12	24%
De 10 a más Años	7	14%
Total	49	100%

Grafico N° 3



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que la antigüedad laboral de los empleados se encuentra entre 4 a 6 años, esto se debe a que los últimos años la organización ha tenido una mayor demanda, permitiéndole permanecer en el sector, manteniendo al personal adecuado con experiencia, generando una estabilidad laboral en ellos.

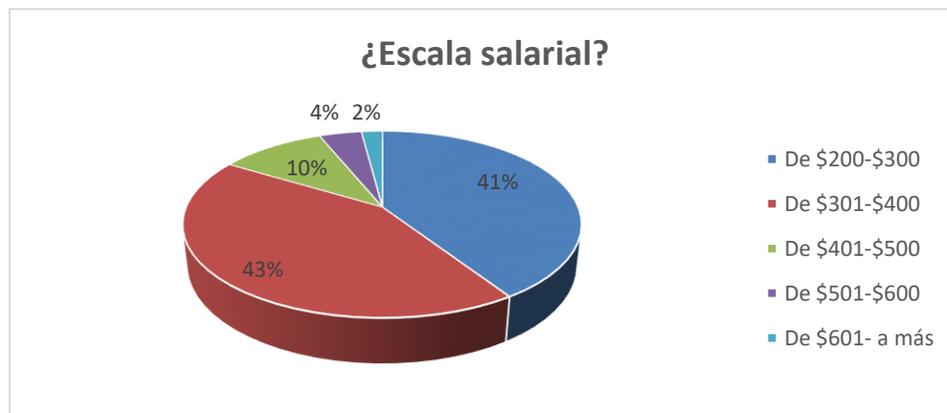
Pregunta: d) Escala salarial donde se ubica.

Objetivo: Determinar los niveles de ingresos que perciben los colaboradores en la Organización.

Cuadro N° 4

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
De \$200-\$300	20	41%
De \$301-\$400	21	43%
De \$401-\$500	5	10%
De \$501-\$600	2	4%
De \$601- a más	1	2%
Total	49	100%

Grafico N° 4



Interpretación:

La mayoría de los trabajadores se sitúan en la escala salarial entre \$300 a \$400 dólares, lo cual indica que la organización está cumpliendo la ley de salario mínimo, las personas que indicaron recibir un salario menor a \$300.00, representan el 41% de las personas consultadas.

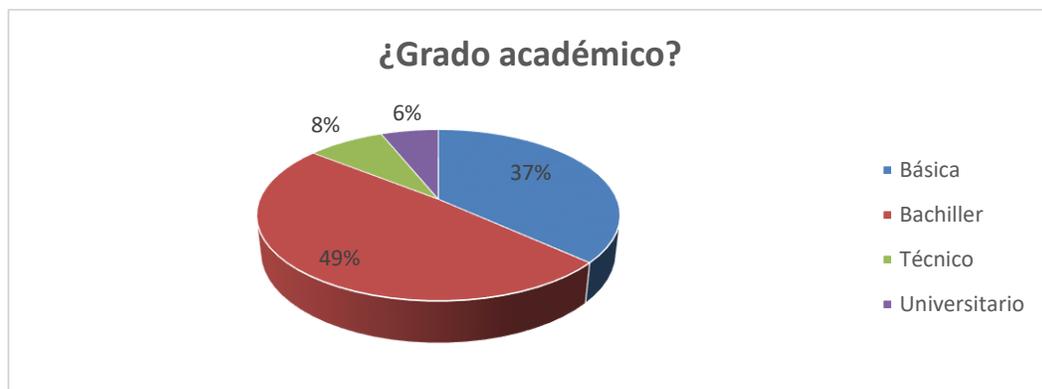
Pregunta: e) Grado académico que posee.

Objetivo: Conocer el nivel de escolaridad de los empleados de la Organización Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 5

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Básica	18	37%
Bachiller	24	49%
Técnico	4	8%
Universitario	3	6%
Total	49	100%

Grafico N° 5



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, se identificó que la mayoría de los empleados tienen un nivel académico de bachillerato, seguido por el nivel básico, ya que la organización no exige un alto grado académico para la función de algunos de los puestos como mesero, cocinero, entre otros.

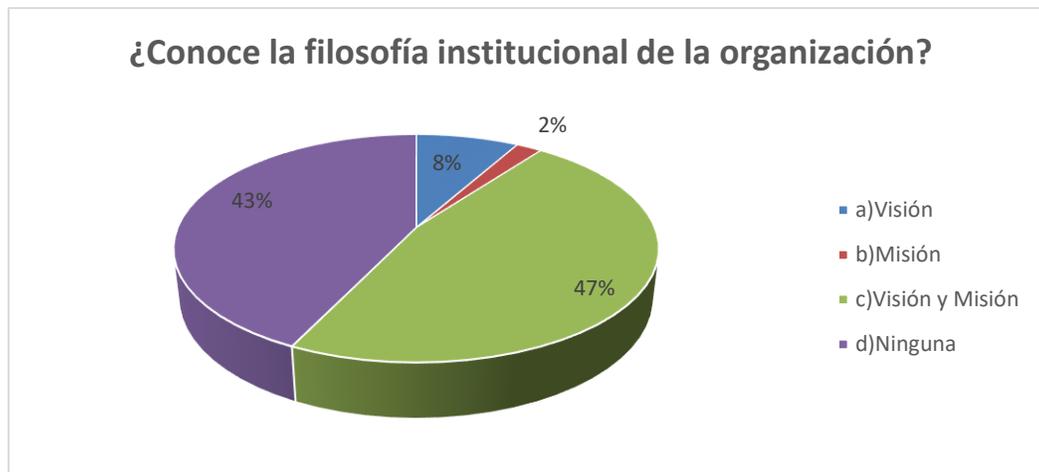
Pregunta No. 1. ¿Conoce la filosofía institucional de la Organización?

Objetivo: Investigar el compromiso que tienen los empleados por conocer la misión visión y valores.

Cuadro N° 6

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a)Visión	4	8%
b)Misión	1	2%
c)Visión y Misión	23	47%
d)Ninguna	21	43%
Total	49	100%

Grafico N° 6



Interpretación:

Aproximadamente la mitad de los empleados afirman conocer la misión y visión de la empresa, sin embargo, no lo plasmaron textualmente en la encuesta, mientras que la otra mitad indican no conocer ninguna de la filosofía de la organización, esto genera la duda si en verdad la conocen, dado que no las tienen exhibidas en murales ni en lugares visibles de sus áreas de trabajos.

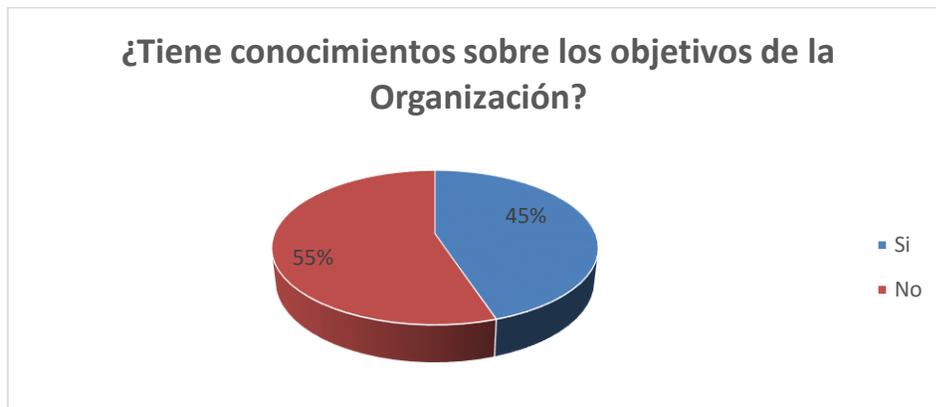
Pregunta No. 2. ¿Tiene conocimientos sobre los objetivos de la Organización?

Objetivo: Investigar si los colaboradores conocen los objetivos de la Organización.

Cuadro N° 7

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	45%
No	27	55%
Total	49	100.00%

Grafico N° 7



Interpretación:

Se identificó que más de la mayoría de los empleados no tienen conocimiento de los objetivos de la Organización, indicando que muchas veces es debido a que no están plasmados en zonas visibles y por la falta de inducción al momento de ingresar a laborar a la Organización.

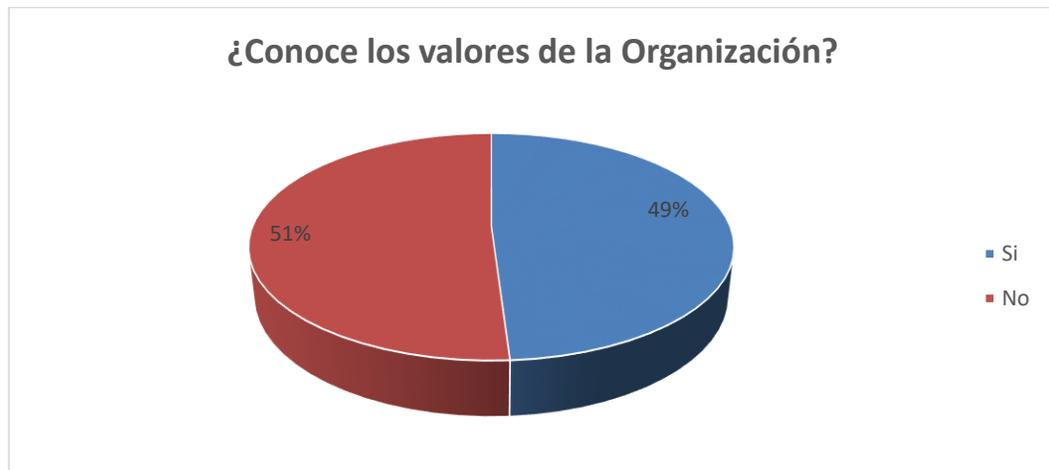
Pregunta No. 3. ¿Conoce los valores de la Organización?

Objetivo: Conocer que tanto conocen los valores de la organización del Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 8

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	49%
No	25	51%
Total	49	100.00%

Grafico N° 8



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 49% de los encuestados indican no conocer los valores de la organización, mientras que el resto afirman que sí, aunque en el apartado que se les solicitó redactarlos no lo complementaron.

Pregunta No. 4. ¿Tiene conocimiento de la existencia de un reglamento interno?

Objetivo: Verificar si la organización cuenta con un reglamento interno.

Cuadro N° 9

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Si	29	59%
No	20	41%
Total	49	100.00%

Grafico N° 9



Interpretación:

Se pudo comprobar que, si existe un reglamento interno en la organización, ya que la mayoría lo afirman, mientras que los restantes no tienen conocimiento de este documento, eso se debe a que en ningún momento les ha brindado de forma impresa.

Pregunta No. 5. ¿Sabe cuáles son las políticas que rigen la organización?

Objetivo: Comprobar si los trabajadores conocen cuales son las políticas que rigen la Organización.

Cuadro N° 10

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Si	20	41%
No	29	59%
Total	49	100.00%

Grafico N° 10



Interpretación:

Existe una diferencia del 10% entre las personas que indican que, si conocen las políticas y los que no la conocen, por lo que se puede afirmar que algunos no están seguros de sus respuestas, dejando en evidencia la necesidad de darlas a conocer para el buen desempeño y comportamiento dentro de la organización.

Pregunta No. 6. ¿Conoce el organigrama de la organización?

Objetivo: Demostrar que los colaboradores conocen el organigrama dentro de la Organización.

Cuadro N° 11

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	20	41%
No	29	59%
Total	49	100.00%

Grafico N° 11



Interpretación:

La mayor parte de los encuestados no poseen conocimiento sobre el organigrama, aunque actualmente la organización cuenta con dicha estructura, por lo que es importante darla a conocer a los empleados para que puedan tener una visión amplia de cómo está conformado la organización a la que pertenecen.

Situación actual de gestión de talento humano.

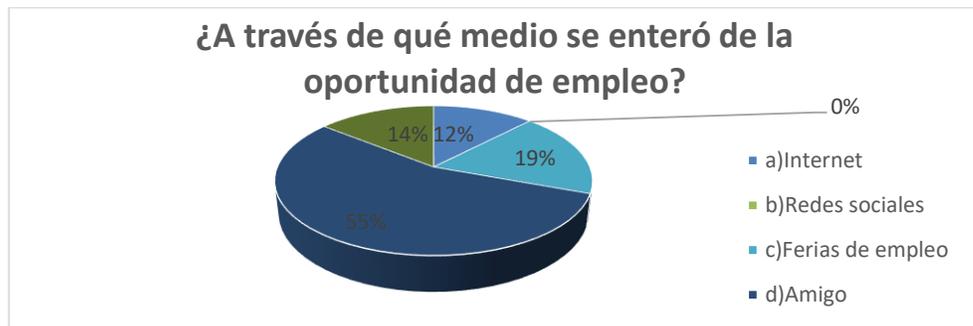
Pregunta No. 7. ¿A través de qué medio se enteró de la oportunidad de empleo?

Objetivo: Mostrar de qué manera las personas se informaron sobre la oportunidad de empleo dentro del Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 12

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a)Internet	6	12%
b)Redes sociales	0	0%
c)Ferias de empleo	9	18%
d)Amigo	27	55%
e)Otros	7	14%
Total	49	100%

Grafico N°12



Interpretación:

La Organización cuenta con los medios suficientes y adecuados para poder divulgar los puestos disponibles para poder solicitar personal de nuevo ingreso, entre ellas internet, feria de empleo y redes sociales, sin embargo, se logró identificar que el medio más efectivo por el que se presentan las personas es través de una recomendación o

información proporcionada por un amigo, que en la mayoría de las veces son los mismos trabajadores del club.

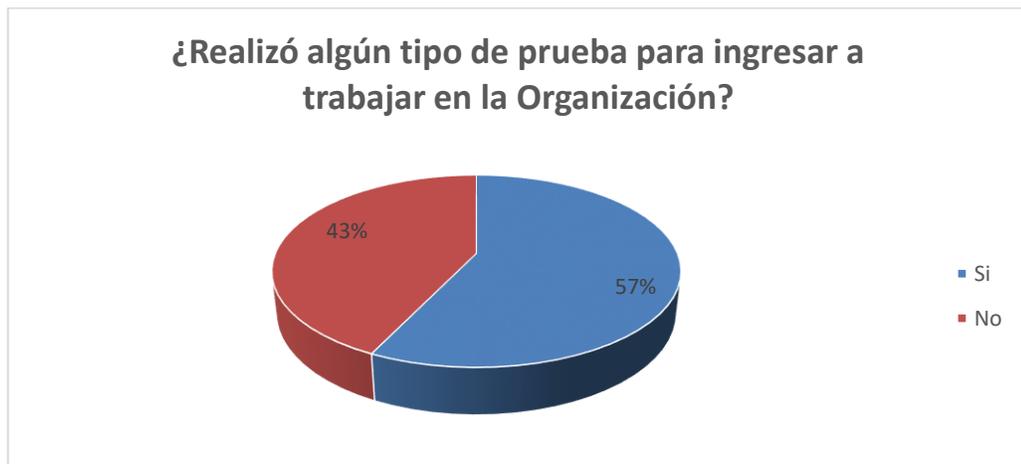
Pregunta No. 8. ¿Realizó algún tipo de prueba para entrar a trabajar a al Club Árabe Salvadoreño?

Objetivo: Exponer si los colaboradores realizaron alguna prueba para ingresar a laborar en dicha organización.

Cuadro N° 13

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	57%
No	21	43%
Total	49	100.00%

Grafico N° 13



Interpretación:

Según los resultados, un 57% de los encuestados afirman que realizaron pruebas para ingresar a trabajar en la Organización, mientras que los restantes indican que no, esto se debe a que no se encuentran establecido formalmente el proceso de reclutamiento.

Pregunta No. 9. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron para contratarlo en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar que pruebas le realizaron al personal antes de ser contratado.

Cuadro N° 14

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Pruebas de conocimientos	21	75%
b) Test de aptitudes	3	11%
c) Pruebas analíticas	0	0%
d) Test de personalidad	2	7%
e) Pruebas Psicométricas	0	0%
f) Test Psicológico	2	7%

Grafico N° 14



Interpretación: La mayoría de los encuestados, indican que si fueron sometidos a pruebas para ser contratados la cual constó en pruebas de conocimiento, este tipo de prueba evalúa las capacidades que posee la persona adquirida en la practica la cual es exigida para el cargo.

Pregunta No. 10. ¿Qué le pareció el procedimiento de selección de personal según su experiencia a la que fue sometida?

