

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



“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN LOS ANGELITOS DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.”

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

JHOSELINE MITCHELLE CHAVEZ INTERIANO  
BORIS ERNESTO CORVERA GOCHEZ  
MARCELA ALEJANDRA ORELLANA ORELLANA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**AGOSTO 2023**

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICERRECTOR ACADÉMICO: PDH. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
SECRETARIO GENERAL: MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:**

MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

**TRIBUNAL EVALUADOR**

LIC. ALFONSO LOPEZ ORTIZ

LIC. ESAU ARTIGA MEJIA

LIC. RODOLFO SANTOS VELÁSQUEZ (Docente Asesor).

**SEPTIEMBRE 2023**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar dar gracias a Dios todopoderoso y a la Virgen por permitirme obtener este logro siendo mis guías del buen camino y ser mi principal motor para seguir adelante, a mis padres Rene Orellana y Marta de Orellana por estar a mi lado apoyándome dándome consejos, regaños y sobre todo su amor incondicional, agradecerle a Juan Pablo mi esposo que estuvo desde que comencé esta lucha por superarme y nunca me dejó sola quien me apoya en todos los sentidos, a mis hermanas Nathaly Orellana y Mónica Orellana por sacarme risas cuando me sentía frustrada y me apoyaron siempre, mis familiares que con una palabra o un gesto me hicieron sentir orgullosa.

### **Marcela Alejandra Orellana Orellana**

Primeramente, le doy gracias a Dios y a la Virgen María por darme salud y permitirme culminar mi carrera universitaria. A mis padres Miguel Chavez y Vilma Interiano, por apoyarme, aconsejarme y por enseñarme a persistir en cada proceso que he decidido elegir en mi vida. A mis hermanas Iliana Chávez y Milagro Chávez por ayudarme siempre para luchar por lo que quiero. A mi novio Anderson Álvarez por ser mi soporte y brindarme su apoyo incondicional y por último a mi grupo de trabajo por su paciencia y dedicación en el proceso para lograr el objetivo en conjunto. Gracias a nuestro asesor Licdo. Rodolfo Santos por su tiempo, paciencia y por su orientación en el proceso de trabajo de graduación. Nada hubiera sido posible sin ustedes a mi lado.

### **Jhoseline Michelle Chavez Interiano**

A Dios por permitirme llegar a esta parte de mi vida, a la Virgen María por su intercesión, nada de esto fuera posible sin su infinita misericordia. Así mismo, tengo el privilegio de contar con personas que me apoyaron de forma sustancial en este proceso. Especialmente agradezco a mis padres: José Corvera y Gladis de Corvera, quienes son un pilar fundamental en mi vida y quienes me inculcaron la resiliencia. A mis hermanos: Pablo Corvera y Billy Corvera, por su apoyo, comprensión y cariño. A Santana Gochez, mi tía-madrina quien ha apoyado a mi familia en momentos cruciales y siempre contamos con ella. A Diana Rivera, mi novia, por su amor, comprensión y cariño, quien me ayudó a seguir adelante en este proceso, y con quien he contado en todo momento. A mis primos, Leo Reyes y Josselin Gochez, quienes son como mis hermanos.

### **Boris Ernesto Corvera Gochez**

## INDICE

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	iii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS” DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>1</b>
<b>A. MARCO HISTÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes De Las Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro .....	1
2. Las ONG ´S En El Salvador.....	3
3. Antecedentes De La Asociación Los Angelitos. ....	10
4. Filosofía De La Asociación Los Angelitos. ....	11
5. Aspectos Generales.....	12
6. Estructura Organizativa.....	14
<b>B. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
1. Conceptos Generales .....	15
2. Procesos De La Administración Del Recurso Humano. ....	25
3. FODA.....	36
<b>C. MARCO LEGAL.....</b>	<b>38</b>
<b>D. MARCO INSTITUCIONAL. ....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS” DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>46</b>
<b>A. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>46</b>
<b>B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>46</b>
<b>C. IMPORTANCIA.....</b>	<b>47</b>
<b>D. OBJETIVOS.....</b>	<b>47</b>
<b>E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>48</b>
1. Métodos.....	48
2. Tipo De Investigación. ....	48
3. Diseño De La Investigación. ....	49
4. Técnicas E Instrumentos De Recolección De La Información. ....	49
5. Fuentes De Información.....	50
6. Ámbito De La Investigación. ....	51
7. Unidad De Análisis.....	51
8. Determinación Del Universo Y Censo.....	51
9. Procesamiento De La Información.....	52

F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	53
1. Análisis De La Entidad. ....	53
2. Análisis De Los Procesos Administrativos. ....	54
3. Subsistemas De Recursos Humanos.....	55
4. Análisis FODA .....	57
G. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	61
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones.....	62
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN " LOS ANGELITOS" DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR. ....	64
A. OBJETIVOS. ....	64
B. IMPORTANCIA. ....	64
C. PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS”.....	65
1. Filosofía Propuesta. ....	65
2. Estructura Organizacional Propuesta.....	66
1. Dependencia.....	69
2. Políticas.....	69
3. Responsabilidades.....	71
D. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN DE LOS ANGELITOS.....	71
1. Proceso De Selección y Reclutamiento Del Personal. ....	71
2. Proceso de Inducción. ....	78
3. Proceso de Descripción de Puestos. ....	80
4. Retención de Personas.....	81
5. Evaluación de Desempeño. ....	82
6. Desarrollo de Personas.....	88
7. Auditoria de Personas.....	94
E. ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN DE LOS ANGELITOS.....	95
1. Plan de Implementación .....	95
2. Objetivos.....	95

3.	Determinación de Responsabilidades para la Implementación de la Propuesta....	96
4.	Presentación.....	96
5.	Discusión .....	96
6.	Aprobación .....	96
7.	Difusión.....	96
8.	Ejecución .....	97
9.	Seguimiento y Actualización .....	97
10.	Recursos necesarios para la Implementación .....	97
F.	CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	101
	BIBLIOGRAFÍA.....	102
	ANEXOS.....	105

## Índice de Anexos

ANEXO 1:	Instrumentos de recolección de información
ANEXO 2:	Tabulación e Interpretación del Cuestionario Dirigido a los colaboradores de la Asociación “Los Angelitos”.
ANEXO 3:	Cartilla de colaboradores de la Asociación “Los Angelitos”
ANEXO 4:	Manual de Puestos propuesto

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Organigrama de la Asociación “Los Angelitos” .....	14
Figura No. 2 Propuesta de Organigrama de Asociación “Los Angelitos” .....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Rango de Edades de niños, niñas y jóvenes con discapacidad .....	9
Tabla No. 2 Requisición del Personal .....	72
Tabla No. 3 Solicitud de Empleo .....	74
Tabla No. 4 Documentación Reglamentaria.....	77
Tabla No. 5 Escala de Evaluación Método por competencias .....	84
Tabla No. 6 Resumen de Evaluación del Método basado en competencias .....	87
Tabla No. 7 Solicitud de Capacitación.....	89
Tabla No. 8 Programa y contenido del plan de capacitación .....	91
Tabla No. 9 Presupuesto Plan de Capacitación .....	98
Tabla No. 10 Costo mensual del encargado de recursos humanos.....	98
Tabla No. 11 Costo anual del encargado de recursos humanos .....	99
Tabla No. 12 Costo de Materiales a utilizar el encargado de recursos humanos.....	99
Tabla No. 13 Presupuesto Total del área de recursos humanos .....	100

## Resumen Ejecutivo.

La Asociación “Los Angelitos” se dedica a la atención y servicios para niños y adultos con discapacidad, ya sea por nacimiento o por algún tipo de accidente que pueda impedir que una persona se desarrolle por sí sola, proporciona actividades como terapias, fisioterapias, charlas, conferencias y asesoramiento, estos servicios son brindados fuera de la oficina central, que se ejecutan en distintos puntos de El Salvador, en los siguientes departamentos: Chalatenango, Cuscatlán, San Vicente y Usulután.

La Asociación actualmente no cuenta con un modelo de gestión de talento humano lo que conlleva a tener deficiencias en procesos, seguimientos y la atención al usuario final. Motivos por los que se ha llevado a cabo este trabajo, el cual consisten en proporcionar un modelo de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Asociación “Los Angelitos” dedica a proporcionar ayuda a niños con discapacidad ubicada en la ciudad de San Salvador.

En la investigación de campo se aplicaron fuentes primarias de investigación, específicamente una guía de entrevista al Coordinador General y los cuestionarios dirigidos a los empleados, por otro lado, con respecto a fuentes secundarias, se utilizaron libros de texto, sitios web que sirvieron para obtener más información.

Posterior a la recolección de la información se procede a la tabulación, análisis e interpretación de los datos, lo que permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación “Los Angelitos” que se utilizó como base para concluir y recomendar los puntos y pilares fundamentales del trabajo de investigación, como es la propuesta del modelo de gestión.

Como último punto, se describen las conclusiones y recomendaciones que serán para el Gerente de Administración, con las cuales podrá ayudar a administración del recurso humano y por consiguiente a los mismos empleados mejorando y potenciando sus capacidades y competencias.



## Conclusiones.

- a) La Asociación no cuenta con un Modelo de Gestión de Recurso Humano, por lo que dificulta al jefe realizar procesos de selección, contratación, evaluar al personal y capacitar al personal tanto como nuevo y personal antiguo.
- b) Con los datos obtenidos por medio de la encuesta, se logró comprobar que la Asociación no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, por lo que impide realizar con totalidad el cumplimiento de los objetivos de cada función.
- c) Se identificó que la asociación no cuenta con manuales de puestos y los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realizan de una manera correcta. Es por ello, que los criterios para contratar personal no están basados en los conocimientos, sino en cómo realizan su labor.

## Recomendaciones.

- a) Proporcionar un Modelo de Gestión de Talento Humano que le permita cumplir con las actividades propias, para contratar al personal idóneo para la asociación y que contribuya a fortalecer el desempeño de cada uno de los colaboradores.
- b) Implementar la evaluación de desempeño cumpla con criterios específicos para el área operativa y dicha evaluación se realice basada en competencias que este conforme al manual de descripción de puestos.
- c) Se sugiere implementar manuales de descripción de puesto con el fin de orientar al personal sobre las responsabilidades y tareas que le corresponde seguir en el puesto para el que fue contratado, Así como también se recomienda utilizar un proceso estándar al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, para lograr captar a los colaboradores idóneos y que de esta manera la asociación logre un mejor rendimiento a nivel operativo.

## Introducción.

El presente trabajo de investigación expone el diseño de un modelo de gestión de talento humano para fortalecer el desempeño de los empleados de la asociación “Los Angelitos”, es en dicha ONG donde se enfocará la investigación. Todo Con el objetivo de establecer los procesos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, además, proponer un método para la evaluación de este.

A continuación, se puntualiza el contenido de los tres capítulos que conforman el estudio.

Capítulo I: Contiene el marco teórico de referencia sobre modelo de gestión de talento humano de la asociación “Los Angelitos” en el municipio de San Salvador. Desarrollado en tres apartados, el primero: marco histórico que contiene los antecedentes de la asociación “Los Angelitos”, así como el origen de las ong’s en El Salvador, además de la historia, filosofía, estructura y los servicios que ofrece el caso presentado, el segundo es el marco conceptual en el que se definen conceptos relevante al modelo de gestión de talento humano y profundiza en los procesos administrativos de recurso humanos, y por último el marco legal e institucional en el que se presentan las leyes, reglamentos y códigos que regulan el objeto de estudio.

Capítulo II: Se detallan las técnicas e instrumentos de investigación adecuadas para la obtención de información y posteriormente el análisis e interpretación de datos desarrollando el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano de la asociación “Los Angelitos”, en el municipio de San Salvador, profundizando en la situación del caso, realizando tres análisis, de identidad, de procesos administrativos y FODA de la gestión de talento humano y con base a esto establecer las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Capítulo III: Se presenta la propuesta de modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño y capacidades del personal de la asociación “Los Angelitos” incluyendo aspectos fundamentales para entidad como la filosofía, estructura organizacional, creación de un área de recursos humanos, el desarrollo de los procesos del modelo y el plan de implementación

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS” DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

## A. MARCO HISTÓRICO

### 1. Antecedentes De Las Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro

El término ONG (Organizaciones No Gubernamentales) surge en la Carta de las Naciones Unidas, siendo definidas en 1950 como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos, sin fines de lucro, y con una labor sustentada en una estructura autónoma y propia. Hoy, la labor de las ONG en la lucha contra la pobreza y la exclusión es totalmente reconocida. Pero, ante el reclamo que supone el dinero que circula en torno a la ayuda, la solidaridad y la privatización de la “asistencia social”, han aparecido entidades que actúan de manera lesiva, deteriorando la imagen de otras organizaciones que persiguen un desarrollo positivo de los que se ha venido llamando en los últimos tiempos sociedad civil.<sup>1</sup>

Con el aumento de los problemas sociales y la incompetencia del estado para resolverlos, la sociedad empezó a organizarse para cuidar de sí misma. Se consolidaron las organizaciones no gubernamentales, que se han convertido en socias de las empresas en programas de asistencia social, protección del ambiente y defensa de intereses específicos. Las ONG, que constituyen al tercer sector, representan agentes económicos expresivos y es necesario que se administre con eficiencia. La administración del tercer sector se convierte así en una disciplina con vida propia.

Las ONG'S son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los

---

<sup>1</sup> Historia de las ONG. Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

gobiernos se vean involucrados, como es el caso de la Cruz Roja que es una de las más antiguas, aunque en la actualidad posee características no propias de una ONG. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.

En América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y existe una diversidad de estas que trabajan en programas de ayuda humanitaria, sobre todo a la población de escasos recursos, a pesar de que éstas están constantemente ajustándose a situaciones y fenómenos sociales y políticos a los que muchas de éstas benefician a buena parte de un sector de éstos y otras se enfrentan a situaciones de conflicto por índole político.

#### Clasificación de las ONG´S

Una clasificación usada para los tipos de ONG puede ser:

1. Organizaciones voluntarias.
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos.
3. Organizaciones comunitarias o populares.
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD).
5. Organizaciones de inmigración.

#### Actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG´S

1. Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios
2. Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
3. Vivienda social.
4. Ayuda humanitaria.
5. Protección del medio ambiente.
6. Mejoras laborales y medioambientales.
7. Cooperación para el desarrollo.
8. Ayuda a la infancia.
9. Ayuda y orientación a la tercera edad.
10. Migración.
11. Gestión de riesgos de desastres.
12. Comunicación para el desarrollo.

13. Participación ciudadana.
14. Investigación científica.
15. Ayuda a la educación y cultura.

## 2. Las ONG´S En El Salvador

Desde 1950 a 1980 las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden, operando con fines caritativos y de asistencia humanitaria dentro de las cuáles se mencionan Asociación Nacional Pro-Infancia, Patronato Antituberculosas, Ateneo de El Salvador, Etc. Se crea Cáritas de El Salvador, administrando inicialmente programas de la Asociación Internacional del Desarrollo (AID), distribuyendo alimentos a la comunidad de escasos recursos a través de las parroquias. Más tarde las ONG´S se establecen para ejecutar programas de desarrollo orientados a la satisfacción de las necesidades de los sectores más pobres de la población.

Dentro de las ONG´S dedicadas a la educación formal, se encuentran las que tienen sus orígenes y son auspiciadas por congregaciones cristianas, algunas de las cuáles se remontan en El Salvador a principios del siglo pasado, como es el caso de la Asociación Institución Salesiana que comenzó con su labor educativa en 1903 en el Colegio San José de Santa Ana; año a partir del cual comenzó la expansión de su obra a nivel nacional, hasta llegar a poseer actualmente el Instituto Técnico Ricalde, la Casa de Retiros Ayagualo, el Colegio Don Bosco, la Imprenta Ricaldone, la Librería Salesiana, por mencionar algunas. Otro ejemplo parecido es la Corporación Hermanos Maristas de El Salvador que llegaron al país en 1923, contando actualmente entre su patrimonio con el Liceo Salvadoreño, el Colegio Champagnat, el Centro Escolar Católico Marista en Mejicanos, entre otros.

Otras como la Asociación Fe y Alegría, fundada por la Congregación de Loyola (Orden de los Jesuitas) iniciaron en 1969, siendo pionera en la formación profesional.