Objetivo: Revelar de qué manera percibieron el proceso de contratación al que fueron sometidos los colaboradores.

Cuadro N° 15

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a)Excelente	17	35%
b)Muy buena	17	35%
c)Buena	15	31%
d)Mala	0	0%
e) Muy mala	0	0%
Total	49	100%

Grafico N° 15



Interpretación: Según los resultados, los empleados indican que el proceso de selección de personal según la experiencia vivida fue excelente y muy buena. Con esto se puede verificar que a pesar que no existe un departamento de gestión de talento humano, se ha realizado el proceso de selección; sin embargo, puede mejorar contando con personal especializado que realice estas acciones.

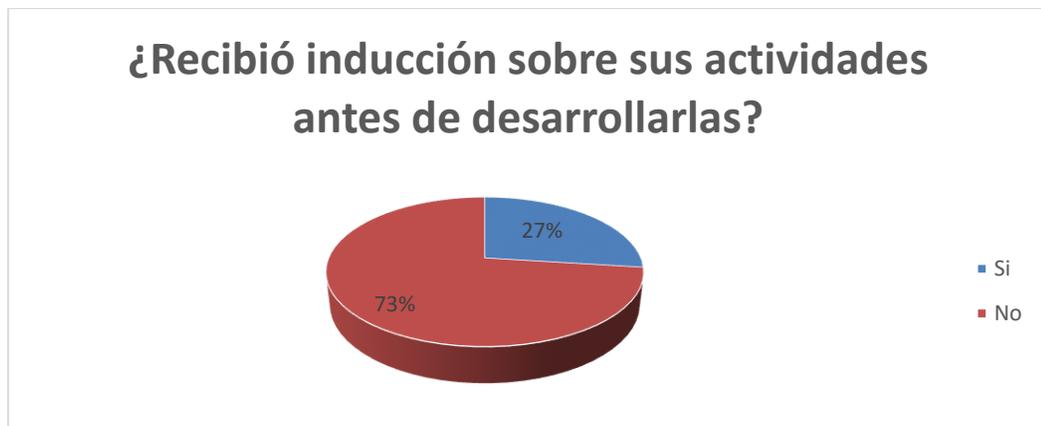
Pregunta No. 11. ¿Recibió inducción sobre sus actividades antes de desarrollarlas?

Objetivo: Examinar si en la asociación se realizan procesos de inducción a los nuevos empleados.

Cuadro N° 16

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	27%
No	36	73%
Total	49	100.00%

Grafico N° 16



Interpretación:

De la muestra 13 de los empleados encuestados afirman haber recibido inducción al momento de ser contratados, mientras que 36 colaboradores indican que no recibieron inducción que simplemente le asignaron a un compañero que les indica que y como realizar las actividades correspondientes.

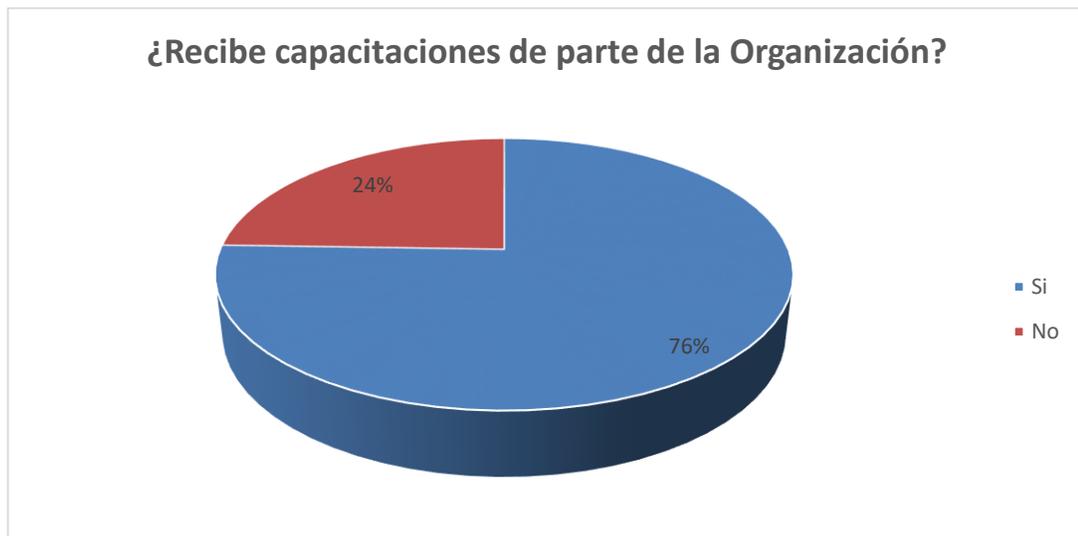
Pregunta No. 12. ¿Recibe capacitaciones de parte de la Organización?

Objetivo: Identificar si los trabajadores son capacitados en el Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 17

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	37	76%
No	12	24%
Total	49	100.00%

Grafico N° 17



Interpretación:

Según los datos el Club Árabe programa capacitaciones para sus empleados, siendo esto una cualidad importante para el aprendizaje y eficiencia en su puesto de trabajo, brindando herramientas para reforzar sus habilidades ayudando a la mejora continua y sirviendo como motivación.

(Si su respuesta es sí)

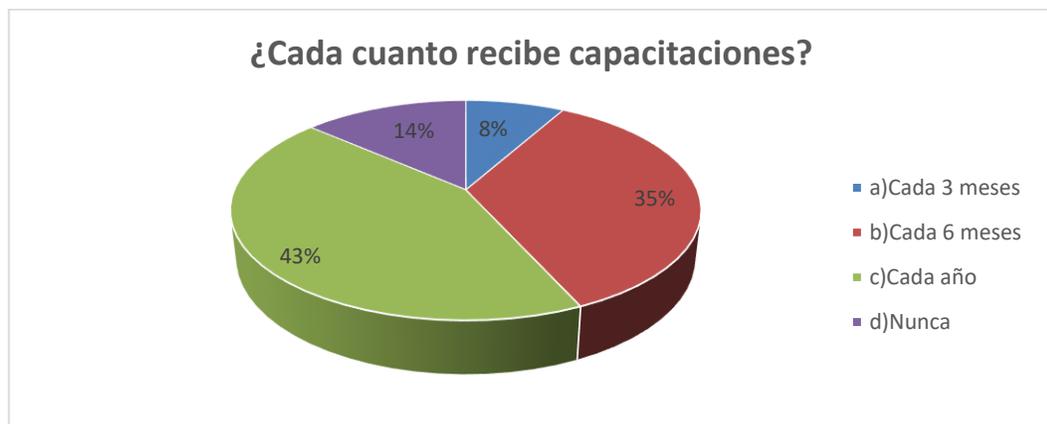
Pregunta. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia de tiempo son capacitados los colaboradores.

Cuadro N° 18

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a)Cada 3 meses	3	8%
b)Cada 6 meses	13	35%
c)Cada año	16	43%
d)Nunca	5	14%
Total	37	100%

Grafico N° 18



Interpretación:

Con referencia a los datos anteriores la organización capacita regularmente a sus empleados, ya que la mayoría se encuentran en un rango de 6 meses a un año, eso se debe a los diferentes departamentos que existen en la organización.

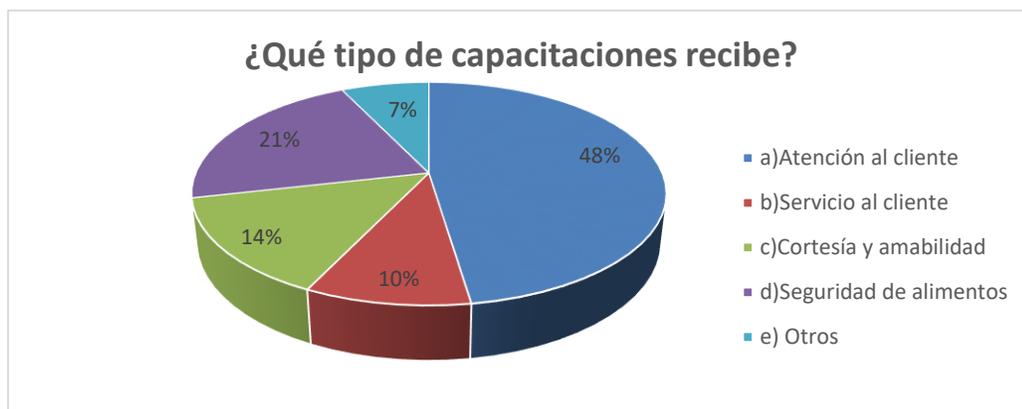
(Si su respuesta fue sí) ¿Qué tipo de capacitaciones recibe?

Objetivo: Evaluar qué tipo de capacitaciones son las que reciben los colaboradores.

Cuadro N° 19

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Atención al cliente	20	48%
b) Servicio al cliente	4	10%
c) Cortesía y amabilidad	6	14%
d) Seguridad de alimentos	9	21%
e) Otros	3	7%
Total	42	100%

Grafico N° 19



Interpretación:

Según se observa en los resultados, la capacitación que más brinda la organización hacia los colaboradores es de atención al cliente, ya que es importante por la actividad a la que se dedica, con la finalidad de crear una excelente interrelación entre los socios a la vez buscar la satisfacción de ellos.

Pregunta No. 13. ¿La organización realiza evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Conocer si la organización realiza evaluaciones del desempeño a su personal.

Cuadro N° 20

Categoría	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	33%
No	33	67%
Total	49	100.00%

Grafico N° 20



Interpretación:

Como se puede apreciar en el gráfico, la organización no realiza evaluaciones del desempeño a todo el personal en general, según la información obtenida el 33% de los encuestados han sido evaluados, no obstante, algunos de los colaboradores dieron su opinión que las evaluaciones se basan solamente en la observación del superior inmediato, dejando de lado este proceso muy importante ya que es un motivante para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

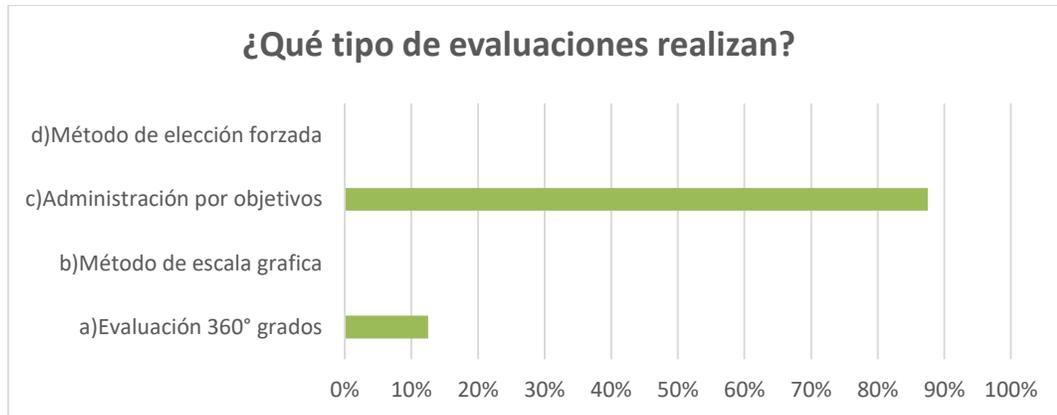
Pregunta No. 14. ¿Qué tipo de evaluaciones realiza?

Objetivo: Citar según la interrogante anterior que tipo de evaluaciones del desempeño son realizadas a los trabajadores.

Cuadro N° 21

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a)Evaluación 360° grados	2	13%
b)Método de escala grafica	0	0%
c)Administración por objetivos	14	88%
d)Método de elección forzada	0	0%

Grafico N° 21



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, sobre qué tipo de evaluación es sometida el personal de la organización, se observa que una gran parte de los encuestados manifestaron que se les evalúa por medio de una administración por objetivos, teniendo por finalidad el establecimiento de objetivos tangibles, alcance de metas, por el cual se pretende lograr un compromiso de parte del trabajador y a su vez siendo motivado.

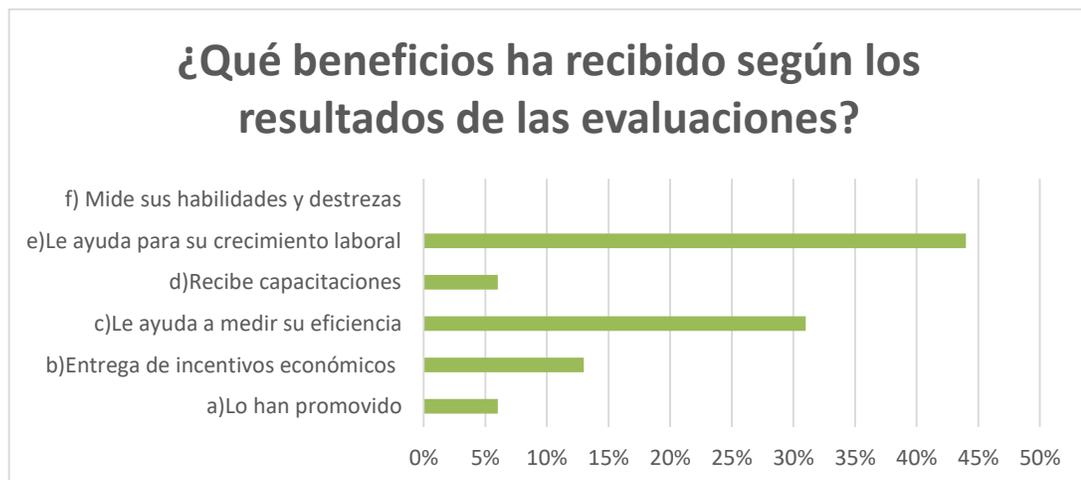
Pregunta No. 15. ¿Qué beneficios ha recibido según los resultados de las evaluaciones?

Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios que se han recibido según los resultados de la evaluación.

Cuadro N° 22

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a)Lo han promovido	1	6%
b)Entrega de incentivos económicos	2	13%
c)Le ayuda a medir su eficiencia	5	31%
d)Recibe capacitaciones	1	6%
e)Le ayuda para su crecimiento laboral	7	44%
f) Mide sus habilidades y destrezas	0	0%

Grafico N° 22



Interpretación:

El beneficio que perciben por sus resultados en las evaluaciones, la mayoría indica que los beneficios obtenidos es de crecimiento laboral. Esto les sirve de apoyo a mejorar su desempeño laboral y estar motivados.

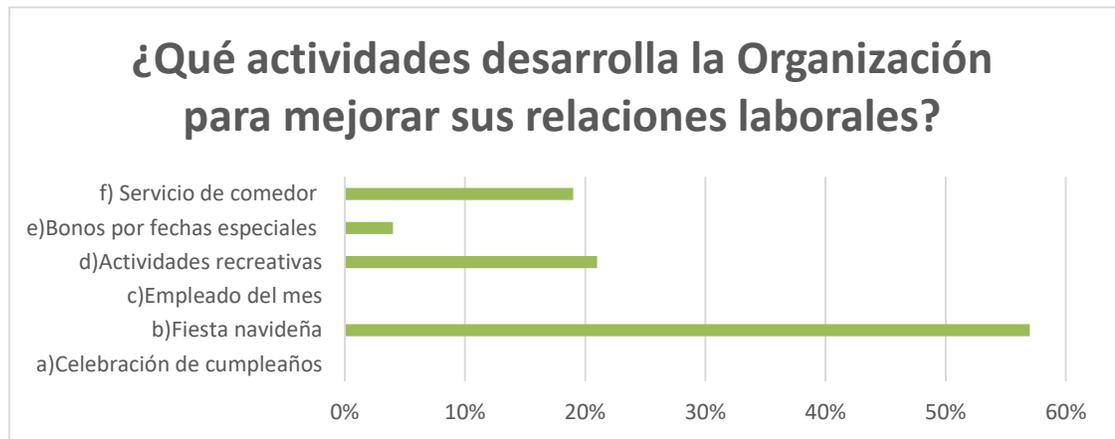
Pregunta No. 16. ¿Qué actividades desarrolla la Organización para mejorar sus relaciones laborales?

Objetivo: Demostrar que actividades realiza la organización para mejorar sus relaciones laborales.

Cuadro N° 23

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
a) Celebración de cumpleaños	0	0%
b) Fiesta navideña	30	57%
c) Empleado del mes	0	0%
d) Actividades recreativas	11	21%
e) Bonos por fechas especiales	2	4%
f) Servicio de comedor	10	19%

Grafico N° 23



Interpretación: La actividad que ejerce la organización para el esparcimiento y buena relación entre los trabajadores depende de su departamento como la celebración de su cumpleaños que es una actividad interna de su departamento brindándoles la autorización para realización de este evento el cual solo algunas áreas de trabajo desarrollan esta

actividad; mientras que a los de más departamentos se le celebra la fiesta navideña que es la más reconocida por los colaboradores y alguna otra actividad recreativa.