Diferentes organizaciones sin fines de lucro operan en el país desde los años 1950, pero fue en la década de los años 80, cuando se vivía el conflicto armado

en el Salvador, es aquí cuando surgen nuevas necesidades de urgencia en ayuda social, en la década de los años 90, surge el auge de organizaciones de ayuda humanitaria como gran apoyo a la reconstrucción del país, éstas contribuyen hasta la actualidad en diferentes fines sociales dentro de todo el territorio nacional, a pesar que muchas de éstas son instituciones internacionales que mantienen operaciones y se encuentran instalados en el país. Dicho de otra forma, estas organizaciones son creadas con finalidad de ayuda y éstas se consideran sin fines de lucro, conocido como tercer sector de la sociedad civil económica.

En El Salvador se encuentran 134 entidades no gubernamentales que brindan servicios y atención a personas que lo necesitan.

Listado de entidades no gubernamentales coordinadas en la Red de Atención Compartida a nivel nacional:

1. Administradora de Centros de Estimulación Temprana y Educación Parvularia S.A de C.V (ACEPTEP)
2. Asociación para el Desarrollo Integral de la Infancia y la Adolescencia (ASOCIACIÓN DIA).
3. Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador (APRODHENI)
4. Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud.
5. Aldea Infantil San Antonio.
6. ARMUSA
7. ASAPROSAR
8. Asistechi.
9. Asociación Instituto de investigación, capacitación y Desarrollo de la Mujer.
10. Asociación Hogar de Parálisis Cerebral "Roberto Callejas Montalvo" (HOPAC)
11. Asociación Adolescente Juvenil Amigos de Apopa (AJA).
12. Asociación ágape de El Salvador.
13. Asociación Aldeas Infantiles SOS de El Salvador.
14. Asociación AMANECER

15. Asociación CAMINAMOS.
16. Asociación Colectiva de Mujeres para el Desarrollo Local.
17. Asociación Comité Contra El Sida (CoCoSi)
18. Asociación de Autismo Luz Azul de El Salvador (ALA)
19. Asociación de Autismo Oriental.
20. Asociación de Desarrollo Voces Madres de niñas, niños y adolescentes con discapacidad (ADVMESES El Salvador)
21. Asociación de Mujeres de Santa Ana AMANECER.
22. Asociación de Scouts de El Salvador.
23. Asociación Demográfica Salvadoreña (ADS).
24. Asociación Deportes Sin Fronteras de El Salvador.
25. Asociación Fe y Alegría.
26. Asociación Fundación para la Cooperación y el Desarrollo de El Salvador (CORDES)
27. Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y El Progreso Social - CIDEP.
28. Asociación "Los Angelitos".
29. Asociación Los Nonualcos.
30. Asociación misión Bautista de El Salvador.
31. Asociación Movimiento de Mujeres "Melida Anaya Montes".
32. Asociación Mujeres Tecleñas (AMT)
33. Asociación neuróticos anónimos de El Salvador - N/A.
34. Asociación Niños Cristianos del Mundo de El Salvador.
35. Asociación Pro Casa Maternal.
36. Asociación Pro Obras de Promoción Humana Sierva de Dios Madre Dolores Medina.
37. Asociación Provida.
38. Asociación Puente de Esperanza (PUEDES).
39. Asociación REMAR de El Salvador.
40. Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria (PROVIDA)
41. Asociación SOÑADO de El Congo.
42. Asociación Teatro Nuevos Tiempos.
43. Asociación TELETÓN Pro-rehabilitación (FUNTER).
44. Asociación Tiempos Nuevos Teatro (TNT).

45. Asociación Tierra de jóvenes (TDJ).
46. Asociación Visión Mundial El Salvador.
47. Caritas de El Salvador.
48. Centro de Estudios y Solidaridad para América Latina (CESAL)
49. Centro Profesional de Computación y Comercio.
50. Centro de Rehabilitación Integral de Oriente.
51. Centro técnico Exalumnos Salesianos, CETEXSAL, San Miguel.
52. Ciudad Mujer.
53. Comité de Protección Haciendo Florecer Sonrisa en Niñas, Niños y Adolescentes de la Comunidad La Angostura.
54. Comité de Proyección Social El Salvador -CPSES
55. Compañía de Teatro David Granadino.
56. Compassion International Incorporated.
57. Concilio Internacional una cita con Dios.
58. CONVOY OF HOPE INC.
59. Corporación CRTV.
60. Cruz Roja Salvadoreña.
61. Day Care Móvil.
62. Directiva colonia PANADES Santa Ana.
63. Empresa Transmisora, S.A de C.V (ETESAL).
64. FEED THE CHILDREN en El Salvador.
65. Freewhellchair Mission.
66. Fundación Pro-Educación de El Salvador (FUNPRES)
67. Fundación Amor y Esperanza de El Salvador.
68. Fundación Antidrogas de El Salvador (FUNDASALVA).
69. Fundación Ayuda en Acción.
70. Fundación Circulo Solidario de El Salvador.
71. Fundación Crisálida Internacional (GLASSWING).
72. Fundación de Desarrollo Social FUNDESO.
73. Fundación desafío Juvenil Teen Challenge.
74. Fundación Educación y Cooperación (EDUCO).
75. Fundación Enlace Comunitario de Amor y Esperanza (FECAE).
76. Fundación Inocencia.



77. Fundación Internacional Legado.
78. Fundación Nacional para el Desarrollo Económico - FUNDE.
79. Fundación Nehemias.
80. Fundación Nuestros pequeños Hermanos.
81. Fundación Padre Vito Guarato.
82. Fundación para el Desarrollo Económico Integral de San Antonio Abad - FUDEISAB
83. Fundación para la Aplicación del Derecho (FESPAD).
84. Fundación para la Educación Integral Salvadoreña FEDISAL.
85. Fundación Pro Obras de Promoción Humana Sierva de Dios Madre Dolores Medina.
86. Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.
87. Fundación Salvador del Mundo - FUSALMO.
88. Fundación Salvadoreña de Síndrome de Down.
89. Fundación Salvadoreña para la Salud y Desarrollo Humano (FUSAL).
90. Fundación San Andres.
91. Fundación Sendas - FUNDASENDAS.
92. Fundación Sí a la Vida.
93. Fundación Silencio (FUNDASIL)
94. Fundación So Much Love Foundation.
95. Fundación SOS.
96. Fundación Sus Hijos.
97. Fundación Vínculo de Amor.
98. Fundación Viva Juntos por la Niñez, El Salvador.
99. Fundesyran.
100. FUSAL.
101. Grupo Teatro "Arte Total".
102. Hogar Santa Maria Goretti.
103. Iglesia Asambleas de Dios Roca de Salvación.
104. Iglesia Católica Apostólica y Romana de El Salvador (COAR).
105. Iglesia Cristiana "Más que Vencedores".
106. Iglesia Cristiana Puerta Abierta.
107. Iglesia de Dios en la República de El Salvador.

108. Iglesia de Jesucristo.
109. Iglesia ELIM.
110. Iglesia Evangélica El Dios de Israel.
111. Iglesia y ministerios cristianos al modelo de Jesus.
112. ITCA-FEPADE.
113. Las Dignas.
114. Médicos del Mundo.
115. Misión Bautista Internacional de El Salvador.
116. Mission to El Salvador.
117. Movimiento Salvadoreño de Mujeres.
118. Museo Tin Marin.
119. OEF de El Salvador.
120. Olimpiadas Especiales de El Salvador (OEES)
121. Organización de Mujeres Salvadoreñas ORMUSA.
122. Organización Internacional para la Migraciones.
123. Organización para la protección de Niñas, Niños y Adolescentes OPINNA.
124. OXFAM en El Salvador.
125. Plan Internacional.
126. Red Juvenil Torogoz.
127. Save the Children International.
128. Servicio Social Pasionista (SSPAS)
129. SOLETERRE.
130. Tabernaculo Biblico Bautista Amigos de Israel.
131. Trabajemos por la Paz.
132. Universidad de Oriente.
133. Universidad Modular Abierta.
134. WHOLE CHILD INTERNATIONAL.

## DEFINICIÓN DE ONG´S

“Las organizaciones no gubernamentales (ONG´S) son organismos que no persiguen lucro como la empresa privada, las cuáles se diferencian de éstas, las ONG´S trabajan en función social para atender a un sector de la población que

es de escasos recursos o en diferentes proyectos de conservación del medio ambiente y problemas de la sociedad civil, entre otras.

Las ONG'S como toda organización bien establecida cuenta con leyes y aspectos normativos que rigen su accionar dentro del marco que establece la ley, así mismo poseen ciertas características y funciones que las distinguen de las empresas privadas y aún entre sí mismas debido a los métodos de trabajo que utilizan y al tipo de organización que poseen.”<sup>2</sup>

Datos de los niños y jóvenes con discapacidad en El Salvador.

“En el año 2015 por medio de CONAIPD se realizó una encuesta a nivel nacional permitiendo recolectar información acerca de las personas con discapacidad que hay en El Salvador. La tasa de prevalencia de personas con discapacidad es del 6.4% indicando una cantidad de 410,798 personas con algún tipo de discapacidad, en donde 67,422 son niños y jóvenes de la edad de 0 a 18 años, siendo una tasa del 16.4% de la población tomando en cuenta el área rural y urbana de El Salvador, en donde se demuestra que en una cantidad de hogares habita al menos una persona con discapacidad.

A continuación, se muestra la clasificación y las edades de los niños, niñas y jóvenes con discapacidad.”<sup>3</sup>

Tabla No. 1 Rango de Edades de niños, niñas y jovenes con discapacidad

EDAD	NIÑOS	NIÑAS
0 – 12 Años	20,678	14,008
13- 18 Años	16,809	15,927
TOTAL	37,487	29,935

<sup>2</sup> Día Mundial de las ONG's | Portal Ciudadano del Gobierno del Estado de México. (s. f.). <https://edomex.gob.mx/ONG-edomex>

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad 2015 - Portal de Transparencia. [www.transparencia.gob.sv](http://www.transparencia.gob.sv)

### 3. Antecedentes De La Asociación Los Angelitos.

#### GENERALIDADES

La Asociación “Los Angelitos” surge en Guarjila, Chalatenango, el 27 de noviembre de 2004. En la asamblea de constitución participaron 65 padres de familias pertenecientes a los municipios de Arcatao, Nueva Trinidad, San José las Flores, Los Ranchos, Chalatenango y Las Vueltas. Solo había una mamá de Cuscatlán y un papá de San Vicente. Integraron la primera junta directiva, ya que desde entonces surge la idea de extender la asociación más allá del departamento.

La iniciativa surgió a raíz de un trabajo que realizó ALGES, en 1993, a través de un proyecto de rehabilitación integral de lisiados de guerra y personas con discapacidad en la zona nor-oriental del departamento, cimentado en la estrategia de Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC). Inicialmente, fue apoyado por el Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América (PRODERE), que construyó un Centro de Rehabilitación en la comunidad de Guarjila.

ALGES abrió el proyecto desde un inicio a toda la población, tanto lisiados y lisiadas de guerra, como a un creciente número de niños con discapacidad. La demanda infantil creció lo que planteó la necesidad de que los padres y familiares de estos niños, niñas y jóvenes se organizarán en una asociación propia, ya que sus reivindicaciones específicas no necesariamente coinciden siempre con las de los lisiados de guerra. Posteriormente teniendo el apoyo de instituciones como Cáritas Alemania, Médico Internacional Suiza, Central Sanitaria Suiza, entre otros.

“En el año 2022, Durante este tiempo fueron atendidas por personal técnico y promotores/as comunitarias un total de 644 personas, siendo 308 adultos y personas con discapacidad pasajera y 336 niñas, niños y jóvenes afiliados a la asociación.

- El personal realizó en este tiempo realizo 428 evaluaciones iniciales y de seguimiento y brindó 5,309 atenciones individuales en fisioterapia, educación y terapia de lenguaje (3,867 en los centros comunitarios, 1,442 a través de visitas domiciliarias).
- Funcionaron de manera regular 42 grupos tanto en el ámbito terapéutico como en el ámbito ocupacional/ pre laboral, cultural o deportivo. 3 de estos grupos son con adultos (mujeres con problemas de espalda) los demás son con niños/niñas y jóvenes o madres con niños pequeños (estimulación temprana). Se realizaron 332 atenciones grupales en los que participó un promedio de 210 personas (28 adultos, 182 niñas, niños y jóvenes).”<sup>4</sup>

#### 4. Filosofía De La Asociación Los Angelitos.

La filosofía de la Asociación está basada en tres pilares, los cuales son: su Misión, Visión y Valores.

#### MISIÓN

“Trabajar de forma conjunta y solidaria, para sensibilizar a las comunidades y a la sociedad en general, exigiendo al mismo tiempo que el Gobierno, el Estado y la sociedad respete los Derechos Humanos de nuestros hijos, que se cumplan las leyes existentes y que se implementen políticas y programas específicos que faciliten el desarrollo integral de los niños y jóvenes con discapacidad.

#### VISIÓN

Construir junto a otros sectores una sociedad basada en la igualdad de oportunidades y la justicia social, en donde nuestros hijos e hijas con discapacidad alcancen su pleno desarrollo y felicidad”.<sup>5</sup>

#### VALORES

1. Unidad
2. Fuerza
3. Inclusión

---

<sup>4</sup> Datos proporcionados por el Lic. Wilfredo Herrera Coordinador de Educación y encargado de San Vicente de la Asociación “Los Angelitos”

<sup>5</sup> Asociación “Los Angelitos” <http://www.asociacionlosangelitos.org/index.php/quienes-somos/filosofia>

## 5. Aspectos Generales.

La razón de nacer de la Asociación fueron las niñas, niños y jóvenes con discapacidad, de la zona rural, que viven una condición de exclusión en todos los ámbitos de la vida. Sin reconocimiento de sus derechos y en condiciones de pobreza que no permiten su desarrollo personal. Defender los derechos de la niñez con discapacidad, mejorar su calidad de vida y promover el apoyo mutuo entre las familias es la apuesta de la organización.

Los objetivos fundamentales de la Asociación son:

1. Promover y defender los Derechos Humanos de las niñas, niños y jóvenes con discapacidad.
2. Incidir en el órgano legislativo y ejecutivo para que se hagan leyes y programas de gobierno en beneficio de las personas con discapacidad.
3. Sensibilizar a la sociedad civil y a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales sobre el respeto de los Derechos Humanos de las personas con discapacidad y promover la igualdad de oportunidades a la que tienen derecho en el seno de la sociedad.
4. Promover el máximo desarrollo de las personas con discapacidad, especialmente de los niños/as y jóvenes y su plena integración en todos los ámbitos de la vida afectiva, educativa, laboral, económica, cultural y deportiva, y otras que contribuyan a su desarrollo integral.
5. Aglutinar a los padres, madres y familiares con hijos/as con discapacidad y amigos para que compartan sus experiencias, comprendan su problemática y juntos busquen posibles soluciones.
6. Organizar y promover iniciativas y acciones orientadas a la prevención de las discapacidades, su detección y atención temprana.

Beneficios que la Asociación Ofrece:

1. Atención directa en las siguientes áreas.
2. Educación,

3. fisioterapia,
4. formación pre-laboral,
5. inclusión laboral,
6. orientación para la organización de familias,
7. formación continua de las familias en derechos

Las actividades principales de la Asociación son:

1. Demandar del Estado el cumplimiento de las normas, convenios y tratados internacionales en materia de derechos de las personas con discapacidad.
2. Exigirles a las instituciones del Estado la concientización sobre la temática de discapacidad y la realización de acciones articuladas para el desarrollo de programas de beneficio para los niños, niñas y jóvenes con discapacidad.
3. Desarrollar campañas de divulgación y sensibilización permanentes.
4. Crear alianzas con otras organizaciones de o para personas con discapacidad en pro de la defensa de sus derechos, la rehabilitación e integración de las mismas.
5. Desarrollar programas y estrategias de capacitación dirigidas a las familias y amigos de las personas con discapacidad.
6. De acuerdo con las posibilidades de la Asociación, crear para las personas con discapacidad servicios especializados de carácter social que sirvan de modelo.
7. Promover el intercambio de experiencias entre padres, madres y familiares de personas con discapacidad.

8. Promover la creación y el desarrollo de nuevas alternativas de educación integral e inclusiva para las personas con discapacidad.

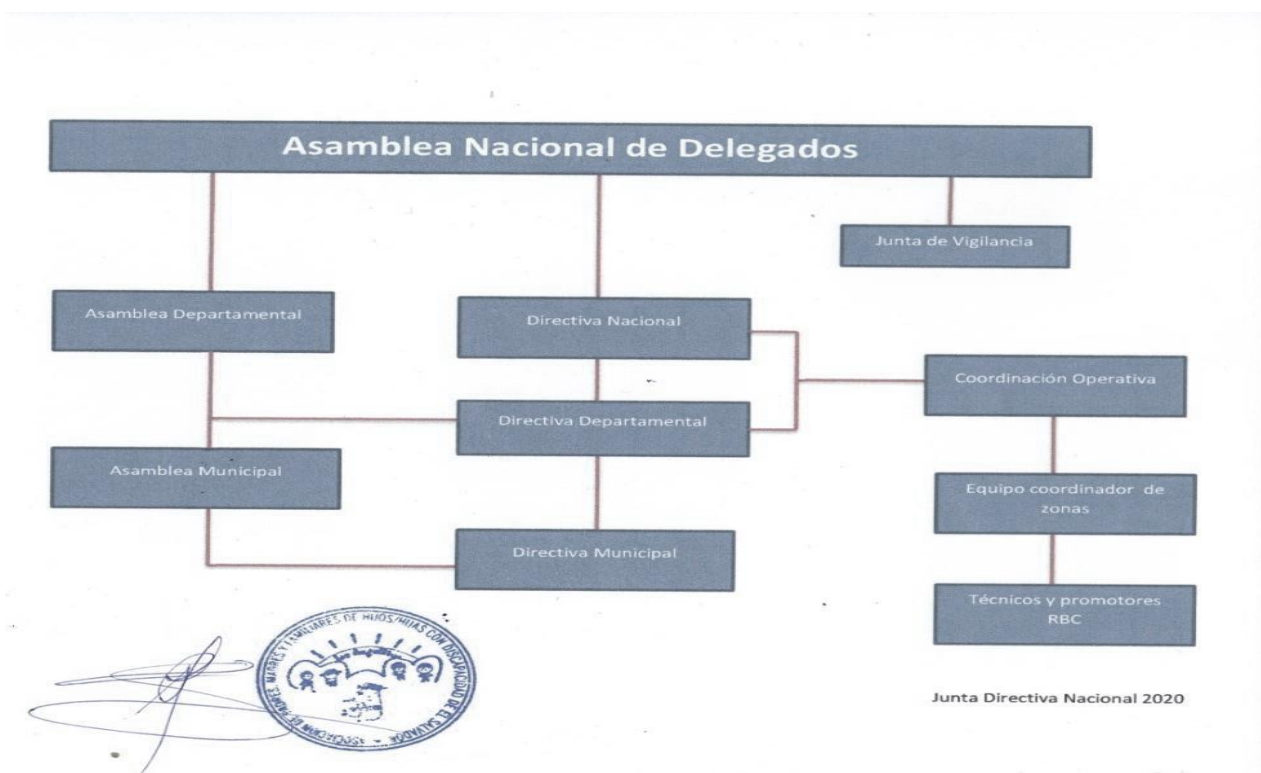
9. Establecer relaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales para fortalecer el desarrollo de la Asociación.

10. Promover y organizar encuentros nacionales e internacionales en conjunto con otras organizaciones afines, con el objetivo de intercambiar experiencia y conocimiento para elevar la calidad de los resultados del trabajo con las personas con discapacidad.

#### 6. Estructura Organizativa.

En la actualidad la estructura organizativa de la Asociación Los Angelitos, se conforma de la siguiente manera:

Figura No. 1 Organigrama de la Asociación “Los Angelitos”





## B. MARCO CONCEPTUAL

### 1. Conceptos Generales

A continuación, se definirán algunos términos con referencia al tema de investigación, los cuales permitirán enmarcar el ámbito a estudiar:

#### A) Gestión.

Conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o negocio a través del seguimiento y logro de los objetivos organizacionales.

“Conjunto de acciones que se apoyan y funcionan a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”.<sup>6</sup>

#### B) Modelo.

“Es la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión”.<sup>7</sup>

“Representación de un proceso o concepto mediante un número de variables definidas, para representar las entradas y salidas y estado interno del mismo”<sup>8</sup>

Un modelo es una representación indeterminada de una guía compuesta por elementos, procesos, políticas y estrategias, las cuales permiten alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

#### Tipos de Modelo

Modelo centralizado de la gestión del talento humano: El órgano de recursos humanos monopoliza todas las funciones de: reclutar, seleccionar, entrenar, remunerar, evaluar, promover, desvincular o jubilar. Tratamiento genérico igual para todos los empleados: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos.

---

<sup>6</sup> Pedro Rubio Domínguez, Introducción a la Gestión empresarial,, Instituto Europeo de Gestión empresarial, pag.12

<sup>7</sup> [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html) visitado 08/02/2022.

<sup>8</sup> <https://es.thefreedictionary.com/modelo> visitado 08/02/2022

Reglas establecidas para todos. Modelo descentralizado de la gestión del talento humano Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Tratamiento específico e individual para cada empleado: horarios, salarios, tareas y metas específicas e individuales. Soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales.

#### C) Modelo de gestión.

“Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que las empresas tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos”.<sup>9</sup>

Se define qué el modelo de gestión le permitirá a la empresa objeto de estudio trabajar con un patrón que permita ordenar y asignar actividades para la mejora en el desempeño de los trabajadores, así como también, la solución efectiva de las problemáticas actuales dentro de la empresa.

#### D) Talento humano.

“Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la organización. (Dessler, Gary 2006)”.<sup>10</sup>

Origen del Talento humano.

Era de la industrialización clásica

“Abarca el período de 1900 a 1950. Este es medio siglo de industrialización intensificada que comenzó con la Revolución Industrial. La estructura organizativa de este período se caracteriza por centralización piramidal, división funcional de departamentos, modelo burocrático, centralización de la toma de

<sup>9</sup> <https://definicion.de/modelo-de-gestion/> visitado el 08/02/2022

<sup>10</sup> <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog> el visitado 08/02/2022

decisiones de alto nivel, reglas y regulaciones internas para limitar y regular el comportamiento de los miembros. Proteger las tradiciones y los valores. Según los tres factores tradicionales de producción, tierra, capital y trabajo, las personas se consideran recursos de producción junto con otros recursos organizativos como maquinaria, equipo y capital. Según esta filosofía, a la gestión de personal alguna vez se le llamó relaciones trabajo-capital, todo estaba al servicio de la tecnología y las personas eran consideradas apéndices de las máquinas. El mundo está cambiando, aunque lentamente: el cambio es suave, gradual, gradual. El mundo está cambiando, pero el cambio es pacífico.

#### Era de la industrialización neoclásica

“De 1950 a 1990. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, El mundo empezó a cambiar rápidamente y el cambio se volvió más rápido, más dramático y menos predecible. Las transacciones comerciales son cada vez más complejas, de lo local a lo regional y de lo regional a lo internacional. Los viejos modelos burocráticos y funcionales, la centralización y las pirámides, las estructuras organizativas que crearon demostraron ser lentas y demasiado rígidas en las condiciones cambiantes. Estas organizaciones experimentaron con otros modelos estructurales que les permitan mayor flexibilidad. Innovación para adaptarse mejor a la nueva situación.

La organización matricial se basa en la transformación y reactivación de la antigua organización funcional tradicional. Con base en el método matricial, se agrega también un plan de división horizontal por bienes o servicios para simplificar las operaciones y brindar una estructura con las características de innovación y vitalidad a modo de “turbina” para lograr una mayor competitividad. De hecho, la organización matricial facilita las mejoras arquitectónicas, pero no lo suficiente porque no elimina la terquedad de las estructuras funcionales. Sin embargo, sus fortalezas se explotan al dividir las grandes organizaciones en unidades de negocios estratégicas que se vuelven más ágiles y manejables.

A medida que el conservadurismo da paso a la innovación, la cultura organizacional pasa de una tradición privilegiada a un enfoque en el presente. El antiguo concepto de relaciones laborales fue reemplazado por el nuevo concepto

de gestión de recursos humanos. Las personas son vistas como recursos vivos y no como factores de producción inactivos. La tecnología ha experimentado un desarrollo sorprendente y drástico y ha comenzado a tener un fuerte impacto en la vida de las organizaciones y sus miembros. El mundo siempre está cambiando. Y los cambios son muy rápidos y acelerados.

#### Era de la información

Comenzó alrededor de 1990; Esto es ahora. Sus principales características son los cambios rápidos, impredecibles e inesperados. Drucker predijo cambios dramáticos en el mundo. La tecnología ha provocado avances completamente inesperados y ha convertido al mundo en una aldea global. La tecnología de la información ha llevado al surgimiento de la globalización económica: la transformación de la economía internacional en una economía mundial y una economía global. La competencia entre organizaciones se está intensificando.

Los mercados de capitales pueden migrar de un continente a otro de manera volátil en cuestión de segundos, en busca de nuevas (aunque de corta duración) oportunidades de inversión. Una estructura organizacional matricial es insuficiente para brindar a las organizaciones la agilidad, la movilidad y la innovación necesarias para responder a nuevas amenazas y oportunidades en un entorno de intenso cambio y volatilidad. Los procesos organizacionales se vuelven más importantes que las áreas individuales que componen la empresa, y estas a su vez (ya sean departamentales o departamentales) se vuelven inestables e inciertas: puestos y funciones deben definirse y redefinirse constantemente debido a las circunstancias cambiantes. Y las tecnologías, productos y servicios se adaptan constantemente a las necesidades de los clientes cuyos hábitos ahora cambian y son exigentes constantemente.

En las organizaciones más vulnerables al cambio ambiental, la estructura central ya no se basa en áreas estables, sino en equipos de trabajo multifuncionales cuyas actividades ad hoc se centran en tareas específicas y objetivos claros. Las organizaciones del futuro funcionarán sin limitaciones de tiempo, espacio o distancia. Los espacios físicos se utilizarán de diferentes maneras, las oficinas privadas darán paso a lugares de trabajo colectivos y, cuando se utilicen,

cumplirán funciones de apoyo en la vivienda. Habrá organizaciones virtuales sin papel y conectadas electrónicamente que funcionarán mejor, serán más inteligentes y estarán más cerca de los clientes. El recurso básico ya no es el capital financiero, ahora es el conocimiento.

El dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera.

La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, para crear un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, el área de recurso humano representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, sino capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las

personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional".<sup>11</sup>

Desde la industrialización clásica hasta la era de la información han existido cambios significativos que han marcado el ambiente organizacional, el recurso humano está dotado de elementos capaces de tomar decisiones ideas e iniciativa lo que ha permitido evolucionar o ir más allá de los límites, rompiendo barreras que traspasan a otras culturas. Por lo que se afirma que la gestión del talento humano en la actualidad considera todas las habilidades y aptitudes con las que el personal cuenta, con el fin de potenciarlo y orientarlos para crear las ventajas competitivas de las empresas.

#### E) Gestión del talento humano.

Es la capacidad de la empresa para atraer, motivar y desarrollar profesionales capacitados, capaces y comprometidos y, lo más importante, la capacidad de la empresa para transformar talentos individuales en talentos organizacionales a través de proyectos apasionantes. Define el talento como profesionales comprometidos que traducen sus habilidades en la práctica. logrando resultados sobresalientes en un entorno específico. En otras palabras, es la materia prima a partir de la cual se fabrica el talento organizacional.

#### F) Modelo de gestión del talento humano.

"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 resultados para ser competitivos en el entorno actual y futuro".<sup>12</sup>

Un modelo de gestión del talento brindará a las empresas las herramientas para atraer y luego retener el talento ideal para cubrir vacantes que aumentarán la competitividad y rentabilidad de la empresa.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición, México, 2009, página 7 y 8.

<sup>12</sup> <https://lindsayrangel.com/conceptos-gestion-de-talento-humano/> visitado 08/02/2022

### G) Desempeño.

“Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.<sup>13</sup>

Es el acto y la consecuencia de desempeñar, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.

Con las dos definiciones anteriores se dice que el desempeño es la acción o el cargo que tienen los empleados dentro de la empresa, los cuales deben cumplir con responsabilidades asignadas, para realizar dichas actividades o tareas se requiere de conocimientos previos para ejecutar la función.

### H) Empleado.

Una persona sobresale en un puesto, desarrolla cualidades intelectuales en el cargo y recibe una recompensa a cambio.

Persona que normalmente requiere ciertas calificaciones para realizar actividades laborales en nombre de una persona, empresa o estado y recibir una compensación económica.

### I) Manual.

Es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia, nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia.

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

---

<sup>13</sup> <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeño/administracion-del-desempeño.shtml> visitado 08/02/2022

## Tipos de Manuales De organización

Son aquellos que se encargan de detallar de forma sistemática los procesos, procedimientos y gestión de las empresas. Es decir, se expone la jerarquía de la organización, detallando la estructura y los roles y actividades que se desarrollan en las diferentes áreas.

### i) Departamental

El manual departamental incide y profundiza en cómo han de realizarse las diferentes labores que se llevan a cabo en cada departamento. Es decir, es un tipo de manual que está dirigido a los empleados y que busca regular las tareas que debe realizar el personal en función a su puesto, para que quedé totalmente claro y se pueda asignar el trabajo a cada departamento de la forma más eficiente posible. Es un manual que se emplea con la finalidad de que la asignación de tareas se realice de una forma mucho más ágil y eficiente.

### ii) De política

El contenido del manual de políticas no es del todo formal; Su objetivo es definir cómo se gestiona y controla una empresa. Es decir, podemos entender los manuales de políticas como manuales que regulan el rumbo de una organización.

### iii) De finanzas

El manual de finanzas es aquel que se encarga de controlar los bienes pertenecientes a una empresa. Este manual suele corresponder al departamento de contabilidad, generalmente va dirigido al tesorero de la propia empresa.

### iv) De procedimientos

Este manual se encarga de listar los pasos que han de seguirse para poder realizar una actividad o emprender alguna idea dentro de la empresa de manera correcta o siguiendo el protocolo, ética o valores de la empresa.

### v) De puesto

Un manual que explica específicamente las funciones y características de cada puesto en una empresa en particular. Es decir, es un manual que describe las funciones, características y responsabilidades de los puestos de la empresa.

### vi) De bienvenida

El manual de bienvenida es brindar una breve introducción a la historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, al tiempo que revela la visión y



valores de la propia organización. Lo más normal es entregar a los empleados un reglamento interno y un folleto de bienvenida que explique los derechos y responsabilidades internas relacionadas con el puesto de trabajo. Brevemente, el folleto de bienvenida cuenta la historia de la empresa con el objetivo de explicar los valores, la visión, la misión de la empresa y por qué opera en el mercado y qué beneficios brinda a la sociedad a la que pertenece.

vii) De calidad

El manual de calidad sienta las bases de la calidad del sistema establecido por la empresa. Es decir, define la calidad mínima que debe tener el producto o servicio de una empresa y los procedimientos que se deben seguir para alcanzar esa calidad. Estos manuales pueden estar relacionados con actividades generales departamentales o actividades organizativas.

viii) De sistema

Los manuales de sistema se realizan al mismo tiempo que se desarrolla el sistema de la empresa, ya sea el sistema organizacional, el sistema industrial, de maquinaria, de producción o cualquier otro relativo a la empresa, y expone cómo está formado y cómo funciona un sistema específico y determinado. Este manual puede estar formado también por un grupo de manuales que juntos abarcan la totalidad del sistema.

ix) Administrativos

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, permitiendo el registro y transmisión ordenada y sistemática de información desde el interior de una organización junto con instrucciones y pautas que se consideren necesarias para el óptimo desempeño de las tareas.

El término manual administrativo es un documento escrito que combina sistemáticamente una serie de elementos administrativos diseñados para informar y orientar el comportamiento de los miembros de la empresa, las normas de operación y los cursos de acción a seguir para lograr sus objetivos.

J) Administración de recursos humanos.

"El estudio de cómo una organización adquiere, desarrolla, evalúa, mantiene y retiene el número y tipo correcto de empleados. El objetivo es proporcionar a una organización una fuerza laboral que a su vez describa cómo los esfuerzos de la

alta dirección se relacionan con el personal diverso y con demostrar el aporte de los profesionales del campo en esta área.

Disciplina de la administración de recursos humanos.

“Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. A continuación, se anotan las más importantes disciplinas que deberá tratar de profundizar quien se dedique a la administración de recursos humanos:

1. Ingeniería industrial.
2. Psicología.
3. Sociología.
4. Antropología.
5. Derecho.
6. Economía.

Principales enfoques de la administración de los recursos humanos:

1. Enfoque estratégico: Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.
2. Enfoque de los recursos humanos: La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.
3. Enfoque administrativo: La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.
4. Enfoque de sistemas: Las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. Los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema

abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

5. Enfoque proactivo: Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

“La administración de recursos humanos es considerada parte de las organizaciones tradicionales, las cuales conceptualizan al personal como parte de los “recursos organizacionales” necesarios para lograr los objetivos establecidos, a quienes hay que coordinar día a día para el cumplimiento de sus funciones por las que serán remunerados según el tiempo que destinan a la organización.