Pregunta No. 17. ¿Ha tenido un desarrollo laboral dentro de la Organización?

Objetivo: Reconocer si los colaboradores han tenido algún desarrollo laboral dentro de la organización.

Cuadro N° 24

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	39%
No	30	61%
Total	49	100.00%

Grafico N° 24



Interpretación: La organización se ha descuidado del desarrollo de algunas áreas para poder promover los talentos, ya que la mayoría indica que no se les da una oportunidad de crecimiento al tener años de estar en el mismo puesto, el cual los desmotiva y si encuentran una oportunidad afuera dejarían la organización. No obstante, cabe recalcar

que una minoría afirman que sí ha alcanzado un desarrollo. este grupo se debe al área de administración, el cual comentan que es por el encargado de esa área y por medio de este crecimiento se sienten motivados.

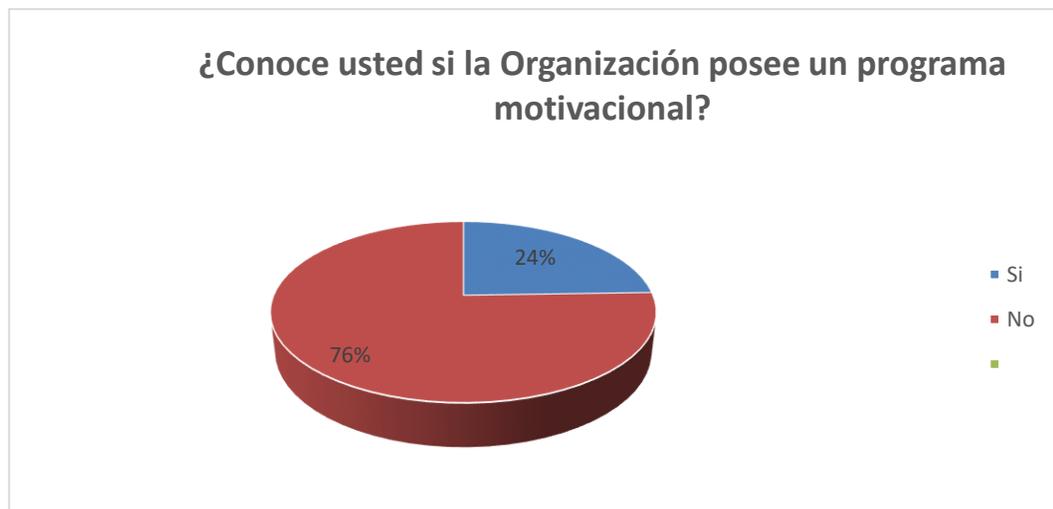
Pregunta No. 18. ¿Conoce usted si la organización posee un programa motivacional?

Objetivo: Evaluar si la organización cuenta con un programa motivacional.

Cuadro N° 25

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Si	12	24%
No	37	76%
Total	49	100.00%

Grafico N° 25



Interpretación: Un programa motivacional en una organización es importante, sin embargo, se identificó que el Club Árabe no se ha preocupado por difundir un plan motivacional, ya que los empleados creen que no existe, por tal motivo piensan que la

organización no se ha preocupado por motivarlos, pero en el área de administración específicamente dicen tener un programa motivacional, aunque no conocen el contenido.

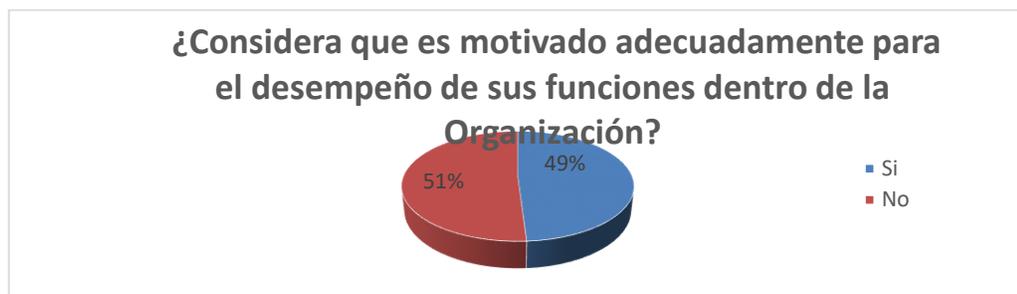
Pregunta No. 19. ¿Considera que es motivado adecuadamente para el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Diagnosticar si el personal se encuentra adecuadamente motivado para el desempeño de sus funciones en el Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 26

Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Si	24	49%
No	25	51%
Total	49	100.00%

Grafico N° 26



Interpretación: Los resultados indican que existe una opinión dividida en los encuestados, esto se debe a que la motivación de algunos de los trabajadores de carácter personal, comentan que es su familia y otros no necesitan de mucho para ser motivados. Pero el 51% se siente desmotivado y comentan que la organización no se preocupa por ello, por tal motivo es importante hacer un plan motivacional para toda la organización y ver que se cumpla al 100% con cada uno de los trabajadores el cual influiría a un mejor servicio.

MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTAS

Preguntas	Directora Secretaria Suplente de la Junta Directiva	Gerente General	Gerente de Contabilidad y Finanzas	Ejecutiva de Ventas	Encargado de Restaurante
1. ¿Conoce usted a que se refiere un Sistema de Gestión del talento humano?	Es un proceso integral que fortalece a la organización a contar con personal idóneo, también contribuye al desarrollo de cada uno de los empleados en relación a sus habilidades y ayuda colocarlo en el puesto adecuado de acuerdo a su perfil.	Este sistema debe de ser parte integral de una organización, ya que identifica los talentos de las personas y así se puede colocar mejor en un puesto y creo que también tiene relación al clima laboral.	Se refiere a identificar las capacidades y fortalezas de una persona y permite desarrollar su mayor potencial.	Es parte de la empresa, se enfoca en el área de Recursos Humanos y permite identificar las habilidades del empleado.	Es el proceso que se debe de seguir para optar a un puesto.
2. ¿Considera usted que un Sistema de gestión del talento humano podría beneficiar al Club Árabe Salvadoreño?	Si, beneficiaria mucho a una mayor eficiencia y productividad.	Claro que sí.	Si, ayudase mucho. Ya que se tendrán definidos los procesos a realizar.	Considero que sí, beneficiaria ya que actualmente se necesita un poco más de apoyo en tema de Recursos Humanos.	Sí, porque considero que se debe de reforzar más esas áreas.
3. ¿Qué importante es para usted la existencia de políticas y normas dentro de la Organización?	Es muy importante, porque es una de las bases fundamentales de la organización.	Es importantes, ya que por medio de las políticas y normas se rigen los empleados.	De mucha importancia, ya que los empleados se deben de apegar cuando están adentro y afuera de la organización.	Muy importante.	Cien por cierto esencial, ya que rigen el comportamiento de todos nosotros.

Preguntas	Directora Secretaria Suplente de la Junta Directiva	Gerente General	Gerente de Contabilidad y Finanzas	Ejecutiva de Ventas	Encargado de Restaurante
4. ¿Qué tipo de políticas conoce que tiene actualmente la organización?	*De uniforme *De marcaje	*Indemnización anual *De beneficios *De uniformes *Administrativas	*Restricciones en el uso de teléfonos *De uniforme *De presentación	*Indemnización anual *De prestaciones *De uniformes	*De horarios *Uso de celular *De uniforme *Presentación
5. ¿Quién es el encargado del reclutamiento?	Actualmente lo realiza el Gerente Financiero y el Jefe del área donde se requiere el personal.	Este proceso lo coordinar y ejecuta el Gerente Financiero.	En la Actualidad yo soy el encargado de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección apoyándome con los jefes del área que necesita la contratación.	Tengo conocimiento que lo realizar el Gerente Financiero.	El Gerente Financiero.
6. ¿Conoce cuál es el proceso de reclutamiento actual?	No, sinceramente no estoy muy enterada cual es el proceso que se este realizando actualmente.	Sí, primero se realizan publicaciones sobre los requisitos, luego se selecciona según el perfil y puesto para el que se necesita, luego se le llama a entrevista y si es el idóneo se le vuelve a llamar para que se presente a trabajar.	Claro, primeramente, se publican los perfiles que se están buscando, también se toman en cuenta las recomendaciones o referidos de empleados. Luego se selecciona los currículos que se consideran cumplen con las características de los perfiles, luego se llaman para una entrevista donde lo evaluamos en conjunto al jefe del área que lo necesita. Se	No conozco muy bien el proceso en general, pero sé que se llena solicitud, realizan polígrafo, y si es seleccionado lo dejan un mes de prueba el cual es pagado.	Tengo entendido que realizan los anuncios de los puestos que se solicitan a la página, luego realizan entrevista, si cumple con las características hacen entrevista y lo dejan 1 mes de prueba y si les parece realizan la

			decide por uno de los candidatos y se le llama para que inicie el proceso de llenado y presentación de toda la documentación solicitada.		contratación ya en planilla.
Preguntas	Directora Secretaria Suplente de la Junta Directiva	Gerente General	Gerente de Contabilidad y Finanzas	Ejecutiva de Ventas	Encargado de Restaurante
7. ¿Cuánto dura el contrato de trabajo?	Es renovado cada año.	Dura un año, el cual es renovado con las mismas condiciones.	Un año.	Un año y es indemnizado anualmente.	Es de un año.
8. ¿Usted conoce qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los colaboradores?	*Bonos *Propinas *Comisiones *Alimentación *Uniformes	*Bonos *Fiesta navideña *Propinas *Comisiones *Alimentación *Uniformes * Viáticos	*Bonos *Propinas *Comisiones *Alimentación *Uniformes * Viáticos	*Bonos *Propinas *Comisiones *Alimentación	*Comisiones *Alimentación *Uniformes *Bonos para ciertas áreas
9. ¿Es de su conocimiento, cada cuanto reciben capacitaciones los colaboradores?	No estoy muy segura, pero creo que es cada año.	Cada 6 meses.	Dependiendo del área en ocasiones se realizan cada 6 meses o cada año.	Cada 6 meses.	Cada año.

10. ¿Cómo percibe la relación empleado-jefe dentro de la organización?	Considero que buena.	La relación entre empleado-feje se trata de que sea lo más flexible que se pueda.	Es buena.	Es necesario fomentar más la comunicación, se puede tener una relación mejor.	Actualmente se necesita un poco más de flexibilidad y comunicación con los jefes, más que todo con las áreas administrativas.
11. ¿Qué actividades conoce que se realizan para la integración de los colabores?	* Excursiones por días festivos. *Fiesta navideña	* Excursiones por días festivos. *Fiesta navideña	* Excursiones por días festivos. *Fiesta navideña	* Excursiones por días festivos. *Fiesta navideña	* Excursiones por días festivos. *Fiesta navideña

Resultados de encuestas Socios

Perfil de encuestado

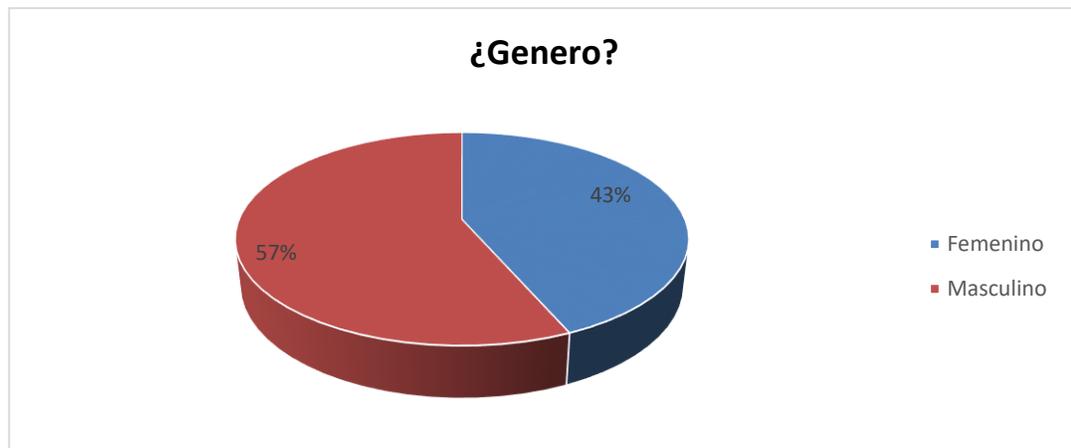
Pregunta a) Genero

Objetivo: Identificar el género de la población del Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 1

Genero		
Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	53	43%
Masculino	69	57%
Total	122	100.00%

Grafico N° 1



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se identificó que el personal que labora en la organización relativamente se encuentra equilibrado, ya que la diferencia en porcentaje es de un 7%.

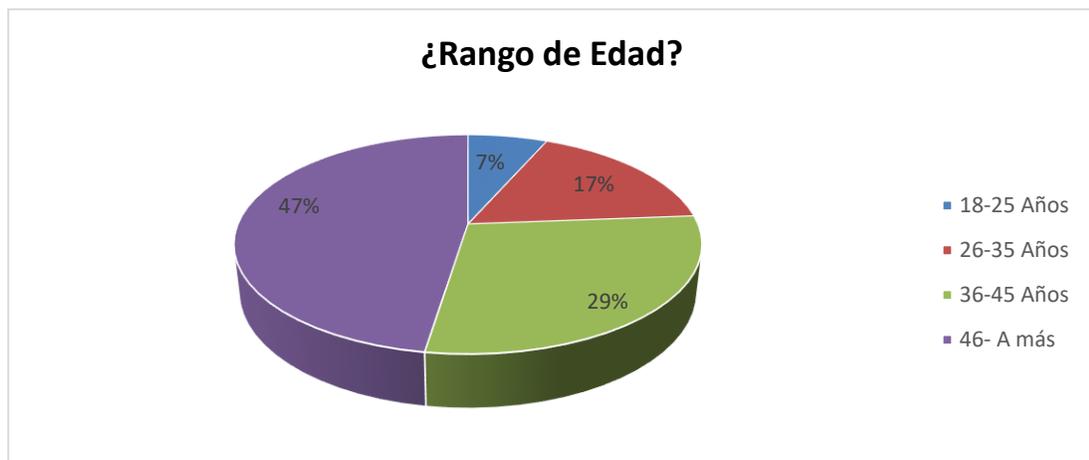
Pregunta b) Rango de edad

Objetivo: Conocer el rango de edad de los empleados de la organización.

Cuadro N° 2

Rango de edad		
Categoría	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
18-25 Años	8	7%
26-35 Años	21	17%
36-45 Años	35	29.00%
46- A más	58	47%
Total	122	100%

Grafico N° 2



Interpretación:

Con un 47% de la población encuesta afirman estar entre el rango de edad de los 46 años a más, un 29% de 36 a 45 años, por lo que se puede decir que la mayoría del personal que labora para la organización son mayores de 36 años.

Pregunta N° 3 ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos relacionados a calidad, cantidad y precios del menú que ofrece la Organización Club Árabe Salvadoreño, según su experiencia?

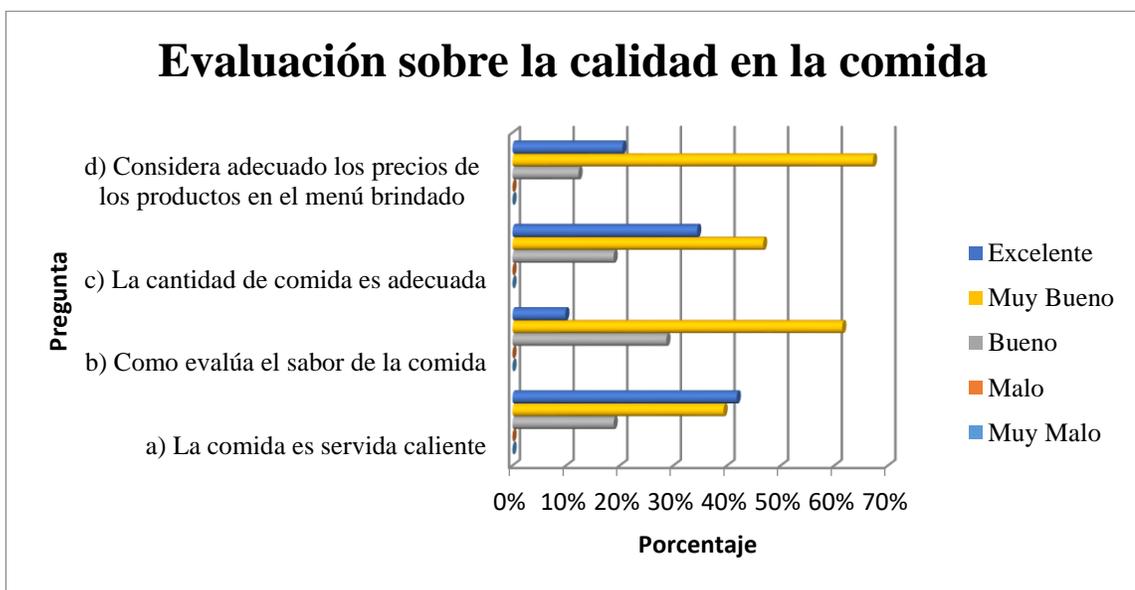
Sección: Evaluación calidad

Objetivo: Analizar como evalúan los socios la calidad, cantidad y precios del menú que ofrece la Organización Club Árabe Salvadoreño.

Cuadro N° 3

Evaluación de la CALIDAD EN COCINA												
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia?												
Pregunta/Calificación	Muy Malo	Frecuencia Relativa	Malo	Frecuencia Relativa	Bueno	Frecuencia Relativa	Muy Bueno	Frecuencia Relativa	Excelente	Frecuencia Relativa	Total	Frecuencia Relativa
a) La comida es servida caliente	0	0%	0	0%	23	19%	48	39%	51	42%	122	100%
b) Como evalúa el sabor de la comida	0	0%	0	0%	35	29%	75	61%	12	10%	122	100%
c) La cantidad de comida es adecuada	0	0%	0	0%	23	19%	57	47%	42	34%	122	100%
d) Considera adecuado los precios de los productos en el menú brindado	0	0%	0	0%	15	12%	82	67%	25	20%	122	100%

Grafico N° 3



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la calidad de la comida en el restaurante del Club Árabe, se observa que los socios están satisfechos en cuanto a este tema ya que considera que el sabor, la cantidad, el precio y la temperatura de la comida es la adecuada y cumple con sus expectativas; no obstante, es importante realizar una revisión del menú cada cierto tiempo para ofrecer una variedad actualizada e innovadora, ya que los socios prefieren un platillo de calidad, siendo el precio un factor que no incide en la decisión de compra.

Sección: Evaluación Servicio Brindado

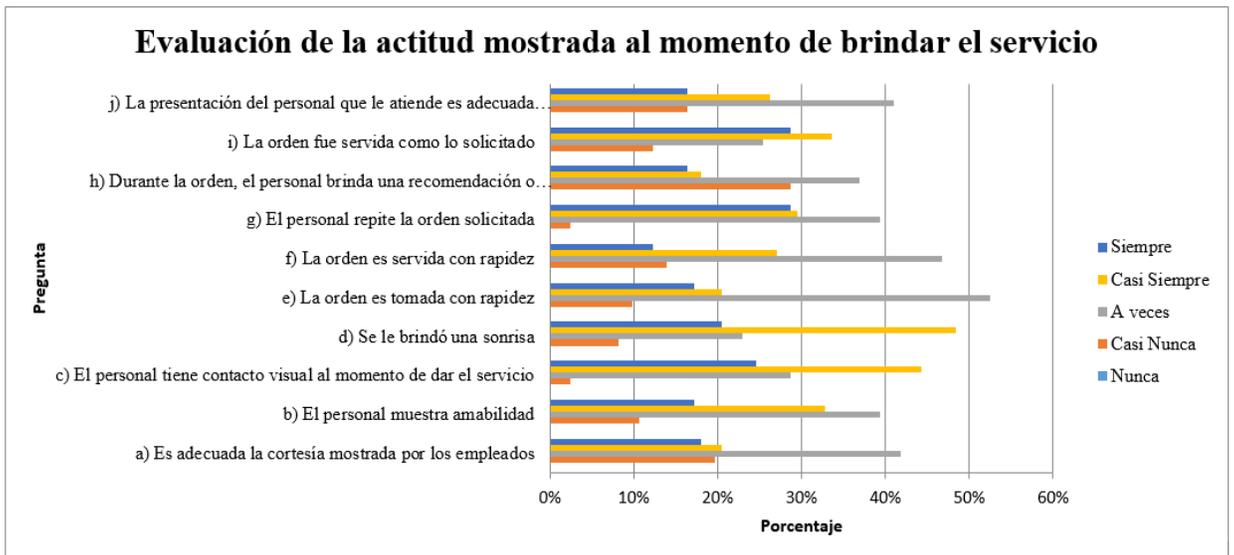
Pregunta: ¿Qué opina sobre la actitud mostrada por los empleados al momento de brindarle el servicio?

Objetivo: Conocer la opinión de los socios en relación a la actitud mostrada por los empleados al momento de brindar el servicio.

Cuadro N° 4

Evaluación del SERVICIO BRINDADO												
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia?												
Pregunta/Calificación	Nunca	Frecuencia Relativa	Casi Nunca	Frecuencia Relativa	A veces	Frecuencia Relativa	Casi Siempre	Frecuencia Relativa	Siempre	Frecuencia Relativa	Total	Frecuencia Relativa
a) Es adecuada la cortesía mostrada por los empleados	0	0	24	20%	51	42%	25	20%	22	18%	122	100%
b) El personal muestra amabilidad	0	0	13	11%	48	39%	40	33%	21	17%	122	100%
c) El personal tiene contacto visual al momento de dar el servicio	0	0	3	2%	35	29%	54	44%	30	25%	122	100%
d) Se le brindó una sonrisa	0	0	10	8%	28	23%	59	48%	25	20%	122	100%
e) La orden es tomada con rapidez	0	0	12	10%	64	52%	25	20%	21	17%	122	100%
f) La orden es servida con rapidez	0	0	17	14%	57	47%	33	27%	15	12%	122	100%
g) El personal repite la orden solicitada	0	0	3	2%	48	39%	36	30%	35	29%	122	100%
h) Durante la orden, el personal brinda una recomendación o promoción del día	0	0	35	29%	45	37%	22	18%	20	16%	122	100%
i) La orden fue servida como lo solicitado	0	0	15	12%	31	25%	41	34%	35	29%	122	100%
j) La presentación del personal que le atiende	0	0	20	16%	50	41%	32	26%	20	16%	122	100%

Grafico N° 4



Interpretación:

La actitud mostrada al momento de brindar un servicio es fundamental para la organización, ya que tiene relación al desempeño de las funciones de los colaboradores, por tal motivo se realizó dicha evaluación a través de los socios, quienes son los clientes principales.

Según los resultados de las encuestas en cuanto la rapidez al tomar la orden, el contacto visual y la sonrisa, siempre lo han percibido; sin embargo, existen puntos importantes como la amabilidad y cortesía que se necesita mejorar, este problema se debe al tema relacionado a la propina; ya que hay socios que les brindan este incentivo, mientras que otros no lo hacen.

El personal masculino y femenino tiene asignados sus respectivos uniformes diarios, los cuales deben de ser usados según lo establecido en el reglamento interno, de acuerdo a los resultados obtenidos existen una irregularidad en el uso adecuado.

Sección: Evaluación General de las Instalaciones

Pregunta: ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en relación a las instalaciones del Club árabe salvadoreño?

Objetivo: Identificar factores que sirvan como apoyo para mejorar el desempeño de los empleados del Club Árabe.

Cuadro N° 5

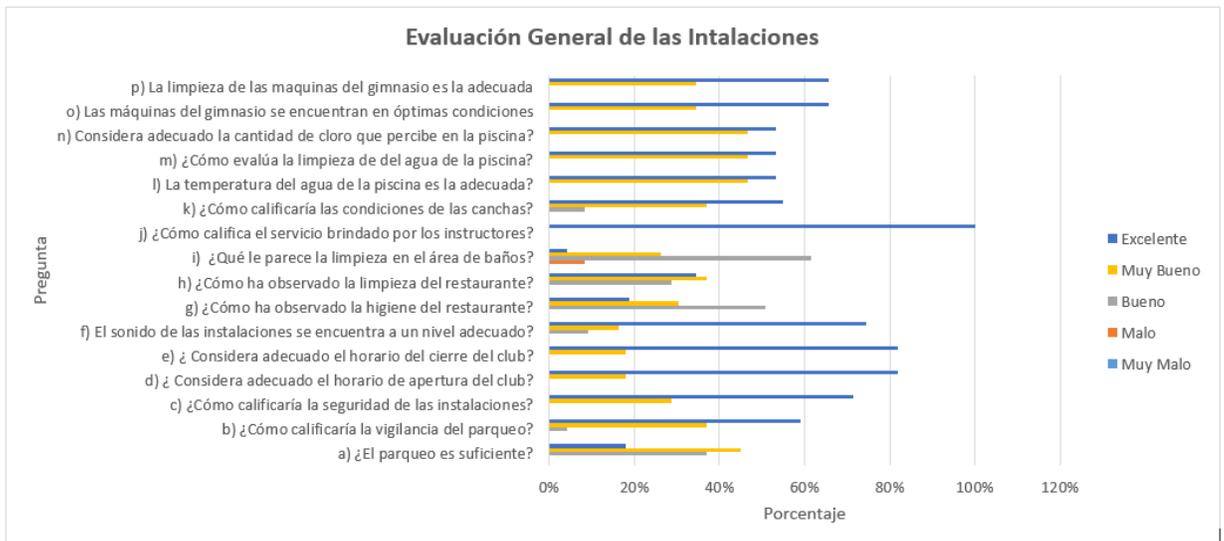
Evaluación GENERAL DE LAS INSTALACIONES												
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos, según su experiencia en las instalaciones?												
Pregunta/Calificación	Muy Malo	Frecuencia Relativa	Malo	Frecuencia Relativa	Bueno	Frecuencia Relativa	Muy Bueno	Frecuencia Relativa	Excelente	Frecuencia Relativa	Total	Frecuencia Relativa
a) ¿El parqueo es suficiente?	0	0%	0	0%	45	37%	55	45%	22	18%	122	100%
b) ¿Cómo calificaría la vigilancia del parqueo?	0	0%	0	0%	5	4%	45	37%	72	59%	122	100%
c) ¿Cómo calificaría la seguridad de las instalaciones?	0	0%	0	0%	0	0%	35	29%	87	71%	122	100%
d) ¿Considera adecuado el horario de apertura del club?	0	0%	0	0%	0	0%	22	18%	100	82%	122	100%
e) ¿Considera adecuado el horario del cierre del club?	0	0%	0	0%	0	0%	22	18%	100	82%	122	100%
f) El sonido de las instalaciones se encuentra a un nivel adecuado	0	0%	0	0%	11	9%	20	16%	91	75%	122	100%
g) ¿Cómo ha observado la higiene del restaurante?	0	0%	0	0%	62	51%	37	30%	23	19%	122	100%
h) ¿Cómo ha observado la limpieza del restaurante?	0	0%	0	0%	35	29%	45	37%	42	34%	122	100%
i) ¿Qué le parece la limpieza en el área de baños?	0	0%	10	8%	75	61%	32	26%	5	4%	122	100%
j) ¿Cómo califica el servicio brindado por los instructores?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	122	100%	122	100%
k) ¿Cómo calificaría las condiciones de las canchas?	0	0%	0	0%	10	8%	45	37%	67	55%	122	100%
l) La temperatura del agua de la piscina es la adecuada?	0	0%	0	0%	0	0%	57	47%	65	53%	122	100%
m) ¿Cómo evalúa la limpieza de del agua de la piscina?	0	0%	0	0%	0	0%	57	47%	65	53%	122	100%
n) Considera adecuado la cantidad de cloro que percibe en la piscina?	0	0%		0%		0%	57	47%	65	53%	122	100%
o) Las máquinas del gimnasio se encuentran en óptimas condiciones	0	0%	0	0%	0	0%	42	34%	80	66%	122	100%
p) La limpieza de las maquinas del gimnasio es la adecuada	0	0%	0	0%	0	0%	42	34%	80	66%	122	100%

Grafico N°5

Interpretación:

Según los datos recolectados en el Club Árabe los socios manifiestan que existe un espacio suficiente en el estacionamiento, con excelente vigilancia en esta área, como dentro de las instalaciones en general. La mayor parte de los encuestados con un 82% perciben un horario adecuado en apertura y cierre (excelente) ya que pueden adaptarse a sus horarios de trabajo y demás actividades diarias con ambiente adecuado, ya que pueden relajarse libre de sonidos excesivos.

En el restaurante más de la mitad de los socios perciben una higiene buena, al igual que



la limpieza de los baños, la cual podría mejorar. En relación a los instructores se sienten complacidos calificándolo como excelente, así mismo que la temperatura, limpieza y el cloro proporcionado al agua de la piscina. El 100% de los socios al momento de visitar el gimnasio encuentran en óptimas condiciones la maquinaria con limpieza excelente al momento de realizar sus actividades en condiciones higiénicas.

Pregunta 5: Recomendaría a sus amigos y familiares asociarse al Club Árabe Salvadoreño

Objetivo: Conocer la preferencia de los socios en cuanto recomendar a sus familiares o amigos al Club Árabe Salvadoreño como lugar de recreación.

Cuadro N° 6

Recomendaría a sus amigos y familiares asociarse al Club Árabe Salvadoreño		
Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente No recomendaría	0	0%
Probablemente No recomendaría	0	0%
Tal vez recomendaría	0	0%
Probablemente recomendaría	0	0%
Definitivamente recomendaría	122	100%
Total	122	100%

Gráfico N° 6



Interpretación: El 100% de los socios encuestados indicaron que definitivamente recomendarían a sus familiares y amigos visitar o ser parte de este Club.

Anexo N° 5: Requisición de Personal.

REQUISICION DE PERSONAL

Club Árabe Salvadoreño



Solicita:	Fecha:
Departamento	Puesto:

Datos:

Nueva plaza

Renuncia:

Promoción:

Cambio

Otro:

Sueldo: _____

Tiempo de contrato:

Temporal

Permanente

Edad:

Minima

Maxima

Justificación:

--

Grado academico requerido:				
Tipo de experiencia:				
Conocimientos requeridos:	Idioma	Hable %	Escuche %	Escriba %
Otras Caracteristicas:				

Candidatos propuestos:

Nombre	Area	Puesto

Fecha para cubrirla : _____

Nombre y firma del encargado del área solicitante: _____

Firma y fecha de recibido por RH: _____

Nota: Se inicia el proceso de reclutamiento tres días hábiles después de recibido.

Anexo N° 6: Solicitud de Empleo.

		<h1>Solicitud de Empleo</h1>		Fecha	
Puesto que solicita		Sueldo Mensual Deseado		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> FOTOGRAFIA RECIENTE </div>	
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad		Sueldo Mensual Aprobado			
DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	
Domicilio		Colonia		Código Postal	
Delegación o Municipio		Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)		Edad Años	
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge		Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		Nacionalidad	
Estatura		Peso			
DOCUMENTACION					
Número de Identificación Tributaria (NIT)			Número Único de Identidad (DUI)		
Número de Seguro Social		Pasaporte N°		Tiene licencia de manejar <input type="checkbox"/> Clase y Numero de Licencia	
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES					
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo			¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)		
¿Practica usted algún deporte?		¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?					
DATOS FAMILIARES					
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO		OCUPACION
Padre					
Madre					
Esposa (o)					
Nombres y edades de los hijos					
ESCOLARIDAD					
NOMBRE	DIRECCION	FECHA		AÑOS	TITULO RECIVIDO
		DE	A		
Primaria					
Secundaria o Pre vocacional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Comercio u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Escuela	Horario	Curso o Carrera		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES

Que otros Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Otros trabajos o funciones que domina	Software que maneja
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Puesto desempeñado	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No				

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cuál?)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Quién?
¿Ha estado afianzado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No <input type="radio"/> Si, ¿A cuál?
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
Fecha en que podrá presentarse a trabajar

DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Cuáles?	Importe mensual \$
¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Dónde?	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado \$
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Renta mensual \$
¿Tiene automóvil propio? Marca	Modelo
¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Con quién?	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Anexo N° 7: Manual de Reclutamiento y Selección.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CLUB ÁRABE SALVADOREÑO



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

MARCO LEGAL

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

POLITICAS DE SELECCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTRATACIÓN

TIPOS DE PRUEBAS

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la importancia del Capital Humano y la necesidad de gestionarlo de manera adecuada para que las organizaciones alcancen sus objetivos, son el incentivo para producir cambios y modernizar los sistemas de gestión de recursos humanos. En ese sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, ya que las ventajas que esta otorga, permiten ubicar a él o la candidata más adecuado/a en el puesto vacante, contribuyendo al mejoramiento del servicio dentro de la organización.