Por su parte, la gestión del talento humano es el conjunto de procesos organizacionales integrados de recursos humanos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados productivos y comprometidos. La administración de recursos humanos en este trabajo de investigación se abreviará de la siguiente manera ARH”.<sup>14</sup>

## 2. Procesos De La Administración Del Recurso Humano.

“La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, Los procesos básicos de la ARH son:

### a) Integración.

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

### i) Reclutamiento.

Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos

---

<sup>14</sup> Gary Dessler, Ricardo Varela, Administración de Recursos humanos Enfoque latinoamericano, Quinta edición, México, Pearson educación 2011, página 02.

calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

“Es el conjunto de actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados de modo que la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita”.<sup>15</sup>

Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo.

“Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo)”.

Entre las importancias que se le atribuyen al proceso de reclutamiento, están:

1. Provee la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
2. Nos brinda la oportunidad de poder comparar el perfil entre los candidatos.
3. Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al despedir candidatos.
4. Obliga a definir previamente las competencias necesarias del candidato.

Fuentes de Reclutamiento.

Todo lugar u origen donde posiblemente se encuentre la persona que la organización necesita.

a) Fuente interna.

Está conformado por aquellas personas e información interna de la organización, como:

- Inventario de personal Interno: Es el registro clasificado que tienen recursos humanos de todos los individuos que laboran en la

---

<sup>15</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página.71.

organización. Incluye todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo existentes.

- Registro clasificado de oferentes: Este lo conforman todas aquellas personas que con anterioridad han llenado solicitud, y que se encuentran registrados en el banco de datos. Es decir, que se encuentran las solicitudes de los candidatos que han sido entrevistados y examinados en casos anteriores.
- Recomendaciones de trabajadores internos: Son candidatos que son recomendados por personas que ya trabajan en la organización.

b) Fuentes externas.

Está conformado por instituciones, lugares e información que se encuentra fuera de la organización, entre los que tenemos:

1. Agencias de empleo.
2. Públicas: Ministerio de trabajo.
3. Privadas: Empresas consultoras dedicadas a reclutar personas.
4. Anuncios de Oferentes de servicios: son las personas que, por su propia cuenta, ponen sus anuncios en los periódicos, con todos los detalles de su experiencia y profesión.
5. Centros de enseñanza: colegios, universidades, institutos técnicos.

c) Medios de reclutamiento.

Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento entre ellos tenemos:

Los Anuncios:

Es la información o transmisión de un mensaje a través de un medio de comunicación entre ellos tenemos: La prensa escrita, Radio, Televisión, Carteles y Páginas web.

ii) Selección.

“Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw – Hill 2009, página 137.

### Selección de personal.

La selección de personal es el que permite obtener un filtrado del personal a ingresar a la organización, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas predecir necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

El reclutamiento y selección se enfrenta a desafíos en donde se cumplen las cualidades de los puestos, en el reclutamiento interno permite a los candidatos familiarizados en asociación conozcan cada una de las políticas y procedimiento, el reclutamiento externo permite realizar un proceso de contratación externa siendo realizado por un tiempo más largo, debido a la espera de adquisición de nuevos candidatos.

#### b) Organización.

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.

#### i) Diseño de puestos.

Es donde se define cómo se llevará a cabo el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Competencias que varían según el puesto, el nivel y el alcance, en donde, se requiere personal que comprenda y gestione los recursos, las relaciones, la información, el sistema y los distintos grados de dificultad.

Para diseñar un puesto se requiere de las siguientes condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

ii) Evaluación de desempeño.

“Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.<sup>17</sup>

Proceso que permite medir el desempeño de los empleados, es decir medir la contribución global a la asociación, factor que determina la persistencia de la asociación. Los empleados en su mayoría buscan información sobre cómo deben realizar sus actividades, completar el trabajo, establecer metas y así los gerentes evalúen el desempeño individual para establecer las acciones que se deben tomar correctamente. Es decir, la evaluación de desempeño es un proceso o actividad clave en la gestión de personal.

- Métodos de evaluación de desempeño.

“Evaluar el desempeño constituye, hoy como la vía de retroalimentar el proceso de formación, para definir con la práctica que competencias laborales se manifiestan dentro de la organización con respecto al recurso humano, para

---

<sup>17</sup> Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 216

garantizar la estrategia organizacional posibilitando la determinación del desempeño, aumentando la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado. Un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos, a continuación, mencionaremos los métodos de evaluación más importantes”.<sup>18</sup>

- Método de registro de acontecimientos críticos.

“Incluso cuando el registro de los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

- Método de verificación en el campo.

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias entre las opiniones de los evaluadores pueden generar distorsiones. A fin de lograr una mayor estandarización de las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado.

- Método de establecimiento de categorías.

“El método de establecimiento de categorías permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto lo hacen.

- Método de comparaciones pareadas.

Cuando se aplica el método de comparaciones pareadas, el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. Por lo general, la base para comparar es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para conformar un índice. El que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

---

<sup>18</sup> Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 226



- Método de registro de acontecimientos notables.

El método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que realizó el evaluado.

- Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño se asemeja un poco al intento de conducir un país basándose solo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá. Los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Dentro de los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro tienen:

- Las autoevaluaciones.

Los empleados requieren evaluaciones, debido a que es un factor que permite estimular el desarrollo personal. Cuando se utiliza este tipo de método permite a la asociación identificar las áreas que se deben mejorar, es esencial para establecer metas personales tanto presente como futuras y es muy útil.

- La administración por objetivos.

Está diseñado para motivar a los empleados e involucrarnos en el establecimiento de sus objetivos personales y entendiendo los factores utilizados para medir el desempeño. Esto permite motivar a las personas, los siguientes pasos permite una gestión objetiva:

- Definir los objetivos, primero los generales de la organización y luego los departamentos y empleados.
- Planear y jerarquizar actividades que permitan alcanzar objetivos.
- Evaluar de manera periódica para realizar ajustes en la ejecución de planes.

- Evaluar resultados y toma de decisiones”<sup>19</sup>
- Centros de evaluación.

Se utilizan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios de resolución de problemas, para poder identificar empleados con habilidades de liderazgo y toma de decisiones. En donde las evaluaciones son realizadas por una o dos personas y sus puntuaciones logran resultados favorables. Requiere de instalaciones especiales y de un equipo de asesores calificados. Es decir, que dicho proceso de organización de personas ayuda a organizar las tareas en la asociación, distribuirlas y los recursos entre los miembros está basada en alcanzar metas y realizar las actividades y ser responsable en los puestos.

c) Retención.

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales”.<sup>20</sup>

En la gestión la cultura organizativa, el clima, la disciplina, la salud, la seguridad y la calidad de vida son importantes para promover un sentido de pertenencia e identidad de los empleados. La comunicación entre los niveles de mejorar la calidad de la vida laboral, se basa en el alcance de los objetivos de la asociación, sino que también promueve la realización de objetivos personales, estimulando el entusiasmo personal y la satisfacción del trabajo.

---

<sup>19</sup> Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 230

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill, Pag.16.

- Administración de conocimientos.

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Motivación: Es la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene la realización de las actividades de una persona.

“Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, Entre los incentivos o técnicas motivadoras se encuentran las siguientes:

1. Incentivo económico: Se refiere a la compensación monetaria como su salario, bonos, participación de utilidades, que la empresa puede ofrecer al trabajador para satisfacer las necesidades.
2. La seguridad: Este incentivo parte de la lógica que mientras mayor seguridad física y psicológica (estabilidad laboral) exista será la participación y productividad del individuo en la empresa.
3. Reconocimiento: Al a buen desempeño, debe efectuarse en el momento oportuno para que de los frutos deseados.
4. Participación: Involucrar y tomar en cuenta en las opiniones del trabajador.
5. Prestaciones sociales: Son las prestaciones de mayor relevancia para atraer y retener al talento humano.

A continuación, se detallan las teorías de las jerarquías de las necesidades para comprender su contenido, El ser humano por naturaleza tiene necesidades básicas y superiores y a medida cumple su satisfacción se realiza como persona para ello, Maslow define algunos niveles de satisfacción que se mencionan a continuación:

1. Las necesidades básicas o fisiológicas: Son las indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, entre ellos están: El hambre, sed, respiración, alimentación, techo, educación, medicina.
2. Necesidades de seguridad: Debe entenderse como el deseo del individuo de tener seguridad tanto físico como psicológica, es decir, sentir que se garantiza contra los riesgos materiales y aquellos que puedan afectar su

personalidad entre ellos tenemos: acoso laboral o psicológico, ambiente agradable.

3. Necesidad social o de pertenencia a un grupo: La necesidad de pertenecer a un grupo es primordial para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con las demás personas.
4. Necesidad de estima, reconocimiento o ego: Todo individuo pretende alcanzar algún grado de poder dentro de su grupo, necesita aprender a auto respetarse y ser autosuficiente. Necesidad de autorrealización: Cuando la persona siente haber alcanzado sus máximos anhelos en la vida.

El reconocimiento de los empleados permite que se sientan valorados y tomados en cuenta a través de sus esfuerzos. Por lo que la organización se ve beneficiada por los altos índices de productividad, eficiencia, armonía laboral y trabajo en equipo. Por otra parte, la teoría de las jerarquías ha tenido gran trascendencia no solo en el ámbito psicológico, sino que también en el ámbito empresarial y en el recurso humano ya que establece planes para motivar y generar necesidades atractivas dependiendo del tipo de personas sobre las que se pretenda influir”.<sup>21</sup>

#### d) Desarrollo.

Comprende el desarrollo de la persona en su lugar de trabajo además de crear nuevos conocimientos que le permitan responder ante nuevos desafíos que la organización planea se enfrentará en un futuro, para ello se debe considerar los siguientes conceptos.

##### i) Inducción

Permite presentar y familiarizar a nuevos empleados con sus nuevos trabajos, unidades de trabajo y la organización en general.

##### ii) Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren

---

<sup>21</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, “Administración, Una perspectiva global y empresarial, 14º edición, México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 388.

conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.<sup>22</sup>

### iii) Formación

“La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento”.<sup>23</sup>

La inducción, capacitación y la educación preparada de los empleados para realizar las actividades de cada puesto, proporciona los conocimientos necesarios para dicho puesto. Una orientación se centra en que las personas se dirijan hacia el nuevo entorno laboral experimentando relaciones laborales, ya sea un empleado nuevo o alguien con más tiempo. La formación correcta no solo ayuda a los empleados a integrarse a su trabajo.

### iv) Desarrollo

1. “Implica enseñar a los administradores y a los empleados profesionales habilidades más amplias para sus trabajos actuales y futuros.”<sup>24</sup>
2. “Es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.”<sup>25</sup>

El desarrollo se divide en corto, a mediano y largo plazo, generalmente van dirigidos a los empleados del nivel medio y superior, lo que permite completar una formación de desarrollo profesional y obtener personal superior para los puestos.

### e) Auditoría.

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Administración del recurso Humano, novena edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2011, página. 322

<sup>23</sup> Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. Training & Development, página 46.

<sup>24</sup> Thomas S. Bateman Administración un nuevo panorama competitivo sexta edición, página 312.

<sup>25</sup> Luis Gómez-Mejía; David Balkin; Robert Cardy, Gestión de Recursos Humanos, quinta edición, España, 2016, Pearson, página 299.

## Bases de datos.

Todo sistema de información es una base de datos, que permite el almacenamiento y acumulación de datos, adecuadamente codificados, listos para ser procesados y con acceso a la información. Los datos son elementos que son utilizados para juicio o resolución de problemas. La gestión de recursos humanos requiere el manejo de bases de datos interconectadas permitiendo la adquisición y almacenamiento de datos diferente, como por ejemplo:

1. Registro de personal.
2. Registro de puestos.
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones.
6. Registro de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. Registro médico”.<sup>26</sup>

### 3. FODA.

“La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

## Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se

---

<sup>26</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw – Hill 2009, página. 511.

debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

1. Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
2. Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

#### Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

1. Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
2. Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar".<sup>27</sup>

El análisis FODA se puede definir como una herramienta que permite a las organizaciones tener presente sus cualidades y sus limitantes internas y partir de ahí para aprovechar sus ventajas comparativas y mejorar los puntos débiles que está presentando, a su vez considera factores externos que pueden proporcionar mucho valor así como dificultades para la organización, por lo que el análisis permite hacer un diagnóstico evaluando 4 puntos importantes encaminados a la ventaja competitiva de la organización.

---

<sup>27</sup> <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> visitado el 08/02/2022

### C. MARCO LEGAL.

A continuación, se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en lo referentes a la administración de personal:

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

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, son los siguientes:

“Art. 9. Se enuncia un derecho de los trabajadores el cual dice que nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Art. 37. Expresa que el trabajo es elemental para el desarrollo social y por eso goza de la protección del estado. Por eso debe procurar dar trabajo sin discriminación alguna.

El Art. 38. Contiene una larga lista de derechos y prestaciones sociales que deben estar regulados por un código cuyo objetivo principal será armonizar la relación entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.”<sup>28</sup>

#### 2. Ley Especial de Inclusión de las personas con discapacidad.

“La presente ley tiene por objeto reconocer, proteger y garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones como lo establece el art. 1, el ámbito de aplicación de la ley es en beneficio de todas las personas con discapacidad que se encuentre en el territorio salvadoreño, así como lo menciona el art. 3.

En el art.5 establece que los sujetos obligados son las instituciones públicas, funcionarios y empleados públicos, entidades privadas y la sociedad en general a cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la presente ley. En el art. 7 establece los derechos de las personas con discapacidad.

---

<sup>28</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°. 38 Sección segunda, Trabajo y Seguridad Social, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281, el 16 de diciembre de 1983



En el art. 10 está relacionado a la asignación presupuestaria que es obligación de las instituciones del sector público asignar específica de recursos con base al presupuesto, asegurando la participación amplia y activa de las personas con discapacidad.

En el art.11 se establece la creación del el Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, que en lo sucesivo de la presente ley se denominará "CONAIPD o el Consejo". El CONAIPD es una institución con personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía en lo técnico, financiero y administrativo. Tendrá su domicilio en la ciudad donde establezca su sede y su ámbito de actuación se extenderá a todo el territorio nacional. Se relacionarán y coordinarán con los demás Órganos del Estado por medio del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

Art. 14.- El CONAIPD estará sujeto a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República, sin perjuicio de la auditoría interna que se practique a dicho Consejo. Informes y según el Art. 15.- El Consejo rendirá un informe anual a la Asamblea Legislativa y al Órgano Ejecutivo en el ramo de Relaciones Exteriores, con el propósito de suministrar los datos necesarios respecto del cumplimiento de los compromisos establecidos en la presente ley.

En los artículos del 35 al 36 se establece la protección integral de las personas contra la explotación, violencia, abusos u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, así como también en los artículos del 37 al 42 la accesibilidad de las personas con discapacidad para tener mayor dependencia y autonomía posible.

En los artículos del 55 al 61 se establece el derecho de habilitación y rehabilitación y tiene como finalidad desarrollar, lograr y mantener la máxima independencia, se menciona sobre la rehabilitación basada en la comunidad, además del proceso de atención integral y los servicios privados así como también la formación y capacitación a profesionales.

Las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo y empleo, contratación, becas y accesibilidad ajustes razonables en el ámbito laboral según los artículos 62 al 66”.<sup>29</sup>

### 3. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. Dicha ley, regirá el funcionamiento de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro las cuáles en el marco de lo permitido en la ley y bajo un orden moral, operando de acuerdo a su norma interna, orden público, buenas costumbres y para alcanzar sus fines establecidos. Por tanto, la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es aplicada en su totalidad a las responsabilidades, obligaciones y derechos a la Asociación.<sup>30</sup>

### 4. Código de Trabajo

Importante en los aspectos de relaciones laborales patrono y trabajador, y de las cuales se hacen las referencias siguientes:

“En el Art. 1 se enuncia el objetivo de este código el cual es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En los artículos del 17 al 28 se encuentra regulado en contrato individual de trabajo. Donde se enuncia el concepto del contrato individual de trabajo además de los derechos y obligaciones que el trabajador tendrá, también lo requerimientos que dicho contrato contendrá.

---

<sup>29</sup> Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, Fecha Enero de 2021. Decreto N° 672, Ley especial de Inclusión de las personas con discapacidad

<sup>30</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo. Decreto No 894 Fecha 17 de diciembre de 1996.