El proceso de selección de personal (Reclutamiento y Selección) contiene un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones psicológicas, etc. que se instala con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos institucionales a fin de proveer las vacantes a contrata y honoraria en función del mérito y la idoneidad.

Considerando que el personal de planta se regula en estas materias por el Estatuto Administrativo y otros cuerpos legales relacionados, no le es aplicable el presente instructivo.

Para que este manual sea efectivo, es indispensable contar con el compromiso de todos los actores involucrados y se considera de vital importancia el rol que cumplirán las personas a cargo de personal del Servicio, para velar por el cumplimiento de los criterios establecidos.

El presente manual debe ser revisado y de ser necesario, actualizado, por lo menos una vez al año.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este manual es establecer los lineamientos, acciones y roles del Reclutamiento y Selección del personal que ingresará en calidad de contrata y honorarios en el Club Árabe Salvadoreño

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un procedimiento general, objetivo, eficaz y transparente para reclutar y seleccionar personal idóneo y apto para los cargos y/o funciones solicitadas y las necesidades específicas de la Institución.
- Difundir a través de los canales apropiados, oportunidades para que el personal interno pueda acceder a nuevos puestos de trabajo, de acuerdo a sus competencias laborales y necesidades del servicio.
- Promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Promover la colaboración entre diferentes unidades del Servicio con el fin de aportar en el proceso de selección de candidatos.

MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA



Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

CÓDIGO DE TRABAJO

Contrato individual de trabajo

Art. 17.- 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.

Contenido del contrato individual de trabajo

Art. 23.- El contrato escrito 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; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 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. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará 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;
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.
- 15) Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará La impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará Otro a su ruego.

Período de prueba

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días Serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido

un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

REGLAMENTO INTERNO

Todo empleado a contratar, será sometido al proceso de evaluación determinado en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal (Manual de Políticas de la organización).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El criterio general es convocar, evaluar y seleccionar al personal adecuado que reúna los requisitos necesarios relativos a educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los lineamientos generales de la Institución y los requerimientos específicos del departamento o programa solicitante, para lo cual deberá cumplirse el proceso que se detalla a continuación y cuyos tiempos estimados de cada etapa están definidos por el Departamento de Gestión de talento humano

No obstante, lo anterior, el Jefe Superior de Servicio tiene la atribución de contratar personal al Contratar de manera directa en los casos que por razones de buen servicio se requiera.

POLITICAS DE SELECCIÓN

1. CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

1.1. Contratación de personal

Ningún empleado podrá laborar sin contar con un Contrato individual de Trabajo; El periodo de prueba considerado es el mismo que establece el Código Laboral vigente en el país que es de 30 días.

Dentro de los requisitos del puesto serán necesarias 3 recomendaciones (laboral, personal, familiar, etc.). Para los aspirantes a laborar, se necesitará presentar sus

Antecedentes Penales con vigencia de tres meses mínimo y fotocopias de todos los títulos académicos obtenidos y/o constancia de estudio.

1.2. Orientación del nuevo empleado

Todo nuevo empleado recibirá la inducción general por parte del departamento de Recursos Humanos y luego una inducción por parte de un delegado del departamento para el que fue contratado. Se proveerá a la persona contratado(a) los Manuales de Políticas y Procedimientos, reglamento interno y se informará acerca de los beneficios, derechos y responsabilidades del puesto. Posteriormente al finalizar su periodo de prueba el empleado recibirá su carné de identificación de empleado de la Asociación, siendo obligatoria la portación de este durante las horas laborales. Al terminar el contrato el empleado deberá entregar el carné de identificación.

1.3. Empleo de familiares

Por lo general, la Asociación limita el empleo a solo una persona por familia. Cuando exista más de un empleado por familia, es importante que éste no se encuentre en el mismo proyecto, ni bajo la línea de autoridad de uno de los miembros de la familia. Las excepciones a esta regla deben ser aprobadas por la junta directiva y del Gerente General.

1.4. Igualdad de oportunidad de Empleo

Nuestra organización contratará, empleará, entrenará y promocionará a todas las personas sin tomar en cuenta su raza, color, género, origen nacional, estado matrimonial o afiliaciones políticas.



DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Este manual es un documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal adecuado para satisfacer las necesidades laborales de la organización.

Asimismo, se le otorgara los lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de garantizar que éste proceso quede por escrito y pueda desarrollarse y ejecutarse de forma clara y adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

4. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO.

El presente manual define los pasos a seguir para que el departamento de gestión de talento humano y Gerencia, como también a los jefes inmediatos de diferentes áreas de la organización, puedan planificar y ejecutar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado para la institución.

Con esto se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la aptitud y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Es importante que estén por escrito los lineamientos descritos, el respeto y la ejecución de estos procesos para mantener un orden institucional, que recuerda al mismo tiempo, que estarán enfocados a seleccionar a la persona más adecuada para un puesto determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y competencia, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes en cada área involucrada en el proceso, el cual se realiza de la mejor manera con la participación de los jefes inmediatos de cada área laboral que existe en la organización.

Instrucciones para el uso del Manual

El manual de reclutamiento y selección de personal debe ser conocido y utilizado por los que laboran en el departamento de área de gestión de talento humano y jefes que tienen personal a su cargo.

La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla gerente del departamento de área de gestión de talento humano en coordinación con su equipo de trabajo.

El departamento de área de gestión de talento humano debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

Este documento debe ser actualizado cuando el encargado del área de gestión de talento humano y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.

La información contenida en este documento deberá ser guardada en digital e impresa y/o el mejor sitio que se considere conveniente a modo de identificar el original y vigente en caso de una modificación, manteniendo la secuencia de su revisión y actualización. El presente manual debe ser revisado y de ser necesario, actualizado, por lo menos una vez al año.

I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Reclutamiento de personal es un proceso por medio del cual se determina las fuentes y los medios para convocar a los candidatos adecuados a la Organización e introducirse de

este modo en un proceso de selección ordenado dentro de la misma. Este proceso de Reclutamiento es ejecutado por el departamento de área de gestión de talento humano y se desarrolla con el propósito de atraer de manera clara, concisa y sencilla el mayor número posible de candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos para concursar por una vacante.

Lineamientos generales

Todo empleado a contratar será sometido al proceso de evaluación determinado en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Para todas las posibles contrataciones que se requieran, sea por la causa que fuere; de nueva plaza, vacante disponible o interinato, se consideraran los siguientes lineamientos.

Al surgir una vacante

1. SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO

La Jefatura de la Unidad o servicio que requiera la contratación de personal adicional a la asignada, deberá hacer llegar al área de gestión de talento humano una solicitud especificando los siguientes datos: Unidad solicitante, cargo o puesto solicitado y justificación.

El área de gestión de talento humano, una vez recibida la solicitud, verificará la existencia de plazas vacantes en el presupuesto o solicitará la creación del puesto a la gerencia de ser necesaria.

2. CREACIÓN DE PERFIL DEL PUESTO

La unidad solicitante deberá elaborar el Perfil del puesto para el proceso de selección, para evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, y tomar la decisión de contratación y sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral.

El Perfil deberá contener la descripción de los requisitos y competencias que se estima que debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

3. DIFUSION DE OFERTA DE EMPLEO

Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

Publicación interna: Busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros empleados y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos.

Publicación Externa: Toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, y en la página Web.

4. RECEPCION DE ANTECEDENTES

El encargado de la recepción de antecedentes se el área de gestión de talento humano y archivar las hojas de vida laboral o Curriculum Vitae(CV).

Los CV se solicitarán y entregarán exclusivamente con los nombres y apellidos de los postulantes, fotografía, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, casilla electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección.

5. ANALISIS CURRICULAR

El área de gestión de talento humano realizará un análisis del perfil curricular presentado, a fin que cumpla con los requisitos para el cargo. Las variables utilizadas como criterio de filtro deberán quedar consignadas en Acta Final del proceso.

Este filtro se basará en el cumplimiento de las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de Formación Académica, Experiencia General y Experiencia Especifica en cargos similares.

Esta etapa arrojará un listado con tres personas como mínimo que pasaran a la siguiente etapa del procedimiento de selección.

6. PROCESO DE EVALUACION

El área de gestión de talento humano podrá realizar pruebas de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes (si cuenta con los recursos técnicos) para apreciar la capacidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación, pudiendo incluir estudios psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

La valoración de los anteriores factores se efectuará a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinados.

7. SELECCIÓN

Con base en los resultados de las pruebas se seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que se proporcionarán a la gerencia para su selección; una vez seleccionado se procederá al periodo de prueba correspondiente para su posterior nombramiento o contratación.

Pasos.

1. La existencia o la necesidad de suplir una vacante
2. Solicitar y llenar el formulario que proporciona el área de gestión de talento humano.

3. Anexar el detalle de la necesidad y justificación de la plaza vacante: nueva, sustitutoria o de interinato.
4. El jefe del departamento deberá esperar la respuesta de la solicitud en 2 ó 3 días máximo después de entregada la requisición. La respuesta para dar inicio al reclutamiento es la copia de la hoja de requisición firmada y sellada como respaldo de aprobada o rechazada por el departamento de área de gestión de talento humano y de la directora.
5. Fuentes de Reclutamiento: internas y/o externas.
 - a. Fuentes Internas: Será el primer medio de reclutamiento que se tomará en cuenta cuando exista una vacante que pueda brindarle al personal la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social. También de recomendar y enviar la hoja de vida (CV) de alguna persona que llene los requisitos solicitados.
 - i. Cuando el candidato sea un recomendado del empleado este enviara los datos del candidato y se tomaran en cuenta solo si un empleado interno participante en el proceso de reclutamiento no llenare los requisitos de la vacante.
 - b. Fuentes externas: Se utilizará únicamente cuando los medios de reclutamiento interno o el personal no llenen las expectativas o requerimiento del perfil de la vacante.
 - i. Hacer uso de los medios de mayor circulación en nuestro país.
 - ii. Describir el perfil de puesto de la vacante solicitada (antes determinada por el jefe de área) hacer un machote del anuncio.
 - iii. La publicación será por 2 o 3 días en el periódico o por otros medios como se estipule la mejor oferta sin que pase de 3 días hábiles (de preferencia hacer gestión para que el anuncio inicie un día lunes).
 - iv. Se estará recibiendo las hojas de vida de los aspirantes a la vacante durante los días de publicación más los próximos 2 días hábiles de la semana. Eje. El anuncio se publica desde lunes 01, 02 hasta 03

de mes, y se tiene hasta el 05 del mismo mes para recibir las hojas de vida (currículo vitae).

- v. Pasados los días estipulados de recolección de documentos no se tomarán en cuenta los que se reciban en fechas posteriores.
6. Luego de pasado el período de recolección de Hojas de vida (Curriculum) se hará una sola carpeta que contenga todos los documentos recibidos y se revisaran uno a uno que contengan la información solicitada en el perfil de puesto. Si no cumple los requisitos no se tomará en cuenta y serán eliminados de la carpeta.
7. Del resultado de la primera depuración se elegirán de 6 a 8 personas para pasar a la siguiente fase. (Los Curriculum de los postulantes finales pueden tener el visto bueno del jefe de área que ha solicitado la plaza si fuere necesario)
8. Tiempo para depurar 3 días máximos.

II. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

II. Proceso De Selección

En este proceso se seleccionan a los aspirantes al puesto que reúnan la mayoría de las características del perfil de la vacante solicitada según su hoja de vida. Estos serán seleccionados para realizarles las entrevistas y poder conocer las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo, seleccionando el perfil que más cumpla con las características o reúna el mayor de las solicitadas al puesto.

Lineamientos generales

El área de gestión de talento humano debe ser totalmente responsable de contactar a los candidatos y estipular la fecha de entrevista inicial.

1. Solo se tomarán en cuenta los Curriculum que resultaron indicados en la primera fase de Reclutamiento y no podrá añadirse otro Curriculum a este proceso de selección sin haber pasado por el proceso de reclutamiento.

2. En la entrevista inicial puede tener intervención el encargado o futuro jefe del postulante (si se requiere).

Etapa 1

1. Hacer contacto y establecer fechas de entrevista durante dos días como máximo (un máximo estimado de 5 o 6 días después de recibido su Curriculum)
2. Entrevista inicial o preliminar será individual. En este primer encuentro se busca verificar los datos descritos en su hoja de vida y también permite al entrevistador conocer de manera personal un poco de su historia de vida y expectativa del puesto vacante.
3. El periodo de entrevistas a los candidatos dura 3 días.
4. Del total entrevistado lo más recomendable es que solo 3 personas estén aptas para la siguiente fase.
5. Uno o dos días como máximo después de realizada la entrevista a cada aspirante se debe contactar al candidato y notificar por teléfono o correo electrónico su continuidad en el proceso.

Etapa 2

Se sugiere que la entrevista se lleve a cabo en un espacio físico adecuado que reúna como mínimo las siguientes condiciones. a) Privacidad b) Comodidad del mobiliario c) Adecuada iluminación. d) Libre de distractores e) Ambiente agradable

Pasos de la etapa II de selección.

1. Contactar a los candidatos y fijar fecha de segunda entrevista.
2. Se le harán pruebas de conocimiento
3. Se le harán preguntas generales que debe de conocer sobre la labor que desempeñara (estas serán verbales por parte del jefe del área de la vacante)

4. Se realizará una evaluación psicológica en general, Psicométricas, de conocimientos y de personalidad. (Dependiendo del área)
5. Las Pruebas Psicológicas pueden ir variando según la actualización, validación y acreditación de estas.

Etapa 3.

1. Luego de la entrevista y los resultados de las evaluaciones de los candidatos finales, el área de gestión de talento humano entregara un reporte del resultado de cada proceso al coordinador del departamento donde está la vacante.
2. El coordinador o jefe de área que hizo la requisición por la vacante será el responsable de tomar la decisión y elegir a su nuevo integrante al equipo de trabajo.
3. Cuando el jefe del departamento haya elegido el candidato final lo notificará al coordinador de área de gestión de talento humano.
4. El coordinador de área de gestión de talento humano (o un delegado por el mismo departamento) es la única persona que deberá notificar por teléfono o correo a la persona seleccionada
5. Llamar para confirmar la aceptación del puesto. Indicando día y hora a presentarse. También se darán indicaciones generales tales como: nombre de la persona que lo recibirá, documentos personales que se requieran entre otros.

III. CONTRATACIÓN:

Una vez que se haya elegido al candidato adecuado, continua la fase de contratación, es decir, el candidato pasa a firmar junto con él encargado del área de gestión de talento humano un contrato en donde se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que deberá trabajar, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

El área de gestión de talento humano deberá recordarle el periodo de prueba establecido en el código de trabajo en su art.- 28, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, y compañeros de trabajo.

1. Requisitos de entrega de documentos.
 - copia de documentos personales, DUI, NIT y otros que se soliciten.
 - recomendaciones personales (1 particular y 1 familiar)
 - Una recomendación laboral (si aplica en el perfil de puesto)
 - Antecedentes penales y solvencia de la PNC – con 3 meses como mínimo de haber sido extendida.
2. Firmar contrato luego de cumplido el periodo de prueba establecido en el art.- 28 del Cód. De trabajo.
3. Inducción y capacitación Finalmente, una vez que se ha seleccionado y contratado al nuevo personal, se debe procurar que el proceso de adaptación sea lo más pronto posible a la organización, para ello deberá pasar por el proceso de inducción y bienvenida, en el cual se le darán a conocer toda la información general de la organización.

TIPOS DE PRUEBAS

- **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:** Con la aplicación de ésta se evaluarán indicadores de personalidad como: carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad estabilidad emocional; aptitudes como: habilidad, nivel de organización, servicio social, liderazgo. (Utilizar pruebas actualizadas antes de establecer una en específico en este apartado)
- **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:** Con este tipo de pruebas se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo. (Estas pueden ser diseñadas por

el jefe del departamento que hace la requisición en colaboración con área de gestión de talento humano para establecer lo que se quiere evaluar)

- **PRUEBAS DE PRÁCTICA:** Este tipo de prueba se administrará para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: equipos, herramientas y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto. (Estas también pueden ser diseñadas por el jefe del departamento que hace la requisición en colaboración con área de gestión de talento humano para establecer lo que se quiere evaluar)

Anexo N° 8: Manual de Inducción y Bienvenida.

**MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA CLUB ÁRABE
SALVADOREÑO**



CONTENIDO

MENSAJE DE BIENVENIDA

INTRODUCCIÓN.

OBJETIVOS DEL MANUAL

ALCANCE:

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ORGANIZACIÓN CLUB ÁRABE

NORMAS DE TRABAJO

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

HORAS LABORALES

PUNTUALIDAD

DÍAS FERIADOS

PRESTACIONES

MENSAJE DE BIENVENIDA

Área de gestión de talento humano

A partir de este momento usted pertenece a nuestro gran equipo de trabajo, ya que sus habilidades y aptitudes le han servido para su ingreso a la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, dando la cordial bienvenida a este grupo que siempre busca lo mejor en calidad y servicio a nuestros apreciables socios.

Esperamos que su gran espíritu de colaboración y servicio estén disponibles en nuestro equipo en la realización de forma eficiente de las actividades que se le establezcan, logrando que usted siempre se sienta bien e identificado con nuestra institución.

Así mismo deseamos que el Club árabe salvadoreño sea un importante medio que le permita superación, mediante la interacción con todos nuestros colaboradores, con alto sentido de compromiso dispuestos a la mejora continua.

Al pertenecer a nuestro equipo de trabajo has adquirido derechos, así como también una serie de obligaciones y responsabilidades que son necesarios cumplir y respetar.

En este manual encontraras una breve información, pero importante de nuestro club sus inicios, misión, visión y valores, además de la información que te resultara de gran utilidad para tu trabajo.

Bienvenido a lo que ahora es tu equipo de trabajo.... Club Árabe Salvadoreño.

Atentamente

“La administración”

INTRODUCCIÓN

Este manual que tienes en tus manos, ha sido elaborado con el objetivo de servir de guía para la integración adecuada que a partir desde este momento es tu lugar de trabajo.

En este manual se encuentra la información primordial para tu adaptación a tu ambiente de trabajo.

Al integrarte a nuestro equipo de trabajo te hace partícipe de alcanzar nuestros logros con la visión y misión, brindando un servicio de calidad a través de tu trabajo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Brindar facilidades a los nuevos colaboradores el proceso de integración, orientado hacia el bien común y al interés general de todos(as).
- ✓ Proporcionar la información general de la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño” de nuevo ingreso para lograr una integración completa laboral.
- ✓ Resolver dudas con relación a las interrogantes de las actividades laborales, obligaciones y prestaciones hacia el talento humano.

ALCANCE DEL MANUAL:

Este manual será aplicado a todo nuevo colaborador que forma parte de la organización, con el fin de contar con colaboradores idóneos y sobre todo comprometidos en el ejercicio de sus funciones.

MISIÓN

“Fomentar el arte, la cultura y los deportes, así como proporcionar a sus miembros y visitantes, sano esparcimiento en forma tal, que se contribuya a fortalecer los vínculos de amistad y solidaridad entre ellos, y con la comunidad en general”.

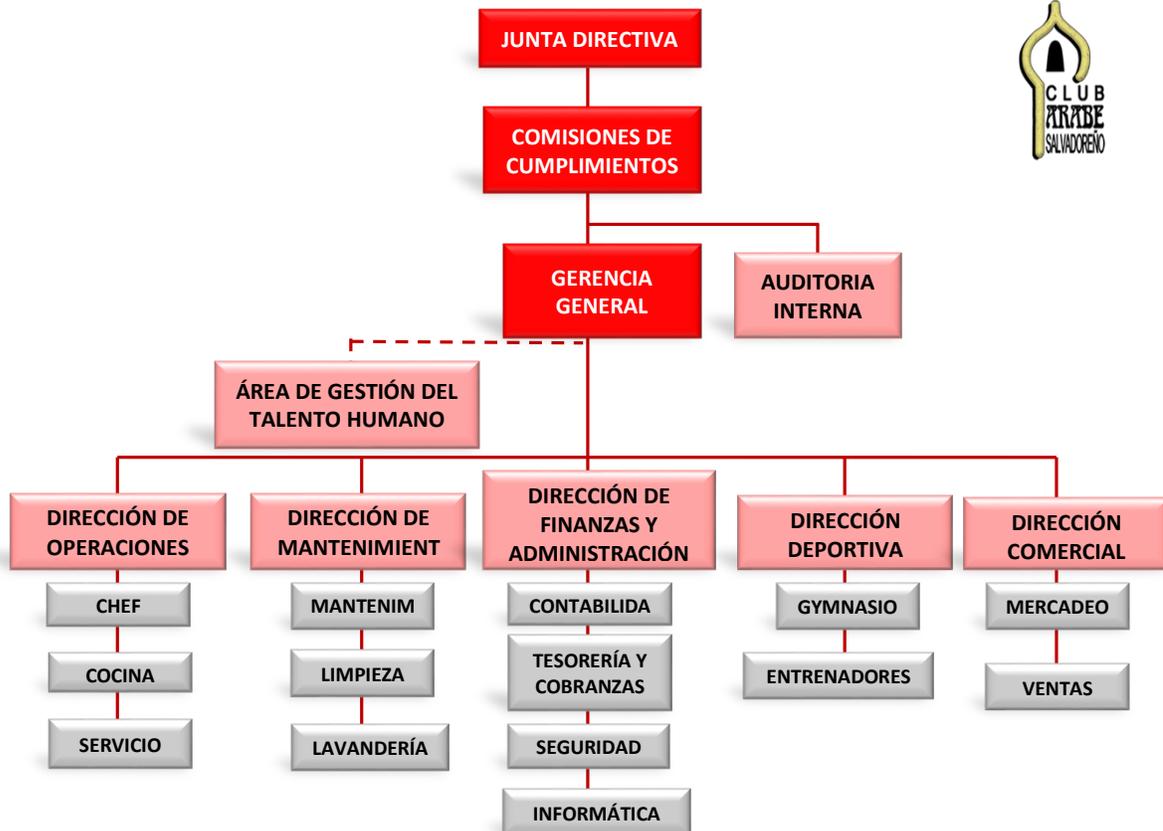
VISIÓN

“El Club Árabe Salvadoreño, busca consolidarse como el más completo de los clubes sociales en la ciudad de San Salvador, en un recuadro de atención que garantiza la excelencia en el servicio, frente a sus actividades deportivas y de esparcimiento, de interacción social y cultural, en la promoción de un ambiente exclusivo con reconocimiento y distinción”.

VALORES

- ✓ **Honestidad:** Realizar las acciones laborales o personales en forma correcta y con apego a nuestros principios éticos y en concordancia con las buenas costumbres.
- ✓ **Compromiso:** Actitud positiva e identificación hacia las tareas y responsabilidades que nos asignan o asumimos, como medio de lograr los objetivos personales y de la organización.
- ✓ **Responsabilidad:** Capacidad para responder por nuestros actos y de asumir las consecuencias de nuestras decisiones, promoviendo acciones concretas que conlleven al cumplimiento.
- ✓ **Respeto:** Aceptación de la individualidad y ejercer el derecho de expresarse y actuar con libertad sin menoscabo de los derechos y responsabilidad de los demás.
- ✓ **Integridad:** Actitud coherente entre lo que se dice y se hace, tanto en la interacción en el mundo del trabajo, como en la sociedad.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Actitud de compartir el conocimiento, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, aprovechando el potencial del grupo, promoviendo las buenas relaciones interpersonales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN CLUB ÁRABE SALVADOREÑO.



NORMAS DE TRABAJO

- ✓ Todo colaborador del Club Árabe Salvadoreño deberá estar provisto de su carnet de identificación, el cual debe llevarse en un lugar visible.
- ✓ El carnet de identificación es obligatorio para permanecer dentro de la institución o en cualquier otra institución que se represente a los servicios de la empresa.
- ✓ Debe practicar en todo tiempo una actitud de transparencia, honestidad e integridad en las diferentes transacciones que se realizan para la organización
- ✓ Se prohíbe cualquier tipo de acoso sexual y otros por parte de cualquier empleado. El acoso sexual es ofensivo y va en contra de los propósitos de esta organización. Se espera de los empleados que se traten unos a otros con respeto por su dignidad.

El acoso sexual o cualquier otro, por parte de cualquier empleado se convierte en terminación inmediata de su contrato.

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

- ✓ La Organización No Gubernamental Club Árabe, busca proveer un ambiente seguro. La violencia, las amenazas y la intimidación no son coherentes con este objetivo y con valores.
- ✓ Cualquier grado de violencia, incluyendo, pero no limitado a la intimidación, amenazas, agresiones físicas, o daños a la propiedad está estrictamente prohibida (alquilado o comprado) en cualquier momento mientras se realizan trabajos para El Club Árabe. El acto en cuestión no tiene que ser una violación de la ley para ser objeto de esta política.
- ✓ Los empleados que violen esta política serán sujetos a la acción disciplinaria hasta incluir el despido (sin proceso de amonestación). Personas que no son empleados que violen esta regla serán sujetas a expulsión de la propiedad y se le negará el acceso a la propiedad en el futuro.

HORAS LABORALES

Los horarios de trabajo del Club Árabe Salvadoreño serán:

Primer turno: 07:00 a 15: 00 horas

Segundo turno: 15:00 a 23: 00 horas



De lunes a domingo con un día de descanso en la semana y a su vez contarán con 1 hora para sus alimentos.

PUNTUALIDAD

Se concederá un lapso de 10 minutos adicionales o de tolerancia de la hora reglamentaria de entrada de trabajo. Vencido ese lapso, cada empleado deberá estar en su lugar de trabajo para dar inicio a sus labores.

TARDANZAS Y AUSENCIAS

- ✓ No se permitirán salidas del personal durante las horas regulares de trabajo, a no ser por causa justificada y con formal autorización escrita de su superior inmediato correspondiente.
- ✓ Se considera ausencia al hecho de no concurrir al lugar de trabajo uno o más días completos de labor
- ✓ Las ausencias solo se justifican por enfermedad y con excusa médica o por encontrarse el colaborador con licencia o permiso.
- ✓ El colaborador que por fuerza mayor o enfermedad faltare a un día de trabajo deberá comunicarlo a su respectivo jefe inmediato.

DÍAS FERIADOS

- Año Nuevo – 1 de Enero
- Semana Santa – (jueves, viernes y sábado)
- Día de Trabajador – 1 de Mayo
- Día de la madre – 10 de Mayo
- Día del padre – 17 de Junio
- Vacaciones Agostinas – 6 de Agosto
- Día de Independencia – 15 de septiembre
- Día de los santos difuntos – 2 de noviembre
- Navidad- 25 de diciembre

- Los días de Semana Santa y diciembre que la oficina estará cerrada suman 7 días los cuales serán tomados de las vacaciones de cada empleado sin excepción alguna, queda claro que cada coordinador debe planificar sus actividades sin tomar en cuenta estos días.

PRESTACIONES

Las prestaciones que se le otorgarán serán:

De ley:

- ✓ AFP
- ✓ Seguro social
- ✓ Indemnizaciones
- ✓ INSAFORP
- ✓ Asuetos
- ✓ Aguinaldo
- ✓ Vacaciones anuales

Adicionales de las que otorga la ley:

- ✓ 5 días con goce de sueldo, si no se ocupasen todos los días en el año lectivo se cancelarán los días restantes.
- ✓ En caso de incapacidad, los primeros tres días que no cubre el seguro social, son cancelados por la organización.
- ✓ Servicio de comedor en hora de su respectivo almuerzo

Anexo N° 9: Manual Análisis y Descripción de Puestos.



**MANUAL DE PERFILES PROFESIONALES DEL CLUB
ÁRABE SALVADOREÑO**

INTRODUCCIÓN

El manual de descripción de puestos, constituye una de las herramientas administrativas muy importante para la organización, ya que permite definir las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos que existen en la Organización Club Árabe Salvadoreño, así como los niveles jerárquicos y dependencias, todo esto con el objetivo de poder cumplir de manera eficiente las metas propuestas.

Cada perfil de puesto detalla su identificación, la misión del puesto de trabajo, las funciones dentro y fuera de la organización, atribuciones jurídico-administrativo del puesto, riesgos de trabajo, perfil del puesto, los comportamientos, actitudes y valores requeridos, actividades del puesto y capacitación recomendada de acuerdo el cargo asignado.

Es importante mencionar que con la colaboración activa y pertinente en el cumplimiento de las funciones y lineamientos de este Manual garantizará el logro de los objetivos de una manera eficiente y efectiva de la organización.

OBJETIVOS

General

- ✓ Establecer una herramienta administrativa que facilite la identificación y limitaciones de cada una de las funciones realizadas dentro de la organización, describiendo los requisitos, habilidades, destrezas, plan de capacitación, etc. Con el objetivo de contar con personal calificado e idóneo en cada plaza vacante o por crear, capaz de asumir con responsabilidad, eficiencia y eficacia, el cargo a desempeñar.

Específicos

- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento al contar con una descripción completa del perfil del puesto requerido.
- ✓ Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el trabajador tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- ✓ Distribuir a los trabajadores en los puestos adecuados y contratar el personal idóneo para la organización.
- ✓ Contar con una herramienta que facilite la administración de los ascensos en las diferentes categorías.

ALCANCE

Este manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño, estableciendo como cumplimiento obligatorio por las autoridades, direcciones, y el personal según el puesto de trabajo que ocupa en la organización.

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Jefe de Área de Gestión de Talento Humano
Superior inmediato:	Gerente general
Subordinado	Asistente área capacitación, evaluación de desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera interno.

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

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

Relaciones al interior de la Organización	Relaciones al exterior de la Organización
<ul style="list-style-type: none">➤ Gerente general.➤ Gerentes/ responsables de áreas.➤ Personal de área de gestión del talento humano.➤ Personal de las diferentes áreas de la organización.	<ul style="list-style-type: none">➤ Secretaría del trabajo y previsión social.➤ Ministerios de gobernación➤ Organizaciones laborales.➤ Escuelas y universidades.

3. Atribuciones jurídico-administrativas del puesto.

- Representar a la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño en las negociaciones del contrato colectivo e individual de trabajadores.
- Representar al Club Árabe ante los organismos de seguridad social.

4. Riesgos de trabajo.

- Riesgos de enfermedades asociadas con el estrés.

5. Perfil del puesto.

Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

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

Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
Inglés	X		
Adicional			

Edad: De 27 años en adelante

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

Experiencia laboral

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

6. Comportamientos, actitudes y valores asociados al puesto.

<ul style="list-style-type: none">➤ Fomentar y aplicar la cultura organizacional.➤ Establecer estrategias para el desarrollo organizacional.➤ Participar en los procesos de mejora continua.➤ Analizar y solucionar problemas.➤ Toma de decisiones de liderazgo.➤ Proponer ideas.	<ul style="list-style-type: none">➤ Mantener buenas relaciones con el personal y las instituciones al interior y exterior del Club Árabe Salvadoreño.➤ Mantener la confidencialidad de la información.➤ Liderar el trabajo de equipos y personas para lograr objetivos.➤ Manejar conflictos	<ul style="list-style-type: none">➤ Lealtad➤ Ética en el trabajo➤ Responsabilidad➤ Discreción➤ Respeto➤ Honestidad➤ Lealtad
--	--	---

7. Actividades del puesto

<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer políticas de recursos humanos en la Organización.➤ Establecer sistemas de motivación al personal.➤ Supervisar el trabajo del personal a su cargo.➤ Diseñar estrategias para tener un clima laboral adecuado en la Organización.➤ Autorizar contratación y despido de personal, incluidos los responsables de áreas, de acuerdo con las políticas del Club Árabe Salvadoreño.➤ Realizar mediciones continuas del clima laboral.➤ Supervisar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
--

- Atender y resolver problemas por demandas laborales.
- Evaluar de manera continua al personal a su cargo y, en coordinación con los responsables de área, participar en la evaluación del conjunto de los trabajadores de la Organización.
- Supervisar las labores de la comisión de higiene y seguridad, y la de formación y capacitación.
- Difundir los derechos y prestaciones sociales y económicas que otorgan la Organización y los organismos externos a los trabajadores.
- Revisar, modificar y firmar el contrato colectivo de trabajo, conjuntamente con el responsable de la Organización, así como revisar los salarios en los periodos que establece la ley.
- Supervisar la implementación de los programas de inducción a la Organización.