Los artículos del 269 al 287 se establece lo relacionado al contrato colectivo de trabajo el cual puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

También este código regula el Salario en los artículos del 119 al 143, en los cuales dice que salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta, además se enuncia el cálculo del salario por día y hora. La jornada de trabajo y la semana laboral se encuentran establecidas en los artículos del 161 al 170, donde se expresa que 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. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve. El descanso semanal se rige en los artículos del 171 al 176, en el cual dice que todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana.

El día de descanso semanal es el domingo. Las vacaciones anuales remuneradas se regulan en los artículos del 177 al 189, 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 remunerados.

Los días de asueto se establecen en los artículos del 190 al 195, Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

1. Primero de enero
2. Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa
3. Primero de mayo
4. 10 de mayo
5. 17 de junio
6. seis de agosto
7. Quince de septiembre

8. Dos de noviembre
9. 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. Y lo relacionado al aguinaldo se expresa en los artículos del 196 al 202, Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo. Dicha prima se otorgará cuando el trabajador tuviera un año o más de estar a su servicio.”<sup>31</sup>

#### 5. Ley del Seguro Social.

“El artículo 2 menciona que el seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores tales como: enfermedad, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte y cesantía involuntaria.

Los miembros del Consejo Directivo deben ser elegidos por las organizaciones de trabajadores, por las organizaciones patronales, por el Colegio Médico de El Salvador y por la Sociedad y por la Sociedad Dental de El Salvador según lo establece el artículo 11. Mientras que el artículo 29 dice que las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.

En los artículos del 46 al 48 expresa que El Instituto estará en todo momento sometido a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República a quien deberá rendir informe detallado de la administración, con los comprobantes respectivos. Además, que la inspección y vigilancia de las operaciones y de la contabilidad del Instituto estarán a cargo de un Auditor nombrado por el Consejo Directivo del mismo. Y también establece los beneficios por enfermedad y accidente común.”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Código de trabajo, Decreto Legislativo D. L. N°15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972.

<sup>32</sup> Ley del Seguro Social Decreto Ley N°: 1263 Fecha: 3/12/1953 D. Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación DO: 11/12/1953.

## 6. Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones.

Los artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Ley de Sistemas de Ahorro para Pensiones, se tienen los siguientes:

“Las características que tendrá el sistema se encuentran establecidas en el artículo 2, la institución que fiscalizará que esta ley se cumpla será la Superintendencia de Pensiones como lo dice el artículo 3. Mientras que el artículo 7 describe las formas de afiliación. Y en los artículos 8 y 9 mencionan quienes podrán afiliarse y los requisitos que deben cumplir.

Lo relacionado con el monto y distribución de las cotizaciones está regulado en el artículo 16, Las cotizaciones deberán ser declaradas y pagadas por el empleador según como lo establece el artículo 19.

Mientras en el artículo 104 describe las condiciones que debe cumplir un empleado para tener derecho a recibir una pensión por vejez. Las pensiones de sobrevivencia están reguladas desde el artículo 106 hasta el artículo 110”.<sup>33</sup>

## 7. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Esta es la ley que rige la seguridad e higiene en los puestos de trabajo de las empresas públicas y privadas, algunos de los principales artículos de esta ley son los siguientes:

“En los artículos del 1 al 3, se encuentra establecido el objetivo de la ley, también los principios rectores y además los propósitos. Mientras que en los artículos del 4 al 7 se encuentran que esta ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean públicos o privados, al mismo tiempo expresa que el encargado a vigilar que dicha ley se cumpla es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales según lo estipulado en el artículo 8.

---

<sup>33</sup> Ley del Sistema de Ahorro para pensiones Decreto Legislativo N°: 927 Fecha:20/12/1996 D.Oficial: 243 Tomo: 333 Publicación DO: 23/12/1996 Reformas: D.L. N° 614, del 22 de diciembre del 2022, publicado en el D.O. N° 241, Tomo 437.

En los artículos del 9 al 12 se rige que todos los trabajadores contratados de manera temporal deberán gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional, también que el empleador debe adoptar las medidas necesarias para evitar accidentes en los lugares de trabajo.

En el artículo 13 se estipula que los empleadores tendrán obligación a crear comités de seguridad y salud ocupacional. En los artículos del 14 al 18 se encuentran las funciones que debe realizar el comité, además que el ministerio de trabajo debe capacitar a los miembros del comité. En los artículos del 22 al 28 se establece como deben ser las instalaciones de trabajo para evitar los accidentes. En los artículos del 38 al 40 se dice que el empleador está obligado a proveer a los trabajadores de la ropa y equipamiento adecuado para realizar su trabajo.

En los artículos del 43 al 49 expresa como deben estar ventilados los lugares de trabajo y además las temperaturas adecuadas para realizar cualquier clase de trabajo. Mientras que en los artículos 77 al 80 se indica las infracciones de parte de los trabajadores como: leves, graves y muy graves”.<sup>34</sup>

#### D. MARCO INSTITUCIONAL.

A continuación, se presente las instituciones que tienen relación con la asociación en estudio:

- Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.

La Corte Suprema de Justicia se organiza en cuatro salas: de lo Constitucional; de lo Civil; de lo Penal; y de lo Contencioso Administrativo. Cada una de ellas a través de sus decisiones resuelve en la más alta instancia nacional, asuntos relativos a sus materias. La Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia conoce los procesos de amparo, habeas corpus o exhibición personal e inconstitucionalidad de las normas jurídicas y dirime las posibles diferencias

---

<sup>34</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de trabajo Origen Decreto Legislativo Nº: 254 Fecha: 21/01/2010 D. Oficial: 82 Tomo: 387 Publicación DO: 05/05/2010.

entre el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo. Conforman la Sala de lo Constitucional cinco Magistrados y por su trascendental importancia e influencia en todos los demás aspectos del derecho y la justicia, su presidente es también el presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Órgano Judicial.

- Centro Nacional de Registro.

Institución que garantiza los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, estados financieros y nombramiento del representante legal de una sociedad, mediante una gestión moderna, transparente, auto sostenible y de calidad.

- Ministerio de Hacienda.

Es una institución estatal que tiene como misión dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes. De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: "La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio" y a su pago contribuyen "los patronos, los trabajadores y el Estado" en la forma y cuantía determinada por la ley (art. 50).

- Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Es la institución encargada de velar por los derechos del área sociolaboral y protección de fuentes de trabajo.

- Ministerio de Economía.

Es la institución que se encarga de los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios en la República de El Salvador en América Central

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS” DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

### A. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Asociación “Los Angelitos” remota su existencia en Guarjila, Chalatenango, el 27 de noviembre de 2004, a raíz de la necesidad de un alto número de personas con discapacidades físicas y con las limitantes económicas para cubrir tratamientos médicos que requieren de especialistas en la materia, se constituyó una asamblea integrada por 65 familias pertenecientes a los municipios de Arcatao, Nueva Trinidad, San José las Flores, Los Ranchos, Chalatenango, Las Vuelta y dos integrantes externos al Departamento, residentes de Cuscatlán y de San Vicente, de la cual por elección se conformó la primera Junta Directiva, quienes plantearon la visión de expandir el servicio a otros Departamentos.

En línea con la visión, la Asociación “Los Angelitos” en el transcurso del tiempo ha crecido considerablemente cada año y ha brindado sus servicios a más personas, por lo tanto, surge la necesidad de contratar más personal calificado para desempeñarse en áreas específicas que tienen mayor demanda.

Actualmente la Asociación “Los Angelitos” no posee un modelo estratégico para gestionar el recurso humano, lo cual limita el óptimo desarrollo en el área y en consecuencia deficiencia en el servicio brindado a la comunidad objetivo.

Por lo anterior, es necesario contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano que contribuya a fortalecer el desempeño de los trabajadores desde los procesos de incorporación, colocación, recompensa, desarrollo, retención hasta la supervisión; con el propósito de brindar un servicio de calidad.

### B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida un Modelo de Gestión de talento humano contribuirá a fortalecer el desempeño del personal de la Asociación “¿Los Angelitos” dedicada a proporcionar ayuda a niños con discapacidad, ubicada en la ciudad de San Salvador?



## C. IMPORTANCIA

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las ONG'S dedicadas a brindar ayuda a niños y niñas con discapacidad en el municipio de San Salvador, específicamente sobre las actividades que inciden en el desempeño de los colaboradores y en la gestión del talento humano, a partir de los resultados obtenidos.

La información adquirida posibilitará estudiar el rendimiento, nivel de comprensión de las funciones y obligaciones que el recurso humano tiene a cargo para desempeñar sus labores a diario, identificando las dificultades que obstruyen el cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores.

Luego de establecer los factores que inciden en los procesos de selección, reclutamiento y evaluación del personal se procederá a elaborar una propuesta que promueva el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la coordinación de la Asociación.

## D. OBJETIVOS

### 1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico sobre el desarrollo de la gestión actual del talento humano para la Asociación Los Angelitos.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Identificar la efectividad de los procesos implementados en el ámbito de la gestión del talento humano.
- b) Determinar las variables que influyen en la gestión del personal a partir de los procesos establecidos por la Asociación.
- c) Proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano orientado al óptimo desempeño laboral de los empleados en la Asociación.

## E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de este trabajo comprende el uso de métodos que permiten realizar la investigación de una forma ordenada y con principios generales; en paralelo utilizar instrumentos y herramientas que permiten llevar a cabo la investigación de una forma integral por medio de técnicas.

### 1. Métodos.

#### a) Método Deductivo:

En la investigación se aplicó este método para realizar una serie de pasos y principios, iniciando con la observación e identificación del problema que afecta a la asociación, se formuló la hipótesis para cada una de las variables involucradas, se realizó la comprobación e interpretación de resultados, con el objetivo de verificar dichos resultados obtenidos dentro de la investigación.

#### b) Método Analítico:

Este método permitió conocer las características objeto de estudio, es decir aspectos de cómo la gestión del talento humano y los procesos administrativos relacionados a él, fueron descompuestos en todas sus partes lo cual permitirá estudiar la información para su comprensión e identificar una posible solución.

#### c) Método Sintético

Este método se utilizó para determinar aspectos relevantes para la asociación enfocados con el diseño del modelo de gestión del talento humano y evaluaciones para el reclutamiento y selección de personal con el fin de crear soluciones para la problemática en estudio.

### 2. Tipo De Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de investigación fue el tipo descriptivo, a través del cual se desea conocer un panorama general respecto a una realidad, es decir establecer relaciones potenciales entre las variables. Con la ayuda de este tipo se recolectó información bibliográfica sobre

la gestión del talento humano y concerniente a la situación laboral de los colaboradores de la Asociación los Angelitos, lo que sirvió como base en el desarrollo de la propuesta del modelo de Gestión del Talento Humano.

### 3. Diseño De La Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el diseño no experimental pues las variables involucradas, así como las opiniones del personal de la asociación no fueron modificadas, los sujetos en estudio y sus condiciones únicamente fueron observados para su posterior análisis.

### 4. Técnicas E Instrumentos De Recolección De La Información.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un conjunto de técnicas e instrumentos, como encuestas y entrevistas, que permitieron recolectar datos pertinentes sobre los indicadores de las unidades de análisis.

#### a) Técnicas.

Durante el proceso de la investigación las utilizadas fueron las siguientes:

##### a. Entrevista.

Se recopiló información mediante una guía de entrevista y reuniones con el Coordinador General de la Asociación “Los Angelitos”, lo cual se llevó a cabo mediante una conversación fluida, con confianza y respeto para tratar los puntos de interés.

##### b. Encuesta.

Se utilizó para obtener información respecto a la situación actual de la Asociación “Los Angelitos”, la cual fue dirigida a los colaboradores. El objetivo de utilizarla fue para obtener datos relevantes respecto al desempeño de los colaboradores, los procesos de reclutamiento y selección, capacitación e indicadores de desarrollo.

b) Instrumentos.

Las herramientas utilizadas durante el proceso de la investigación fueron las siguientes:

a. Guía de entrevista.

Para la investigación se utilizó una serie de preguntas, permitiendo profundizar en la problemática relacionada a la gestión del talento humano en la Asociación “Los Angelitos”, la cual se dirigió al Coordinador General y se obtuvo información verificando si cuenta con el conocimiento sobre la gestión del talento humano, con que periodicidad se realizan evaluaciones de desempeño, la forma de reclutar y la inducción del personal, los canales de comunicación, la motivación, los beneficios de los colaboradores, capacitación, oportunidades de crecimiento, políticas dentro de la Asociación.

b. Cuestionario.

Fue diseñado conteniendo preguntas cerradas con opción múltiple, las cuales se enfocaron a recopilar información sobre el desempeño del personal e indicadores externos como internos que permitieron la formulación del modelo de gestión del talento humano. Los encuestados leyeron el cuestionario y lo respondieron por escrito. El cuestionario fue dirigido a los 36 colaboradores de la Asociación “Los Angelitos”, lo cual permitió conocer la opinión y expectativas del personal con respecto a la Asociación, así como el grado de eficiencia laboral y conocimiento de los factores que utilizan para valorar el rendimiento de los mismos por medio de incentivos.

## 5. Fuentes De Información.

Hacen referencia a la manera de obtener la información, las cuales son necesarias para llevar a cabo la investigación.

A continuación, se detallan las fuentes básicas que contribuirán a estudiar el problema:

a) Primarias.

Es toda aquella información recolectada de la investigación de campo, a través de entrevistas y encuestas, es decir son datos recopilados a través de personas que son objeto de estudio. Dicha información fue proporcionada por el

Coordinador General de la Asociación “Los Angelitos”, Colaboradores tanto como personal administrativo, de planificación y operativo.

b) Secundarias.

Son datos e información ya plasmada por otros autores, es decir datos analizados y expuestos para otras personas de las cuales se tomarán aquellas que sean indispensables para los objetivos que se persiguen con el mismo. Datos basados en lo bibliográfico y documental. Haciendo uso de libros, revistas, leyes, sitios virtuales, documentales u otras relacionadas con el tema.

## 6. Ámbito De La Investigación.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales de la Asociación “Los Angelitos”. ubicadas en Urbanización Buenos Aires, 27 Avenida Norte, Casa N.º #1221, San Salvador, considerando que en este mismo sitio se encuentra el personal operativo.

## 7. Unidad De Análisis.

La unidad de análisis es aquella donde se desea extraer información. El objeto de estudio y las unidades de análisis se detallan a continuación:

a) Objeto de estudio:

- Asociación Los Angelitos

b) Unidades de análisis:

- Coordinador General
- Personal Operativo

## 8. Determinación Del Universo Y Censo.

a) Universo

El universo es la totalidad de elementos de las unidades de análisis sujetas de investigación; Está conformado por el coordinador general de la asociación, se realizaron visitas para entrevistar a la persona encargada, al mismo tiempo, se encuestó al personal operativo que está conformado por 36 personas que son los colaboradores en las comunidades.

### b) Censo

Para recopilar la información se estudiaron en la investigación:

1. Al coordinador general de La Asociación “Los Angelitos”
2. Se tomo el total del personal operativo conformado por 36 personas que colaboran en la asociación por lo que se procedió a realizar un censo.

## 9. Procesamiento De La Información.

En esta etapa se procesó la información que se obtuvo por medio de las diferentes técnicas y sus respectivos instrumentos de recolección de información, estos fueron procesados con la ayuda del software electrónico, llamado Microsoft Excel, por medio de este se desarrolló la elaboración de gráficos y tabulación para identificar visualmente los resultados y así facilitar la interpretación de estos

### a) Tabulación.

Por medio de la información obtenida de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, se tabuló en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, la información obtenida se convirtió a datos estadísticos de las variables de estudio, además de presentarlas gráficamente para mejor comprensión.

### b) Análisis e interpretación de los datos.

Al obtener la información por medio de la tabulación, se procedió al respectivo análisis e interpretación de los datos, este análisis se hizo a partir de los cuadros y gráficos obtenidos de la investigación, se interpretaron con el objeto de conocer la situación actual, lo que permitió estimar la información de una manera adecuada facilitando la interpretación y análisis de la información recopilada en la investigación. (Ver anexo 2).

## F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

### 1. Análisis De La Entidad.

#### a) Filosofía de la asociación

Al efectuar la recopilación de datos obtenidos por medio de los colaboradores administrativos y operativos dentro de la asociación a través de la encuesta se determinó: Se tiene conocimiento de la misión, visión de la asociación que describe la razón de ser de la misma, ya que esta ofrece ayuda a niños y niñas con discapacidad con la finalidad de cada uno alcance su pleno desarrollo y felicidad. Al obtener la opinión del coordinador general con respecto, sí los colaboradores conocen la filosofía de la Asociación, manifestó que en algunas ocasiones se les da a conocer en la entrevista antes de ser contratados. (Ver Anexo 2, Pregunta N° 5).