8. Capacitación recomendada

De la Organización No Gubernamental Club Árabe Salvadoreño	En el puesto	Para la persona
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inducción a la Organización: misión, visión, políticas, filosofía, cultura y estrategias. ➤ Desarrollo organizacional: procedimientos, reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales. ➤ Gestión de los sistemas de la Organización. ➤ Conocimiento y aplicación de las buenas prácticas de seguridad, alimentaria y de etiqueta. ➤ Programación de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo a las brechas que presenta, tanto técnicas como organizacionales.

y/o manuales de la Organización.	➤ Dirección del personal.	
----------------------------------	---------------------------	--

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Gerencia de Alimentos y Bebidas
Superior inmediato:	Gerente general
Subordinado	Personal de cocina y producción, meseros, personal DJ discoteca y bar.

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

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

Relaciones al interior de la Organización	Relaciones al exterior de la Organización
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal de servicio (cocineros, producción, meseros, DJ discoteca y bar). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socios ➤ Proveedores

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenimiento ➤ Limpieza ➤ Compras y bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instituciones de la industria alimentaria
--	---

3. Atribuciones jurídico-administrativas del puesto

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar a la Organización ante instituciones de la industria alimentaria. ➤ Firmar contratos a nombre de la Organización con proveedores y clientes.

4. Riesgos de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgos asociados con el estrés. ➤ Exposición a quemaduras. ➤ Exposición a caídas al mismo nivel. ➤ Exposición a inhalación de sustancias nocivas o tóxicas. ➤ Exposición a temperaturas extremas. ➤ Fatiga física y mental.

5. Perfil del puesto.

Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gastronomía. ➤ Turismo. ➤ Hospitalidad. ➤ Administración de empresas. ➤ Competencias demostrables en la preparación de alimentos y bebidas.

Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
Inglés	x		

Edad: De 25 años en adelante.

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

Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 año en puestos similares.

6. Comportamientos, actitudes y valores asociados al puesto

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

7. Actividades del puesto

➤ Planear, administrar y coordinar las actividades de alimentos y bebidas, definiendo directrices y procedimientos de trabajo.

- Coordinar y monitorear el nivel de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.
- Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo (cocineros, meseros y personal de mantenimiento y limpieza).
- Elaborar especificaciones técnicas de las compras de alimentos y bebidas (con sus actualizaciones periódicas), conjuntamente con el responsable de compras, el - y el encargado del almacén.
- Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros.
- Revisar y aprobar las hojas de costos de recetas estándar de alimentos y bebidas elaboradas por el chef y el responsable de costos.
- Fijar los precios de venta de alimentos y bebidas, con autorización del responsable general de la Organización, especificándolos en las hojas de costos de recetas estándar.
- Elaborar y actualizar los menús de las diferentes áreas de expendio de alimentos y bebidas.
- Analizar el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y tomar las acciones respectivas.
- Coordinar y monitorear el nivel de servicio, garantizando la satisfacción de los clientes.
- Supervisar que se cumplan las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
- Realizar juntas con los empleados de su área para evaluar el trabajo realizado y establecer programas de mejora continua.
- Desarrollar y establecer planes para incrementar la eficiencia de los servicios.
- Evaluar el desempeño, valor e impacto de los servicios.
- Desarrollar y establecer planes para incrementar la eficiencia de los servicios

8. Capacitación recomendada.

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

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Chef 1
Superior inmediato	Gerente de alimentos y bebidas.

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

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

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

3. RIESGOS DE TRABAJO

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

4. PERFIL DEL PUESTO.

Disciplinas relacionadas y competencias comprobables.

<ul style="list-style-type: none">➤ Gastronomía➤ Técnico en gastronomía➤ Competencia demostrable en manejo de alimentos

Idiomas	Básico	Medio	Avanzado
Inglés	X		

Edad: De 27 años en adelante.

➤ Nivel educativo: Estudios en Gastronomía o carreras afines.

Experiencia laboral

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

5. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO

<ul style="list-style-type: none">➤ Comunicar ideas e información.➤ Analizar y resolver problemas del servicio.➤ Trabajar con otros y en equipo.➤ Tomar decisiones sustentadas.➤ Supervisar el trabajo de otros.➤ Liderar el trabajo de equipos y personas para lograr objetivos.➤ Evaluar el trabajo de otros y el propio➤ Planear y organizar actividades de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Promover el liderazgo en su área de responsabilidad.➤ Aplicar y fomentar la cultura organizacional.➤ Negociar con otros y con grupos.➤ Establecer redes para el desarrollo personal y organizacional.➤ Mantener una actitud positiva y centrada en el cliente.➤ Evaluar el desempeño, valor e impacto de los servicios.	<ul style="list-style-type: none">➤ Responsabilidad➤ Ética en el trabajo➤ Discreción➤ Honradez➤ Manejo de conflictos➤ Ser imparcial y objetivo con el personal a su cargo➤ Respeto
--	--	--

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Planear, organizar y coordinar las actividades del personal de cocina, así como la operación del área en general.
- Verificar que los sabores y presentaciones de los platillos cumplan con los estándares establecidos.
- Elaborar menús para el restaurante y el comedor de empleados de acuerdo a las políticas de la Organización.
- Determinar los costos de operación y producción del área de cocina.
- Sugerir el precio de venta de los diferentes productos que integran el menú.
- Elegir los insumos para la preparación de los alimentos y supervisar la adquisición, conservación y calidad de los suministros.
- Definir los estándares de calidad de los platillos de conformidad con los establecidos en las mejores prácticas.
- Realizar las fichas técnicas de elaboración de platillos (receta estándar).
- Supervisar el proceso de producción de platillos para garantizar que éstos cumplen con los requisitos establecidos.
- Supervisar y verificar los procedimientos de limpieza, los procesos de operación y el registro de documentos de control establecidos.
- Coordinar la cocina del restaurante, menú del día y eventos en el área del comedor y los eventos programados con el área de cocina de banquetes.
- Supervisar las líneas (cocina caliente y fría).
- Planear, supervisar y revisar el mise & place de las áreas de servicio. Recibir y autorizar las requisiciones y traspasos.
- Establecer las funciones del personal a su cargo.
- Capacitar al personal de cocina de acuerdo a las necesidades detectadas. Evaluar al personal a su cargo.
- Elaborar los horarios de trabajo, las liquidaciones de sueldo y finiquitos, programa de descanso y vacaciones.

- Integrar los equipos de trabajo.
- Desarrollar nuevas ideas de recetas, considerando los recursos requeridos.
- Dirigir los procesos de mejora continua
- Verificar la aplicación de las normas de higiene, seguridad y otras aplicables al trabajo.
- Buscar retroalimentación para la mejora del producto.
- Dar seguimiento a los planes para mejorar el servicio al cliente, trabajando con sus colegas y otros.
- Entrevistar a aspirantes y seleccionar al personal.

7. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS.

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

8. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO.

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

9. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

Del Club Árabe Salvadoreño al colaborador	En el puesto	Para la persona
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inducción a la Organización: misión, visión, políticas y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementos de dirección. ➤ Administración gastronómica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez asignado en el puesto se, establecerá la capacitación a la persona de acuerdo

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamento interno del Club Árabe Salvadoreño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de gestión organizacional aplicables al puesto. 	<p>a las brechas que presenta, técnicas como</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura organizacional y filosofía del Club Árabe Salvadoreño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, solución de problemas. ➤ Comunicación, uso de tecnología de información, enfrentar contingencias e imprevistos. ➤ Planeación y organización de actividades, negociación y liderazgo. ➤ Matemáticas aplicadas a costos ➤ Ciencia y tecnología de los alimentos. ➤ Cultura gastronómica. ➤ Primeros auxilios. 	<p>organizacionales.</p>

IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Chef 2
Superior inmediato:	Chef 1

1. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

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

Relaciones al interior de la organización

- Meseros
- Chef 1
- Ayudantes
- Bodega
- Mantenimiento
- Cocineros

2. RIESGOS DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none">➤ Incendios.➤ Descargas eléctricas.➤ Golpes y cortes con objetos/herramientas.➤ Sobreesfuerzos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Exposición a quemaduras➤ Exposición a caídas al mismo nivel➤ Exposición a sustancias nocivas o tóxicas.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de ventilación y climatización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exposición a temperaturas extremas. ➤ Fatiga física.
---	---

3. PERFIL DEL PUESTO

Disciplinas relacionadas y competencias comprobables

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

Edad: De 18 años en adelante

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

Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 año en puestos similares.

4. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO.

Comportamientos	Actitudes	Valores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planear y organizar actividades con base en objetivos. ➤ Trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usar ropa y calzado adecuados al trabajo, conforme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ética en el trabajo ➤ Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar ideas e información en el trabajo ➤ Tomar decisiones en el trabajo. ➤ Solucionar problemas en el trabajo. ➤ Usar y aplicar la tecnología para el trabajo. ➤ Aplicar políticas y comportamientos en el entorno laboral. 	<p>los estándares de la Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprender, promover y apearse a la política de turismo responsable establecida por la Organización. ➤ Mantener el entorno de trabajo limpio, higiénico y seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respeto
--	--	---

5. ACTIVIDADES DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar y solicitar insumos de acuerdo a los requerimientos del servicio, siguiendo el procedimiento establecido. ➤ Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer. ➤ Planear y preparar la producción del día. ➤ Elaborar y ensamblar platillos de acuerdo al recetario maestro. ➤ Supervisar la limpieza de las cocinas. ➤ Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente, con el procedimiento establecido. ➤ Realizar el trabajo en línea, cumpliendo requisitos, procedimientos de trabajo y legislación vigente en materia de higiene y prácticas de trabajo seguras en la preparación de los alimentos. ➤ Comprobar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplen con los requisitos establecidos.

- Verificar que el sabor, color y presentación del platillo cumplen con los estándares establecidos.
- Supervisar el almacenamiento de los insumos y alimentos cocinados, de acuerdo a procedimiento.
- Verificar que el almacenamiento de los ingredientes y alimentos de cocinados se realice de manera inmediata.
- Operar el equipo de cocina, siguiendo las instrucciones del fabricante y respetando los parámetros establecidos.
- Clasificar y separar los desechos de acuerdo a su composición, reutilización y reciclaje, en su caso.

6. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS.

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

7. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO

Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber Hacer)	Actitudes (Ser)
➤ Técnicas de planificación.	➤ Presentar alimentos.	➤ Iniciativa

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

8. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

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

1. IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto	Mesero
Superior inmediato	Capitán de meseros

2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

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

Relaciones al interior del Club Árabe Salvadoreño	Relaciones al exterior del Club Árabe Salvadoreño
<ul style="list-style-type: none">➤ Bartender➤ Capitán➤ Cocina.➤ Auxiliar de meseros➤ Caja	<ul style="list-style-type: none">➤ Socios

3. RIESGOS DE TRABAJO

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

4. PERFIL DEL PUESTO

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

Edad: de 18 años en adelante

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

Experiencia laboral

Se considera un promedio de 1 año en puestos similares.

5. COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES Y VALORES ASOCIADOS AL PUESTO

Comportamientos	Actitudes	Valores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir en la atención y servicio al cliente. ➤ Realizar las tareas asignados con atención, cortesía, cooperación y trabajo con un mínimo de supervisión. ➤ Trabajar con otros y en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuidar de la presentación personal. ➤ Ser puntual en el trabajo. ➤ Ser ordenado y organizado para el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidad ➤ Ética en el trabajo ➤ Discreción ➤ Paciencia ➤ Respeto

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicarse de manera clara y precisa ➤ Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio. ➤ Tratar al cliente y equipo de trabajo con cortesía y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir en la integración de nuevos compañeros de trabajo. ➤ Tomar decisiones. ➤ Solucionar problemas ➤ Utilizar el uniforme requerido por el puesto de acuerdo a lo establecido por el Club Árabe Salvadoreño. 	
--	---	--

6. ACTIVIDADES DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar la orden en el formato establecido. ➤ Promover la carta entre los clientes. ➤ Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente. ➤ Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección. ➤ Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas. ➤ Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio. ➤ Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera. ➤ Retirar o supervisar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina. ➤ Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente y al bar las bebidas, de acuerdo al procedimiento establecido.

- Solicitar la cuenta del cliente en la caja y presentarla al socio en el momento que la requiera.
- Verificar diariamente las sugerencias del Chef para su promoción.
- Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.
- Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en el restaurante. Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
- Atender al cliente durante todo el servicio.

7. MEDIOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

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

8. PERFIL DE COMPETENCIA Y DEL PUESTO

Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber Hacer)	Actitudes (Ser)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de estándares de calidad ➤ Idioma inglés intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Charolar ➤ Descorchar ➤ Preparar mise en place 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simpático ➤ Alegre ➤ Comprometido

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en el manejo de equipo de trabajo (utensilios). ➤ Estándares de calidad ➤ Dirección de equipo de servicio. ➤ Nombre de los utensilios ➤ Conocimiento de bebidas ➤ Reglamento interno ➤ Políticas del establecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explicar y comunicar atracciones con las que cuenta las instalaciones. ➤ Limpieza de áreas. ➤ Habilidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Leal ➤ Proactivo
---	---	--

9. CAPACITACIÓN RECOMENDADA

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

Anexo N° 10: Manual de Evaluación de Desempeño.

MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

CLUB ÁRABE SALVADOREÑO



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

POLÍTICAS A SEGUIR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRINCIPIOS INDISPENSABLES EN LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
EL MÉTODO DE COMPETENCIAS.

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LÍDERES DE ÁREA

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño laboral tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Club Árabe Salvadoreño, con el objetivo de propiciar la mejora continua en la organización, en la calidad y en los servicios prestados a sus socios. Es por ello que esta evaluación sirve de fortalecimiento del liderazgo, que asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el alcance de los objetivos.

El presente manual de desempeño es la forma más utilizada para apreciar el desarrollo de su potencial en su puesto de trabajo, esta evaluación de desempeño se define como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado tomando en consideración el conocimiento y su desempeño en el puesto de trabajo.

OBJETIVOS

General

- ✓ Medir el rendimiento del colaborador en su lugar de trabajo, así como en la organización en general, para poder establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos, identificando habilidades, destrezas, conocimientos y las diferentes necesidades de capacitación.

Específicos

- ✓ Identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores y estimular el deseo de superación dentro de nuestra organización.
- ✓ Servir como guía a los jefes para aplicar las medidas que estimen convenientes en área de mejora en el desempeño laboral de los colaboradores.
- ✓ Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación, para corregir las debilidades detectadas en el desempeño y promover la mejora continua.

Alcance:

Este manual será aplicable a todo personal que forma parte de la Organización Club Árabe Salvadoreño, por lo cual es de carácter obligatorio el cumplimiento por las autoridades competentes.

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del colaborador, su contribución de parte a la organización, la cual justifica la pertenencia dentro de ella.

POLITICAS A SEGUIR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ✓ El área de gestión de talento humano será el responsable de elaborar, actualizar y/o modificar el contenido de las evaluaciones de desempeño, con el aval a la gerencia administrativa, adecuando el instrumento a los niveles funcionales de la organización
- ✓ El área de gestión de talento humano será el responsable de convocar a los jefes de los distintos departamentos para darles a conocer el sistema de evaluación adoptado, su contenido y los beneficios que ofrece, orientándolos para su correcta e imparcialidad utilización a la hora de evaluar a sus colaboradores.
- ✓ El área de gestión de talento humano será también responsable de distribuir los formularios impresos a los jefes de las distintas áreas, con base al número de colaboradores que tengan a su cargo.
- ✓ Corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral de los colaboradores a su cargo, a través de una entrevista personal e individual, para lo cual deberá procurar un ambiente de confianza y libre de interrupciones.
- ✓ La evaluación del desempeño se realizará cada seis meses (junio-diciembre) con un seguimiento trimestral (marzo-septiembre) para determinar el nivel de rendimiento que aporta el trabajador.

- ✓ Los trabajadores para ser sometidos a esta evaluación deberán contar como mínimo con 6 meses de estar integrados en la organización.
- ✓ Al finalizar la evaluación, de inmediato se realizará una revisión conjunta entre líder de área y el evaluado sobre los resultados de su desempeño, El líder de área deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- ✓ La evaluación debe de ser firmada por el superior inmediato y el colaborador.
- ✓ Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto, se recomienda revisarla bien antes de remitirla.
- ✓ El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado a su respectivo expediente, el cual será el área de gestión de talento humano en administrarlo.
- ✓ El personal evaluado que obtenga nota inferior o igual a “Bueno” en el promedio total, se reforzará y se le dará mayor seguimiento en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
- ✓ Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior o igual a “Bueno” en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
- ✓ Para la valoración en los ascensos y promociones se tomarán primordialmente en cuenta todos aquellos colaboradores que estén en el rango de “Satisfactorio-Sobresaliente” promedio de desempeño.