#### b) Valores

Representan los principios de la asociación y orientan el desarrollo de las actividades con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Al consultar al coordinador general con respecto, sí los colaboradores conocen los valores que rigen la asociación, manifestó que a todos se les da a conocer. (Ver Anexo 2, Pregunta N.º 6).

#### c) Estructura Organizativa

La estructura organizativa con la que cuenta la asociación está representada gráficamente mostrando el nivel jerárquico que consta de la gerencia general, los departamentos, administrativo, planificación; está se da conocer a la mayoría de los colaboradores para tener conocimiento de los encargados de los departamentos de la asociación. (Ver Anexo 2, Pregunta N.º 7).

## 2. Análisis De Los Procesos Administrativos.

### a) Aspectos Internos.

#### i) Planificación

Asociación Los Angelitos., posee una filosofía organizacional implementada desde el inicio y que en la actualidad no ha sido modificada, esto se encuentra reflejado en el sentido de pertenencia de los colaboradores con mayor tiempo en la organización, mostrando mayor compromiso orientados a los objetivos que persigue la entidad, además, la asociación no cuenta con programas definidos formalmente para el personal, dificultando la identificación de los colaboradores más recientes. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 23, 24, Ver Anexo 2, Pregunta N° 5, 6)

#### ii) Organización

De acuerdo con la información recopilada de La Asociación “Los Angelitos”, no cuenta con manuales que sirvan como guía para la realización de las diferentes actividades, los lineamientos, procesos, funciones lo que provoca que se consideren realizar actividades que no corresponden a su puesto. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 11, Ver Anexo 2, Pregunta N.º 22).

La asociación no cuenta con un proceso adecuado de contratar, seleccionar, reclutar, inducción y evaluación de desempeño por lo que se dan problemas al momento que el personal de nuevo ingreso cumpla las responsabilidades de su puesto, además no todas las áreas realizan capacitaciones constantemente. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 6, 7, 8, 12,13, 14, 15 ,23, 24, Ver Anexo 2, Pregunta N.º 10,11, 14,15, 16, 20, 21)

#### iii) Dirección

Los encargados de cada zona supervisan constantemente a los colaboradores manteniendo bajo control la productividad y son consultados para la selección del personal, la decisión definitiva es tomada por el coordinador general quedando bajo sus criterios los factores determinantes para la contratación. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 6, 8, 13 y 15, y Ver Anexo 2, Pregunta N° 11,13, 18)



En cuanto a la organización de las actividades tienen relación con la filosofía de la asociación, debido que a las personas que laboran se encuentran comprometidas en alcanzar los objetivos de la asociación. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 20)

iv) Control

Se realiza dos evaluaciones de desempeño al personal cada cierto periodo para conocer el rendimiento, se monitorea las actividades por parte de los encargados de zona por lo que llevan reportes elaborados por ellos mismos y asignarles responsabilidad de la productividad que se les asignan a los colaboradores que se encuentran dentro de la asociación, (Ver Anexo 1, Pregunta N° 12, 13, 14, 15,16 y Ver Anexo 2 Pregunta N.º 16)

Además, al aspirante se le solicitan ciertos documentos en buen estado para atestiguar su identificación. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 5).

Además, con la información recopilada existe la oportunidad que las personas adquieran experiencia y sean promovidas por el encargado de cada zona, también estos deben ser motivados dentro para poder cumplir sus objetivos dentro de la asociación. (Ver Anexo 2, Pregunta N° 18, 19).

### 3. Subsistemas De Recursos Humanos.

a) Integración

El coordinador general espera el crecimiento en la productiva asociación, por lo que la entidad debe efectuar cambios en nuevas modalidades. Por lo que, aun cuando no se encuentren establecidas las políticas para el desarrollo profesional, muestra interés en los colaboradores destacados y lograr así potenciar el talento humano que labora en la asociación. (Anexo 1, Pregunta N° 28, 29, 30, 36, Anexo 2, Pregunta N° 23)

b) Organización

Los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos”, están conscientes que a veces están desarrollando actividades ajenas de su puesto de trabajo y además reconocen las líneas de mando, expresan estar en un clima organizacional agradable, pero consideran tener dificultades en los equipos de trabajo por el

tema de comunicación y coordinación necesaria para la solución de problemas que se presentan. (Ver Anexo 1 Pregunta N.º 31, Ver Anexo 2, Preguntas N° 14, 15, 25, 26).

Debido al crecimiento de la entidad la filosofía y la estructura organizacional deben de ser actualizadas para que se ajusten a las nuevas necesidades y proyecciones que pretende la asociación. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 20).

#### c) Retención

Los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos”, se encuentran satisfecho con las remuneraciones devengadas y las prestaciones de ley, una minoría no percibe todas las prestaciones debido a que se encuentran contratados eventualmente, además muestran interés en recibir capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño, en tener la oportunidad de crecimiento laboral y horarios flexibles que refuercen la capacidad de trabajo en equipo. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 34, Ver Anexo 2, Preguntas N° 17, 19, 23).

Los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos”, aceptan que existe un ambiente laboral agradable, que son motivados por los beneficios que ofrece la entidad y en cuanto a la seguridad la mayoría conocen las medidas de seguridad que se deben seguir para prevenir riesgos. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 19,33, Ver Anexo 2, Pregunta N.º 18 y 26).

#### d) Desarrollo

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces. (Anexo 1, Pregunta N° 28 y 29, Anexo 2, Pregunta N° 23)

Dentro de la asociación no cuenta con políticas, por lo que esto ayudaría a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, por lo que nos permitirá aplicar una decisión bajo los mismos criterios. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 29, 30).

#### e) Auditoria

El coordinador general manifestó que es importante contar con registros del personal que labora en la asociación. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 35)

#### 4. Análisis FODA

Para el análisis FODA de la Asociación, se realizó a través de la información suministrada por cada uno de los análisis realizados, tanto internos como externos.

En primer lugar, se determinaron los factores internos identificados como fortalezas y debilidades, lo que permite identificar las estrategias a seguir.

En segundo lugar, se identificaron los factores externos, conocidos como oportunidades y amenazas.

#### Análisis Interno

##### a) Fortalezas

###### 1. Recursos

La asociación cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, se encuentra en desarrollo de nuevos proyectos para ampliar y tecnificar su capacidad de respuesta, aumentando el nivel productivo, lo que conlleva a ofrecer nuevas oportunidades laborales como también, solidificar la estabilidad para los colaboradores. El cambio constante permite que los empleados sean flexibles a este, potenciando así sus habilidades. (Ver Anexo 1 Pregunta N°4, 36)

La Asociación cuenta con empleados de ambos sexos, 22% son hombres que brindan servicios y 78% de mujeres que están involucradas en los cuidados y servicios realizados en el ámbito de aprendizaje y enseñanza. (Ver cartilla de empleados en anexo N° 3)

Información de los empleos y sus cargos importantes.

- Director: Jesús Arévalo.

- Contador: José Carlos Ortiz.
- Comunicadora: Jeniffer Melissa Cantor.
- Responsable de la Organización: Marlene Quintanilla.
- Responsable de la Educación: Wilfredo Herrera Salazar

## 2. Motivación

Para la asociación es elemental que su equipo de trabajo este motivado, ya que estos se sienten valorados y satisfechos. Por lo que son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Los convivios es uno de los principales métodos para mejorar la relación laboral y el ambiente de la Asociación. Por otra parte, la toma de decisiones se considera como un factor elemental ya que esto permite el desarrollo profesional y participación de todos los integrantes de Imagen Gráfica El Salvador. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 21, Ver Anexo 2 Pregunta N° 18, 19, 25)

## 3. Capacitación

Se indagó si los colaboradores operativos si reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades laborales, ante lo cual se argumentó que existen, pero necesitan más capacitaciones para que los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias y que facilite el cumplimiento de estas con la finalidad de mejorar las labores que realicen. (Ver Anexo 1, Pregunta 26,27. Ver Anexo 2, Pregunta N.º 24)

## 4. Clima Laboral.

El ambiente de trabajo dentro de la asociación según los colaboradores es agradable, dicen pertenecer a la organización donde se les toma en cuenta y se preocupan por ellos, pero según expresó el coordinador general hay dificultades en la comunicación y coordinación en los equipos de trabajo. (Ver Anexo 1, Pregunta N° 31, Ver Anexo 2, Pregunta N°26).

## 5. Prevención de riesgo.

La Asociación “Los Angelitos”, cumple con las condiciones mínimas de seguridad y salud ocupacional. Pero según manifiestan deben de contar con inspecciones de riesgo periódicamente, extintores en caso de incendio, buena iluminación y

equipo de protección para desarrollar las actividades diarias como guantes, mascarillas. (Ver Anexo 2, Pregunta N.º 28, 29).

#### 6. Toma de Decisiones.

En el proceso de toma de decisiones de la asociación, el coordinador general elige a un encargado de cada zona para que plantee las mejores alternativas y poder así definir una solución a cualquier situación que se presente. (Ver Anexo 2, Pregunta N° 25)

#### b) Debilidades

##### 1. Falta del departamento de Recursos Humanos.

En la estructura organizacional de la asociación, No cuenta con un departamento de recursos humanos y presentan un solo encargado para esta función, por lo que se ve en la obligación de distribuir las funciones, sobrecargando otros puestos y dificultando así los procesos administrativos tales como la selección y reclutamiento, control y rotación, evaluación del desempeño, etc. lo que da lugar a no lograr optimizar este recurso. (Anexo 1, Pregunta N° 8,13,14).

##### 2. Programas de capacitación.

La asociación realiza capacitaciones cada cierto tiempo, lo que los colaboradores argumentaron que sería la mejor opción capacitarlos cada cierto periodo en el año para adquirir conocimientos, habilidades y además se realiza capacitaciones técnicas cuando se requiere, pero carece de una planificación diseñada para abordar los puntos que limitan el desempeño de los colaboradores. (Anexo 2, Pregunta N°23).

##### 3. Competencia y factores sociales.

La Asociación es un sector en el que se dificulta encontrar el personal técnico para abordar la realización de terapias en algunas discapacidades especiales, por lo que frecuentemente entrenan, capacitan y desarrollan el personal con el objetivo de crear colaboradores calificados para el puesto en la asociación. (Anexo 1, Pregunta N°18).

#### 4. Formación Académica.

Actualmente el rango de edad de los colaboradores administrativos y operativos es diverso por lo que la formación del personal posee como grado académico hasta Educación Básica o Bachillerato, lo cual genera desventaja o dificultad para desempeñar sus funciones establecidas bajo un perfil por competencias en el cual muchas veces se requiere de requisitos donde se incorpora la parte tecnológica como apoyo para el cumplimiento de objetivos específicos del puesto de trabajo. (Ver Anexo 2 Pregunta N.º 2,3,8).

#### Análisis Externo.

##### c) Oportunidades

###### 1. Objetivos y Metas

La Asociación “Los Angelitos”, permite que los colaboradores desarrollen sus habilidades por medio de capacitaciones técnicas con el objetivo de brindar atención en habilitación y rehabilitación a niños y niñas con discapacidad. Al mismo tiempo se apoya para que sus colaboradores sigan continuando en su formación académica. (Ver Anexo 1 Pregunta N° 26, Ver Anexo 2, Pregunta N° 7)

###### 2. Atención Médica.

Se cuenta con el apoyo prestaciones de ley de esta manera se brinda atención medica al colaborador al requerir de exámenes médicos y medicina, lo que permite tener una atención médica adecuada para los colaboradores y el respaldo de estos servicios ante cualquier eventualidad que se desarrolle. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 34).

##### d) Amenazas

###### 1. área de Trabajo

La Asociación afronta actualmente la problemática de que los colaboradores se les dificulta la adaptación en los lugares de trabajo, debido a que se realiza en zonas rurales. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 37).

## 2. Trabajo en Equipo

En La Asociación “Los Angelitos”, uno de los problemas generalizados es la falta de coordinación y comunicación con cada uno de los colaboradores. Además las relaciones al interior del equipo de trabajo se vuelven inmanejables en ciertas situaciones. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 19 y 37).

## 3. Competitividad.

Otras asociaciones pueden tener mejores cooperantes y así mostrar ventaja al contar con el personal calificado para desarrollar las actividades y como resultado brindar mejor atención. (Ver Anexo 1, Pregunta N.º 37).

## G. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances de la investigación.

Para realizar la investigación se contó con la colaboración del Coordinador General y los 36 colaboradores de la Asociación Los Angelitos, que conforman el recurso humano. Fueron la principal forma de obtener información a través de los diferentes instrumentos, con el cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la asociación para posteriormente elaborar una propuesta que facilite el proceso de contratación del personal idóneo que permita mejorar el desempeño, el reclutamiento, seleccionar y la forma de llevar a cabo las capacitaciones dentro de la asociación.

Limitantes de la Investigación.

Al realizar el trabajo de investigación existieron inconvenientes para recolectar la información las cuales se detallan a continuación:

La primera dificultad que se presentó fue programar la entrevista con el coordinador general, debido a que sus actividades son agendadas con anticipación, además de coincidir con la disponibilidad de tiempo al considerar la carga laboral para solicitar el permiso de cada integrante del grupo de investigación, lo que dio lugar a que la información se recolectó en mayor tiempo de lo establecido.

Los colaboradores no presentaban disponibilidad para contestar el instrumento y no todos estaban disponibles, ya que se encontraban realizando sus actividades diarias, por tanto, se necesitó más tiempo del que se había programado para la actividad.

## H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 1. Conclusiones.

- a) La Asociación no cuenta con un Modelo de Gestión de Recurso Humano, por lo que dificulta al jefe realizar procesos de selección, contratación, evaluar al personal y capacitar al personal tanto como nuevo y personal antiguo.
- b) Con los datos obtenidos por medio de la encuesta, se logró comprobar que la Asociación no cuenta con una adecuada evaluación del desempeño, por lo que impide realizar con totalidad el cumplimiento de los objetivos de cada función.
- c) Se identificó que la asociación no cuenta con manuales de puestos y los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realizan de una manera correcta. Es por ello que, los criterios para contratar personal no están basados en los conocimientos, sino en cómo realizan su labor.
- d) La asociación no cuenta con un programa que desarrolle una calendarización adecuada para capacitaciones y flexibilidad para que los colaboradores conozcan y desarrollen cada una de las actividades o servicios y así alcanzar los objetivos propuestos.

### 2. Recomendaciones.

- a) Proporcionar un Modelo de Gestión de Talento Humano que le permita cumplir con las actividades propias, para contratar al personal idóneo para



la asociación y que contribuya a fortalecer el desempeño de cada uno de los colaboradores.

- b) Implementar la evaluación de desempeño cumpla con criterios específicos para el área operativa y dicha evaluación se realice basada en competencias que este conforme al manual de descripción de puestos.
- c) Se sugiere implementar manuales de descripción de puesto con el fin de orientar al personal sobre las responsabilidades y tareas que le corresponde seguir en el puesto para el que fue contratado, Así como también se recomienda utilizar un proceso estándar al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, para lograr captar a los colaboradores idóneos y que de esta manera la asociación logre un mejor rendimiento a nivel operativo.
- d) Se recomienda desarrollar un programa formal de capacitaciones en el cual se incluya a todo el personal operativo de tal forma que se garantice que se está brindando la misma información a cada uno de ellos y de esta manera tener resultados propuestos.

### CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN " LOS ANGELITOS" DEDICADA A PROPORCIONAR AYUDA A NIÑOS CON DISCAPACIDAD, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

#### A. OBJETIVOS.

##### General.

Proponer un modelo de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la asociación "Los Angelitos".

##### Específicos.

1. Establecer la filosofía organizacional con el objetivo de mejorar la orientación de los empleados hacia la identificación y el sentido de pertenencia con la organización.
2. Realizar un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias, que permita corroborar que las actividades que corresponden a los puestos de trabajo se cumplan.
3. Elaborar una guía para la implementación del modelo de gestión que detalle los recursos materiales y financieros necesarios para su ejecución.

#### B. IMPORTANCIA.

La propuesta del modelo de gestión de recursos humanos se encargará de proporcionar el personal idóneo, con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las responsabilidades asignadas a cada empleado. Por lo tanto, el modelo de gestión del talento humano está orientado a alcanzar mayor potencial para los colaboradores de la Asociación "Los Angelitos". Entre los beneficios que justifican la propuesta para la creación de un modelo de gestión del talento humano están: moderar la carga de las áreas a las cuales se les ha asignado actividades propias de la gestión del talento humano, y al mismo tiempo, realizar un manejo formal de los procesos administrativos en relación con el personal. Además, contribuirá a controlar y evaluar el cumplimiento de las labores en los niveles organizacionales a través de una adecuada evaluación del desempeño. Por lo tanto, se elevarán los niveles de eficiencia del personal,

estableciendo programas de capacitación para que los colaboradores de la Asociación “Los Angelitos” posean los conocimientos y habilidades adecuadas para desempeñar de forma eficiente su trabajo.

### C. PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIÓN “LOS ANGELITOS”.

Con los aspectos determinados en el diagnóstico de la situación actual se propone la siguiente filosofía institucional.

#### 1. Filosofía Propuesta.

La filosofía de la Asociación está estructurada por aspectos fundamentales que son misión, visión, valores. Los cuales se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos de la Asociación y el talento humano, por lo que se detalla a continuación:

##### a. Misión.

Mejorar la calidad de vida de aquellas personas con discapacidad física, trabajando de forma conjunta y solidaria, para sensibilizar a nuestras comunidades y a la sociedad en general; exigiendo al mismo tiempo que el Gobierno, el Estado y la Sociedad respeten los Derechos Humanos de nuestros hijos.

##### b. Visión.

Construir de forma conjunta con el Estado una cultura en el que la discapacidad sea vista como una parte natural de la diversidad humana, y donde todas las personas con discapacidad puedan desarrollar su potencial y contribuir al bienestar de sus comunidades.

##### c. Valores.

1. Compromiso. Nuestro compromiso social nace del interior de cada uno de los integrantes de la Fundación aportando un extra que conduce a la excelencia, lo que implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado.

2. Solidaridad. Para la fundación, este es uno de los valores humanos más importantes y esenciales, la solidaridad es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que alguien puede brindar para se pueda terminar una tarea en especial, son las ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.
  3. Calidad y Mejora Continua. Con el objetivo satisfacer las necesidades y demandas de los niños con discapacidad, buscando permanentemente su mayor nivel de satisfacción.
  4. Transparencia. Es contemplar en nuestra manera de actuar: integridad, apertura, rendición de cuentas, servicio e interés general.
  5. Atención a las personas. Las personas son el centro de nuestra actividad y su atención debe ser el objetivo de nuestro trabajo.
  6. Eficiencia. Socialmente útil, austera en los medios y ambiciosa en sus fines. Trabajamos con recursos limitados y nuestra obligación es aprovecharlos al máximo.
2. Estructura Organizacional Propuesta.

A continuación, los niveles jerárquicos que comprende la estructura organizacional de La Asociación “Los Angelitos”:

a) Nivel directivo.

Las funciones principales son realizar políticas, crear y definir procedimientos que debe seguir la Asociación. Así como también, decretar resoluciones que permitan el mayor desenvolvimiento administrativo y operacional de la Asociación. Este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la Asociación, formado principalmente por la Directiva Nacional, Directiva Departamental y Directiva Municipal.

b) Nivel ejecutivo.

Este se responsabiliza de la administración de la Asociación, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la Asociación, se encarga de dirigir proyectos del nivel directivo, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Este nivel está compuesto por el área de administración, contabilidad y recursos humanos, la cual está representada por una persona por área.

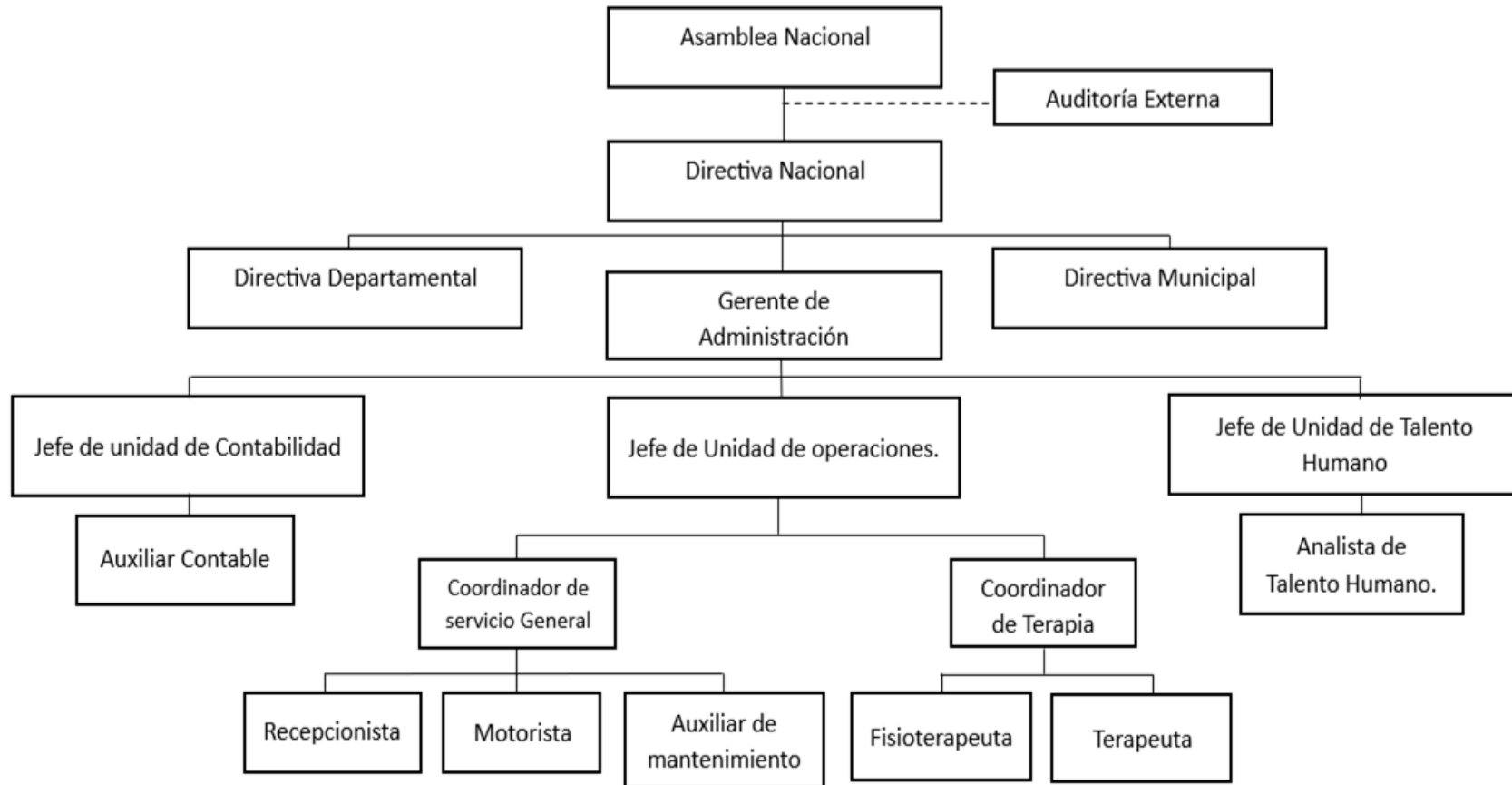
c) Nivel operativo.

Este es el nivel más importante de la Asociación y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la Asociación “Los Angelitos”, siendo el pilar de la atención y la satisfacción de los usuarios. Este nivel está compuesto por los siguientes puestos:

Coordinador/a de Fisioterapia, Coordinador General, Analista de Talento Humano, Técnicos y promotores, auxiliar de servicios generales, auxiliar de contabilidad,

Para que el área de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, la junta directiva debe promover la comunicación y participación, así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, identificando por la misma los jefes inmediatos de cada área, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional de la siguiente manera:

Figura No. 2 Propuesta de Organigrama de Asociación “Los Angelitos”



**Simbología:**

- Áreas establecidas
- Áreas propuestas
- Relaciones

Elaborado por grupo de investigación.

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

Mayo 2023

### Propuesta Del Área De Recursos Humanos.

El recurso humano es un pilar esencial dentro de la Asociación “Los Angelitos”, por lo tanto, se establecen y desarrollan mecanismos enfocados en fortalecer esta área, partiendo del proceso de selección en el cual la Asociación “Los Angelitos” invierte recursos con el objetivo de garantizar el empleado idóneo en el perfil requerido, así mismo con el proceso de inducción, para colocar al colaborador en el puesto correspondiente y que sea recibido con el equipo de trabajo.

### Misión.

Contribuir a la gestión y desarrollo del personal, velando y sirviendo como intermediario entre los beneficios y compensaciones de los colaboradores y la Asociación, cuidando por una cultura y clima laboral que fomente la eficiencia y el compromiso en la Asociación “Los Angelitos”.

### Visión.

Ser una dirección que maximice la gestión, asesoría y desarrollo del recurso humano que implemente procesos administrativos eficientes, transparentes e innovadores conforme a las normativas y valores de la Asociación para responder a los retos del entorno social.

#### 1. Dependencia.

La propuesta del área de recursos humanos tiene como base fundamental estructurar un plan que permita mejorar el proceso de selección y contratación del personal, para suplir las vacantes disponibles dentro de la Asociación. Esta área estará bajo el mando del gerente de administración.

#### 2. Políticas.

- a) Garantizar que toda persona cuente con las mismas oportunidades de obtener un empleo, sin discriminar por su religión, origen, color, género, nacionalidad, edad o estado civil.

Se pretende incorporar al candidato que cumpla de una forma integral las funciones para las cuales será contratado.

Efectuar la selección y reclutamiento en un tiempo óptimo y eficiente, de acuerdo a las posibilidades que el mercado laboral brinde y se cumplan las necesidades de la Asociación.

- b) Promover al colaborador existente será primordial cuando en las áreas exista una vacante, en caso de que no se cuenta con el candidato idóneo se procederá a efectuar una selección externa de postulantes.
- c) La selección se llevará a cabo a través de un análisis curricular, posterior a ello se harán pruebas de conocimiento y pruebas prácticas, por consiguiente, se realizará la entrevista con los responsables del área y el/la postulante.
- d) La persona contratada recibirá la inducción correspondiente iniciando el primer día laboral, con el objetivo de familiarizarse con la Asociación, las actividades a desempeñar, la cultura y el personal con el que se desenvolverá.
- e) Evaluación de desempeño. Se realizará en conjunto con el jefe inmediato una revisión. El colaborador para ser evaluado deberá tener como mínimo tres meses de haber ingresado a la Asociación. Se evaluará mediante el método por competencias. Una vez la evaluación se haya revisado y sea enviada, no se podrá modificar o reemplazar, por ende, se recomienda se revise las veces necesarias para poder continuar con el proceso. Dicha evaluación será anexada al expediente del colaborador y será resguardada por el área de recursos humanos. Las escalas de medición serán las siguientes:
  - 1. “Aceptable”: El colaborador que obtenga esta calificación se le brindará un refuerzo en sus conocimientos del área y se le dará seguimiento en las áreas de mejora. Si dicha calificación se presenta en el mismo colaborador por dos ocasiones consecutivas se le aplicará un proceso administrativo.
  - 2. “Cumple-Excelente”. Para tomar en consideración un colaborador para ascensos y promociones deberá estar en esta categoría. Donde el perfil cumple con las funciones establecidas de forma excepcional.



f) Capacitaciones. El área de recursos humanos a través de los análisis y seguimientos deberá programar las capacitaciones de refuerzo que estime necesarias con los colaboradores en los temas y/o actividades que lo requieran, las cuales deberán ser aprobadas por el Coordinador general.

### 3. Responsabilidades.

1. Revisar y/o actualizar el manual de descripción de puestos de forma anual, de acuerdo a los requerimientos previamente establecidos por la Asociación Los Angelitos.
2. Crear y Gestionar los documentos y expedientes de los colaboradores de cada área.
3. Establecer el procedimiento que permita verificar la información de los candidatos, así mismo, elaborar formatos de evaluación para el proceso de selección.
4. Crear y establecer programas de capacitación que permitan un crecimiento y desarrollo oportuno por medio del plan anual.
5. Desarrollar y programar actividades que permitan un ambiente sano dentro de la Asociación.

## D. DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN DE LOS ANGELITOS.

### 1. Proceso De Selección y Reclutamiento Del Personal.

El propósito de mejorar los procesos de reclutamiento de la Asociación de Los Angelitos se procede a realizar el reclutamiento de la siguiente manera:

#### i. Requisición de personas.

Se utilizará un formulario que estará acompañado con la descripción del puesto y el perfil del candidato. El jefe encargado del área quien es el solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y dicha solicitud será entregada al responsable del área de gestión del talento humano, quien revisará y aprobará al mejor candidato.

El proceso de reclutamiento es necesario para la requisición de personal, para determinar las necesidades que se tiene en la asociación conforme al personal que necesite, se propone el formulario para la Asociación Los Angelitos.

Una vez realizada la requisición de personal deben hacerse los criterios correspondientes:

1. Revisión del banco de datos.
2. Contacto con candidatos.
3. Confirmar la disponibilidad de dichos candidatos.

A continuación, se muestra el formulario de Requisición del personal.

Tabla No. 2 Requisición del Personal

 <b>Asociación "Los Angelitos"</b> <small>Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador</small>		Fecha:									
		DIA		MES	AÑO						
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>											
<b>1. DATOS DE LA REQUISICIÓN</b>											
<b>Cargo Requerido:</b>	<b>N° de Cupos:</b>	<b>Tipo de Vacante.</b>									
		Nuevo		Reemplazo							
REQUISICIÓN.	INTERNA	EXTERNA									
<b>MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:</b>											
Retiro/ Renuncia Empleado <input type="checkbox"/> Reemplazo por maternidad / Incapacidad <input type="checkbox"/> Nuevo Cargo <input type="checkbox"/> Observaciones: _____  <b>JORNADA LABORAL REQUERIDA:</b> Eventual <input type="checkbox"/> <b>HORARIO LABORAL REQUERIDO:</b> _____ Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input type="checkbox"/> <b>FECHA DE INICIO DE LABORES:</b> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <th>Día</th> <th>Año</th> <th>Mes</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Día	Año	Mes			
Día	Año	Mes									
Requisición solicitada por:		Requisición aprobada por:		Revisado y Aprobado por:							
F. _____ Jefe del Cargo Solicitado		F. _____ Gerente Administración		F. _____ Área de Recurso Humanos							

Elaborado por el grupo de trabajo.

Para que pueda existir un proceso de incorporación, es necesario de recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

a) Medios Internos.

- Divulgación interna de los puestos vacantes.
- Recomendaciones sobre los posibles candidatos internos.
- Plan de ascensos y promociones dentro de la Asociación.

b) Medios Externos.

- Anuncios en periódicos y redes sociales.
- Recomendaciones sobre los posibles candidatos externos.
- Archivos de candidatos que se presenten de manera espontánea.

Las maneras a las cuales los aspirantes podrán enviar la información concerniente a su hoja de vida serán las siguientes.

- a) Enviar la hoja de vida al correo de la asociación:  
organizacion@asociacionlosangelitos.org
- b) Presentarse físicamente con la hoja de vida en la asociación ubicada en la Urbanización Buenos Aires, 27 Avenida Norte, Casa N.º #1221, San Salvador


ii. Solicitud de Empleo.

La Asociación de Los Angelitos, extenderá un formato de solicitud de empleo en el cual indicará el inicio del proceso de selección, cada uno de los candidatos deberá llenar la solicitud para realizar la revisión, verificación de datos y análisis por parte del área de recursos humanos.

Como seguimiento de control el aspirante deberá completar el formulario de solicitud de empleo, la cual será entregado al responsable del área de recursos humanos, quien será el que apruebe en conjunto con la gerencia.

A continuación, se muestra el formulario de solicitud de empleo.

Tabla No. 3 Solicitud de Empleo

 <b>Asociación "Los Angelitos"</b> <small>Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador</small>			SOLICITUD DE EMPLEO		FOTO
<b>DATOS PERSONALES.</b>					
<b>Primer Apellido</b>	<b>Segundo Apellido</b>		<b>Nombres</b>		
<b>Dirección:</b>					
<b>Teléfono de Casa</b>	<b>Lugar y fecha de nacimiento</b>	<b>Género</b>		<b>Edad</b>	
<b>Teléfono Celular</b>	<b>Nacionalidad</b>		<b>Profesión u Oficio</b>		
<b>Correo Electrónico</b>					
<b>Lugar y fecha de expedición.</b>	<b>N° de DUI</b>	<b>N° de NIT</b>	<b>N° de ISS</b>	<b>N° de INPEP</b>	
<b>Nombre Cónyuge o compañer@ de vida</b>					
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>					
<b>Educación</b>	<b>Centro de Estudio</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>		
Primaria.					
Media.					
Superior.					
Otros					
<b>DATOS FAMILIARES</b>					
<b>Nombre</b>	<b>Domicilio</b>		<b>Ocupación.</b>		
<b>EMPLEOS ANTERIORES</b>					
<b>Nombre de la empresa.</b>			<b>Dirección.</b>		
<b>Periodo</b>			<b>Teléfono</b>		
<b>Puesto anterior</b>					
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					

Elaborado por el grupo de trabajo

iii. Selección de personal.