- ✓ En situaciones de inconformidad con la evaluación, el área de gestión del talento humano actuará como mediador entre el evaluado y el evaluador para llegar a un acuerdo.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPETENCIAS.

El área de gestión de talento humano ha desarrollado dos formularios de evaluación de desempeño, para cubrir igual número de niveles al que pertenecen todos los trabajadores del Club Árabe Salvadoreño.

Nivel 1:

Nivel administrativo

Comprenden los trabajadores que desempeñan las funciones de planificación y organización del trabajo como Gerencia General, además quienes desempeñan funciones administrativas que sirven de apoyo, en este nivel se consideran los jefes de departamentos, asistentes auxiliares y secretarías.

Nivel 2:

Nivel operativo

Pertenecen todos los colaboradores con funciones de apoyo a los servicios generales de la organización como: cocineros, meseros, entrenadores, servicio de mantenimiento entre otros

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cada uno de los dos formularios serán utilizados para evaluar el desempeño consta de las siguientes partes:

I. Identificación del colaborador

Se deberá complementar:

- ✓ Nombre completo
- ✓ Edad
- ✓ Cargo
- ✓ Nombre del jefe inmediato
- ✓ Fecha de ingreso a la organización
- ✓ Período evaluado.

II. Factores del desempeño: identificación para líderes/ colaboradores

Por medio de esta identificación se determinará el nivel de desempeño de cada colaborador, se deberá colocar la nota por cada competencia a calificar, con un espacio en la parte izquierda del indicador, en la columna calificación se colocará un número que este comprendido entre intervalo del 1 al 5 siendo el 1 la nota más baja y el 5 la nota más alta.

Al terminar de evaluar cada factor, se determinará un promedio por cada competencia en la casilla denominada “promedio de la competencia”, posterior a esto, se colocará dicho promedio en la casilla “Resumen de competencias”, el cual forma parte del resultado total, es decir, el resultado general del desempeño de cada trabajador.

De acuerdo al resultado general obtenido en la evaluación del desempeño el evaluado se encontrará en la siguiente escala de valoración:

ESCALA	Deficiente	Insatisfactorio	Bueno	Satisfactorio	Sobresaliente
PUNTUACIÓN	1-1.99	2-2.99	3-3.99	4-4.99	5

Tanto el evaluador como el evaluado deberán firmar de conformidad la evaluación para tener validez.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ADMINISTRATIVOS, GERENTES Y JEFES)

Nombre:	_____	Evaluador:	_____
Cargo:	_____	Edad:	_____
Nombre de jefe inmediato:	_____	Período evaluado:	_____
Fecha de ingreso:	_____		

Indicaciones: Asignar a cada casilla un valor correspondiente con una “X” según corresponde donde:

1= Deficiente

3= Bueno

5= Sobresaliente

2=Insatisfactorio

4= Satisfactorio

Competencia		Calificación					
AUTOCONFIANZA		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Tiene confianza y seguridad en sí mismo, como en el desarrollo de sus labores						
2	Sabe guiar a su grupo para el logro de los objetivos						
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo						
4	Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus colaboradores						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ACCESIBILIDAD		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Cede a sus objetivos iniciales, adaptado a sus procedimientos						
2	Está disponible para trabajar en diferentes áreas.						
3	Respeto y comprende las diferentes opiniones de sus colaboradores.						
4	Modifica el comportamiento y el estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus compañeros.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Tiene claro sus objetivos. Para lograrlos con responsabilidad.						
2	Expresa el deseo de hacer mejor las cosas y conseguir resultados positivos						
3	Genera resultados con calidad, en momento oportuno						
4	Realiza sus labores a tiempo, con eficiencia y optimiza los recursos.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ESPIRITU INNOVADOR		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Identifica puntos de mejora, adaptándolos a sus método de trabajo.						
2	Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados.						
3	Se adapta ante cambios, realiza propuestas que generan resultados positivos ante su equipo de trabajo						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
RELACIONES LABORALES		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Cumple con los valores, está identificado con la Misión y Visión de la organización.						
2	Tiene capacidad de resolver problemas con rapidez, de forma cordial sin excusas.						
3	Logra relacionarse con facilidad con los integrantes de la organización.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Es imparcial y reconoce públicamente los méritos obtenidos por el equipo de trabajo.						
2	Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo.						
3	Realiza actividades para desarrollar un ambiente laboral agradable, y con cooperación entre los miembros.						
4	Sabe escuchar y valora los aportes de los integrantes para aprender de ellos.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
LIDERAZGO		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Mantiene motivado a su equipo, para lograr metas, utilizando buenas estrategias aun en situaciones adversas.						
2	Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo. Capacidad para dirigir al equipo para que alcance de forma oportuna y adecuada a la consecución de los objetivos de la organización						
3	Comunica una visión hacia el futuro, generando entusiasmo y compromiso con la organización.						
4	Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Mantiene buena comunicación con los miembros del equipo y la organización en general.						
2	Dirige, informa y controlar eficazmente la información en el momento oportuno.						
3	Sabe escuchar y toma en consideración las sugerencias de sus compañeros y subalternos.						
4	Brinda retroalimentación de manera y en momentos adecuados.						
PROMEDIO							

RESUMEN DE COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN
AUTOCONFIANZA ACCESIBILIDAD ORIENTACIÓN A RESULTADOS ESPIRITÚ INNOVADOR RELACIONES LABORALES TRABAJO EN EQUIPO LIDERAZGO COMUNICACIÓN	
TOTAL	

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES.

Nombre:	_____	Edad:	_____
Cargo:	_____		
Nombre de jefe inmediato:	_____	Período evaluado:	_____
Fecha de ingreso:	_____		

Indicaciones:

Asignar a cada casilla un valor correspondiente con una “X” según corresponde donde:

1= Deficiente 3= Bueno 5= Sobresaliente
 2= Insatisfactorio 4= Satisfactorio

Competencia		Calificación					
AUTOCONFIANZA		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Desarrolla sus actividades encomendadas con mucha seguridad.						
2	Asume responsabilidades extras a las de su trabajo.						
3	Demuestra seguridad en el desempeño de sus funciones.						
4	Es respetuoso y tiene un punto de vista firme ante sus superiores.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ACCESIBILIDAD		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Cede ante sus planteamientos y objetivos iniciales, se adapta fácil a los procedimientos.						
2	Trabaja con diferentes áreas, mostrando buen comportamiento y predisposición.						
3	Reconoce y respeta los puntos de vista de las demás personas.						
4	Modifica el comportamiento y el estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus compañeros.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Se enfoca siempre en sus objetivos a lograr en su ámbito profesional.						
2	Expresa el deseo de hacer mejor las cosas y conseguir resultados positivos						
3	Es capaz de generar resultados de calidad y en momentos oportunos.						
4	Realiza sus labores a tiempo, con eficiencia y optimiza los recursos.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ESPIRITU INNOVADOR		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Identifica opciones de mejora y actúa para lograr mejoras en su trabajo realizado.						
2	Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados.						
3	Aporta ideas y propone cosas que puedan producir impacto positivo en la organización.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
RELACIONES LABORALES		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Cumple con los valores, está identificado con la Misión y Visión de la organización.						
2	Resuelve conflictos en el momento oportuno.						
3	Logra relacionarse con facilidad con los integrantes de la organización.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Posee capacidad de integrarse fácilmente a su equipo de trabajo.						
2	Aporta ideas que ayudan al logro de metas del equipo de trabajo.						
3	Se integra con el equipo, realizando actividades que ayuden a desarrollar un buen ambiente de trabajo.						
4	Escucha a sus compañeros, los valora y aprende de sus experiencias.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Expresa sus ideas de forma clara y con respeto.						
2	Es una persona confidencial en el manejo de información delicada, prudente y reservada a través de los canales pertinentes.						
3	Escucha y toma en cuenta las opiniones de sus superiores y compañeros de trabajo.						
PROMEDIO							

Competencia		Calificación					
ORDEN Y CALIDAD		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Trata la manera de generar el mínimo error, realizando sus actividades, de acuerdo con la descripción de su puesto.						
2	Mantiene su espacio de trabajo ordenado y limpio (documentación, herramientas, etc.)						
3	Es detallista y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad y fiable						
PROMEDIO							

RESUMEN DE COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN
AUTOCONFIANZA	
ACCESIBILIDAD	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ESPIRITÚ INNOVADOR	
RELACIONES LABORALES	
TRABAJO EN EQUIPO	
ORDEN Y CALIDAD	
COMUNICACIÓN	
TOTAL	

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Anexo N° 11: Listado de capacitaciones a disposición del Club Árabe Salvadoreño.

Club Árabe Salvadoreño
• Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
• Mercadeo
• Seguridad Ocupacional
• Manipulación de alimentos
• Servicio al cliente
• Control de Calidad
• Amabilidad y Cortesía

Anexo N° 12: Plan de capacitaciones del Club Árabe Salvadoreño.

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO



Introducción

El plan de capacitación tiene como propósito general promover e instalar en el personal conocimientos, prácticas y actitudes que contribuyan a mejorar su desempeño, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a: Desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, proyectar al colaborador a puestos de mayor nivel, complejidad y responsabilidad., brindar reconocimiento a los colaboradores identificados con los valores de la organización, competencias y con un alto rendimiento en sus labores.

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Capacitar a todos los colaboradores del Club Árabe Salvadoreño para mejorar la productividad, calidad en los servicios brindados a los socios y no socios de la organización.

Objetivos específicos

- ✓ Mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores en relación a la organización y sus funciones.
- ✓ Mejorar la calidad de los productos y servicios brindados.
- ✓ Desarrollar nuevos conocimientos, habilidades, competencia y destrezas personales cimentados en principios éticos y morales.

Descripción del Plan de Capacitación

La ejecución del Plan de Capacitación garantiza que los colaboradores adquirirán conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral. Uno de los objetivos de la capacitación es lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo.

Tipos de capacitación

✓ Inducción

Orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador al Club Árabe Salvadoreño. Se realizarán periódicamente, este programa se realizará con la participación de representantes de las áreas.

El jefe inmediato es responsable de verificar la asimilación de la información.

✓ Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en los colaboradores pues su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos. Se incluye la capacitación en seguridad.

✓ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Contenido de Módulos

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

Módulo I

Calidad en el servicio: Se brindará los conocimientos relacionados al servicio brindado, su importancia y los aspectos básicos requeridos.

Módulo II.

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

Módulo III.

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

Módulo IV.

Motivación laboral: Les proporcionara conocimientos tales como; el concepto e importancia de la motivación laboral, los factores que influyen en la motivación, así como la importancia del clima laboral y el asertividad como elemento auto motivador.

A continuación, se detalla un listado de capacitaciones que se consideran necesarias, pero se deben de llevar a evaluación por el presupuesto de la organización.

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO		
ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN		
Está directamente relacionada con el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades en función de la misión, de los productos y servicios que genera cada proceso y sus puestos de trabajo		
TIPO DE CAPACITACIÓN	ACCIÓN FORMATIVA	DESTINADA A:
Inducción	Programa de inducción	Colaboradores nuevos
General	Higiene, seguridad y medio ambiente	Todos los colaboradores
General	Lucha contra el fuego	Todos los colaboradores
General	Primeros Auxilios	Todos los colaboradores
General	Desastres y evacuación	Todos los colaboradores
Desarrollo de carrera	Actualización contable, tributaria y administrativa	Finanzas y administración
Desarrollo de carrera	Dirección estratégica de Operaciones	Dirección de operaciones
Preventiva	Control de calidad	Mantenimiento, Operaciones y Deportiva
Preventiva	Manipulación de alimentos	Mantenimiento, Operaciones y Deportiva

Anexo N° 13: Programa de motivación laboral del Club Árabe Salvadoreño.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL DEL CLUB ÁRABE SALVADOREÑO



Tabla de contenido

Introducción	260
Objetivos del Programa	261
Descripción del Programa	262
Plan de Actividades	262
Actividades grupales	263
Actividades de Evaluación	264
Programa de Capacitación	264
Aplicación de Incentivos	264

Introducción

El programa de motivación laboral es una herramienta que se ha formado de la variedad de programas que pueden ser aplicados y utilizados dentro de la organización, pero que se encarga única y exclusivamente a intensificar los fundamentos intrínsecos de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño en sus funciones.

Uno de los objetivos del programa es ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomen en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo y que al mismo tiempo se traten de cubrir con las necesidades de este, a través de un planteamiento de metas personales, con la finalidad de adquirir un funcionamiento adecuado que será benéfico para el individuo y para la organización.

Objetivos del Programa

Objetivo General

- ✓ Incentivar a cada colaborador, generar seguridad y despertar la proactividad en cada uno de ellos para que obtengan la satisfacción necesaria que le permita desempeñarse de manera adecuada, llevando a la organización al éxito.

Objetivos Específicos

- ✓ Ofrecer al colaborador la atención necesaria para generar seguridad y despertar la proactividad.
- ✓ Mejorar las condiciones laborales que tienen los colaboradores y que a su vez exista un crecimiento personal del colaborador y la organización.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio brindado, atendiendo y fortaleciendo cada una de las áreas que se requieren trabajar.

Descripción del Programa

El programa incluye tratar diversas necesidades que se desglosan en cuatro áreas generales que se relacionan con ciertos factores de motivación que son: Relaciones interpersonales en la organización, Desarrollo de Carrera, Enriquecimiento y Empoderamiento Organizacional, Condiciones Físicas del Ambiente del Trabajo, y Canales de Comunicación Organizacional.

Dicho programa requerirá tres etapas que se deben de desarrollar cuando se considere necesarias:

Difusión: El programa motivacional, busca aumentar la proactividad en el personal, por tal razón ha sido creado de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado a través de la encuesta hecha al personal de la organización, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda, el cual deberán ser comunicado al área administrativa de la organización.

Uso: Este programa servirá como una guía que ayudará a incrementar la motivación entre los colaboradores con el fin de mejorar los niveles de productividad, obtener un mejor rendimiento y mejorar la satisfacción del personal.

Mantenimiento: Se deben revisar continuamente las propuestas para evaluar su efectividad y continuidad en la organización en intervalos de seis meses.

Plan de Actividades

Actividades grupales

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los colaboradores para que constituyan un beneficio para la organización, aumentando los niveles de proactividad y la capacidad de ser portadores constantes de nuevas ideas en pro de la organización. Con el objetivo de fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.

Actividades a realizar

✓ Eventos deportivos

Investigando la preferencia deportiva del grupo de colaboradores, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo.

✓ Cumpleaños

Organizar celebraciones o menciones especiales para los colaboradores que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la organización.

✓ Día de familia

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen al grupo, el día de la familia hace parte de esas reuniones que hacen participes a los empleados y que incluyen un aspecto muy importante para el personal, su familia, esto hará que trabajen con mayor dedicación, dado que, sienten que para el Club Árabe es importante lo que es importante para ellos.

✓ Lluvia de ideas

Fomentar la reunión entre el personal para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen en su área con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán

a cabo cada tres meses, esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

Actividades de Evaluación

Este procedimiento se debe efectuar para contrastar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los empleados para disminuir las diferencias manifestadas entre el grupo. Además, se evaluará el desempeño de cada empleado con el fin de conocer como ha sido su evolución en la empresa y cuáles son los aspectos a mejorar. (VER ANEXO N° 10).

El comportamiento laboral que manifieste el colaborador, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma que se alcance los objetivos del grupo de trabajo.

Programa de Capacitación

Lograr la motivación y efectividad en el desempeño laboral, debe ser una preocupación y prioridad para la dirección en cualquier empresa por lo tanto este programa beneficiará al Club Árabe Salvadoreño, por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo las capacitaciones con respecto, a un determinado tema, lo que mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas. (Ver Anexo N° 12)

Aplicación de Incentivos

Se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la organización sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual, con el fin de lograr un equilibrado de intereses, objetivos y metas del Club Árabe Salvadoreño, de esta forma se logrará un entorno idóneo, que producirá beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada colaborador.

Los incentivos constituyen el estímulo adicional al factor humano en las actividades que se desarrollan en el programa motivacional y por el rendimiento que estos manifiesten en las tareas que realicen.

Las actividades a realizar con el plan de incentivos podrán ser tanto económicas como representativas de acuerdo a la estabilidad de la empresa:

- ✓ Bonos
- ✓ Aumento de sueldo
- ✓ Día libre
- ✓ Menciones especiales
- ✓ Capacitaciones personalizadas
- ✓ Regalos
- ✓ Alimentación
- ✓ Propinas