En este proceso es necesario llevar un registro adecuado y formal de los documentos de cada candidato a evaluar para ocupar el puesto en la asociación, de los cuales se requieren los siguientes:

1. Información general de los aspirantes.
2. Solicitud de empleo.
3. Curriculum Vitae.

iv. Evaluación de curriculum vitae.

El área de recursos humanos será el responsable de revisar, analizar y evaluar la información general proporcionada por cada uno de los aspirantes, seleccionando a los candidatos que se adecuen al perfil requerido.

v. Convocatoria y entrevistas.

Se propone realizar entrevistas física o virtual que permitirá indagar la información sobre cada candidato lo cual funcionará como un filtro de selección. Con la entrevista ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales, también se podrá verificar los antecedentes de los candidatos y permitirá observar la calidad de las personas.

vi. guía de entrevista.

Es requerida en el proceso de selección del personal que integra la asociación tiene como finalidad conocer la profundidad de los aspectos profesionales, académicos y personales para determinar si el candidato es el idóneo para el puesto.

1. Para seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
2. El encargado de recursos humanos debe manejar cada uno de los resultados de las pruebas con ética y discreción.
3. El jefe encargado del área que realiza el proceso deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.

4. Todo aquel candidato que no acuda a la entrevista y a las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedarán fuera del proceso.

El jefe encargado del área de recursos humanos deberá planificar la fecha y hora a cada uno de los candidatos al puesto, para realizar la entrevista inicial y aplicación de las pruebas. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones:

1. Instalaciones adecuadas.
  2. Buena iluminación.
  3. Libre de distractores.
  4. Ambiente agradable.
  5. Servicios adecuados (aire acondicionado, muebles, estantes con agua, baño cerca del lugar).
- vii. Tipos de pruebas.
- a. Prueba de conocimientos.  
Esta prueba es en donde se determinará el grado de conocimiento que el aspirante posee, para el correcto desempeño de las funciones importantes y fundamentales del puesto.
  - b. Pruebas prácticas.  
Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el aspirante tiene para el manejo de equipos, herramientas entre otros recursos que se requieren para el desarrollo de las funciones del puesto.  
Posteriormente serán evaluadas y superadas las pruebas de conocimiento, el jefe encargado del área convocará a las aspirantes seleccionadas, en donde se analizará profundamente las experiencias laborales, el conocimiento técnico. relaciones interpersonales con cada uno de los miembros de la asociación, donde se determinará si están aprobados para su contratación.

## viii. Entrevista.

El encargado del área de recurso humanos será quien realice la entrevista a cada uno de los aspirantes uno a uno, en donde se tratarán los puntos siguientes:


1. Conocer las habilidades y destrezas del aspirante.
2. Disponibilidad de tiempo.
3. Disponibilidad de trabajo en equipo.
4. Capacidad de trabajar en diferentes áreas en donde sea requerido.
5. Expectativas del aspirante.
6. Experiencias laborales.
7. Estudios realizados.

Culminada la primera entrevista, Si el aspirante cubre con todas las expectativas, se convocará a una segunda entrevista.

## ix. Apertura del expediente.

Con respecto a los resultados obtenidos se elaborará un informe, en el cual permitirá a la asociación notificar al aspirante que ha sido seleccionado para poder ocupar el puesto solicitante. Continuando se solicitaron los documentos necesarios para poder apertura el expediente del seleccionado, según los siguientes puntos

Tabla No. 4 Documentación Reglamentaria

		DOCUMENTACIÓN REGLAMENTARIA	
Requisitos.		Entregado	Pendiente
1	Curriculum vitae.		
2	Fotocopia de bachiller, título de especialización o último grado académico obtenido.		
3	Constancia de trabajos anteriores.		
4	Fotocopia de DUI a 150%		
5	Fotocopia de NIT a 150%		
6	Fotocopia de AFP a 150% (si posee)		

7	Fotocopia de Comprobante de ISSS y carnet (si posee)		
8	Original Solvencia de antecedentes penales.		
9	Original de Solvencia de PNC		
10	Fotocopia de Cuenta Bancaria para depósito.		

Elaborado por el grupo de trabajo.

x. Contratación.

Para ingresar a la asociación se requerirá obtener un contrato de trabajo suscrito y legalizado; por lo que no se podrá duplicar el puesto dentro de la asociación.

2. Proceso de Inducción.

Para que el candidato se integre a la asociación es necesario llevar a cabo un proceso de orientación de las normas y características de la asociación. El jefe encargado será el responsable de la inducción debido que será el encargado de recursos humanos.

El desarrollo de la actividad se realizará mediante una serie de pasos que serán la guía en la que se presenta los aspectos que el nuevo trabajador deberá de realizar de forma eficiente, las actividades que serán encomendadas:

1. Ofrecer los aspectos generales de la asociación.
2. Realizar un recorrido por las instalaciones.
3. Presentar a cada uno de los miembros de trabajo y resumir cada una de las funciones de cada uno.
4. Respetar las horas laborales y acatar órdenes de los supervisores.
5. Identificar quien será su jefe encargado.
6. Presentar las actividades a realizar de su puesto.

i. Periodo y evaluación del periodo de prueba.

Cada trabajador al ingresar a la asociación tendrá un periodo de prueba, de treinta días según Código de Trabajo, en los cuales el trabajador tendrá que demostrar sus habilidades y destrezas en el puesto establecido. Si no lograra cumplir con las actividades y desarrollos asignados por la Asociación de Los Angelitos, la asociación estará en el derecho de decidir si sigue en puesto o se



le solicita dejar su cargo. En caso contrario si la evaluación es satisfactoria para la asociación, la contratación no tendría ningún problema.

ii. Programa de inducción.

Fase I: Bienvenida e introducción a la Asociación Los Angelitos.

a. Inducción General.

Se realizará la bienvenida al nuevo integrante de la asociación para que se integre y conozca el nuevo ambiente laboral, este proceso tendrá como duración cuatro horas. La inducción general es para todos los nuevos miembros que ingresen a la asociación. La bienvenida estará a cargo es el Gerente de Administración de la asociación y del jefe encargado de recursos humanos.

Primeras Actividades que se realizan:

1. El Gerente de Administración y el jefe encargado de recursos humanos serán los que reciban al nuevo integrante de la asociación, con el propósito de darle la bienvenida para incorporarse a la asociación.
2. Se realiza una reunión en la sala de reuniones de la asociación con el nuevo personal, con la finalidad de establecer y explicar con mayor detalle los aspectos que contiene la inducción y solventar cualquier duda que se obtenga.
3. Realizará el recorrido por las instalaciones de la asociación, con la finalidad que el nuevo integrante pueda conocer las diferentes que existen en la entidad.

Fase II: Proceso de inducción específica en el puesto laboral.

● Inducción Específica.

La inducción específica al nuevo integrante de la asociación para que pueda conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que le corresponden según el puesto laboral, tendrá una duración de dos días. La inducción específica para el nuevo miembro será la siguiente.

Segundas actividades que se realizan:

1. El jefe encargado llevará al nuevo integrante a su área en donde desarrollará diferentes labores tanto de la oficina como en el trabajo de campo.
2. El jefe encargado es el responsable de recibir al nuevo integrante para darle la bienvenida y mostrarle el área donde estará desempeñando las funciones y tareas.
3. Se presentará el nuevo integrante a todo el personal de la asociación y brevemente se le explicará el área y las funciones que cada uno desarrolla.
4. Se le explicara las funciones del puesto, se realiza una breve inducción del puesto, las tareas a realizar, las responsabilidades, ya establecido su puesto por el cual ha sido contratado.

A continuación, se detallan los recursos para la implementación del proceso de inducción:

- Recurso Humano:
  - Área de recursos humanos.
  - Gerente de administración.
  - Jefe encargado.
- Recursos materiales.
  - Bienvenida.
  - Programa de inducción.
  - Proyector.
  - Presentación en Power point.
  - Papelería.
  - Sala de capacitación.
  - Programa de actividades.
  - Listado de personas por visitar y ayudar.

### 3. Proceso de Descripción de Puestos.

Descripción de puestos.

La asociación se encarga de explicar las condiciones de trabajo y definir las funciones y responsabilidades además de establecer las relaciones con el

personal e identificar los conocimientos necesarios y plantear los trabajos a desarrollar requeridos para cada puesto de trabajo.

Entre los elementos a considerar en a la descripción de puestos están:

1. Puesto
2. Área
3. Jornada.
4. Puestos al que reportar.
5. Puestos al que supervisa.
6. Objetivo del puesto.
7. Nivel de escolaridad.
8. Relaciones internas.
9. Relaciones externas.
10. Competencias requeridas.
11. Valores.
12. Funciones y responsabilidad.

Se muestra una breve explicación de los apartados que integran el formato para realizar la descripción del perfil de puestos.

Presentación de la propuesta del manual de descripción de puestos, para una mejor ejecución del proceso de selección y reclutamiento del personal se muestra el manual correspondiente.

#### 4. Retención de Personas.

La Asociación Los Angelitos, para mantener a los empleados es muy importante para poder obtener un desempeño favorable en todas las funciones laborales de sus empleados.

Se propone analizar y reconocer a los empleados más capaces de desarrollar cada actividad de forma correcta, su responsabilidad, su manera de comunicarse con cada uno de las personas discapacitadas, el entusiasmo que les causa su labor y el compromiso que tienen tanto fuera como dentro de las instalaciones de la asociación, debido que se trabaja con personas en distintos puntos de El Salvador, como se puede premiar con incentivos no económicos debido que es una asociación sin fines económicos, días de asueto, horas de descanso, transporte, comodidad y capacitaciones para desarrollarse más, con ello se alcanzan los objetivos propuestos por la asociación y objetivos personales.

Para motivar a cada uno de los trabajadores, al obtener los resultados de las evaluaciones el jefe encargado deberá de conmemorar al empleado que se desempeñe mejor, que cumpla con las actividades y que sus resultados en los niños o las personas con discapacidad demuestran lo que pueden lograr con ayuda de sus encargados.

A continuación, se detallan actividades que se llevarán a cabo para relacionar al personal y el compañerismo tanto dentro como fuera de la asociación:

1. Celebración del día mundial de las personas con discapacidad.
  2. Celebración del día del niño
  3. Torneos de fútbol a nivel nacional.
  4. Juegos Olímpicos.
  5. Reuniones con todos municipios de cada departamento donde está cada sede.
  6. Capacitaciones con todos los empleados que conforman la asociación.
  7. Convivios con padres de familias.
  8. Celebración del aniversario de la Asociación.
- 
5. Evaluación de Desempeño.

El procedimiento para la aplicación por el método de competencia al personal de la Asociación Los Angelitos.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

1. El encargado de cada área deberá supervisar y revisar el desempeño de los empleados y verificar las necesidades que se puedan presentar para llevar a cabo su labor.
2. Establecer la posición de los empleados para lograr un mejor desempeño, realizando críticas constructivas y orientándolos en cada actividad a realizar para obtener mejores resultados en su desarrollo.
3. Por consiguiente, la evaluación del desempeño es para determinar si los programas de capacitación han sido efectivos o no.

i. Pasos para realizar la evaluación:

A continuación, para obtener resultados de la evaluación de desempeño efectiva, se ejecutará en los siguientes pasos:

1. Planeación.

El jefe del área de recursos humanos se reunirá con el jefe encargado del puesto quien es el que evaluará al personal debido a que conocen las competencias y actividades de cada puesto. Deberá de identificar los niveles de dificultad del puesto, lo cual debe de demostrar con las experiencias del personal.

2. Actividades y distribución.

Se procede a establecer actividades y distribuirlas en el plan de trabajo elaborado por el área de recursos humanos.

3. Ejecución.

El jefe encargado realizará observaciones y establecerá las medidas necesarias para una evaluación objetiva del rendimiento del personal.

4. Documentación.

Se sugiere que el jefe encargado del área mantenga apuntes formales de los logros o problemas significativos, que permitan establecer un proceso de retroalimentación para la evaluación del desempeño.

5. Retroalimentación.

Los resultados obtenidos servirán para la evaluación, en el área de recursos humanos y este deberá elaborar planes de capacitación, los cuales deben orientarse a reforzar las distintas áreas.

ii. La evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en los empleados.

Empleados: son colaboradores que realizan tareas y actividades de apoyo a nivel de oficina y en el área de trabajo que son en el campo, es decir, personas que

brindan actividades, servicios, conocimientos entre otras para poder ayudar a niños y personas mayores con discapacidad.

Como grupo de investigadores elaboramos un caso ilustrativo del modelo por competencias, Si un empleado conoce las capacidades requeridas para su puesto, se puede verificar, analizar y controlar su comportamiento.

A continuación, se presentan las competencias a evaluar:

- iii. Procedimiento aplicado de la evaluación del desempeño por competencia al personal de la Asociación Los Angelitos.

La escala de calificación a utilizar en el método de evaluación por competencias está comprendida de un rango de 1 a 5, siendo uno deficiente, dos bajo rendimiento, tres aceptable, cuatro sobresalientes y cinco excelentes.

Tabla No. 5 Escala de Evaluación Método por competencias

Escala de Evaluación	Puntuación.
Deficiente	1,00 - 1,99
Bajo rendimiento	2,00 - 2,99
Aceptable	3,00 - 3,99
Sobresaliente	4,00 - 4,99
Excelente	5,00

Cada uno de los apartados está compuesto por 6 competencias las cuales están descritas en el manual de descripción de puestos, a continuación, son los siguientes:

1. Autoconfianza.
2. Orientación en las actividades.
3. Liderazgo.
4. Trabajo en equipo.
5. Comunicación.
6. Desarrollo del programa.

A continuación, se presentan las siguientes competencias, para la implementación por parte del área de recursos humanos:

iv. Definición de competencias.

1. Autoconfianza: es la habilidad para enfrentar las diferentes situaciones, toma de decisiones favorables o dar opiniones aceptables, y lograr buscar soluciones para los diversos problemas
2. Orientación en las actividades: capacidad de dirigir y administrar eficazmente el tiempo, las actividades, recursos y procesos en funciones diarias con el objetivo de alcanzar resultados favorables para la asociación.
3. Liderazgo: promueve la motivación a todos los niños y demás personas con discapacidad de seguir adelante y enfocarse en superarse y no darse por vencido, y dentro de la oficina mantener el rol que pueda con la filosofía de la asociación.
4. Trabajo en equipo: Está orientado a permanecer en el equipo que conforma el área y el resto de la asociación, involucrándose en el cumplimiento de los objetivos comunes.
5. Comunicación: Es una competencia importante en el momento de estar con otras personas tanto en el área de actividades en los distintos lugares, la manera de expresarse debe de ser clara y precisa, saber preguntar y contestar educadamente.
6. Desarrollo del programa. El equipo de trabajo o el encargado de realizar cada actividad propuesta debe de realizarse con responsabilidad, eficacia y que los resultados sean favorables.

Cada una de las competencias está comprendida por factores, de los cuales serán evaluados por el jefe encargado de cada área y se realizará bajo las escalas antes mencionadas.

Competencia		Calificación.					
Autoconfianza		1	2	3	4	5	Total
1	Seguridad en sí mismo y en el desarrollo de las actividades.						
2	Demuestra seguridad en el desempeño de sus funciones.						
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto laboral.						
Promedio de la Competencia.							

Competencia		Calificación.					
Orientación en las actividades.		1	2	3	4	5	Total
1	Los objetivos que se persiguen en la realización de cada actividad						
2	Con su actitud promueve el desarrollo continuo y mejora los servicios prestados por la asociación.						
3	Utilización de los recursos que se ofrecen en la asociación.						
Promedio de la Competencia.							

Competencia		Calificación.					
Liderazgo.		1	2	3	4	5	Total
1	Ser responsable, tener carisma, comunicación y compromiso con la asociación en servir lo mejor a los niños y personas con discapacidad.						
2	Utiliza estrategias para mantener la motivación del equipo, para alcanzar niveles de productividad.						
3	Aporte de nuevas ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.						
Promedio de la Competencia.							

Competencia		Calificación.					
Trabajo en equipo		1	2	3	4	5	Total
1	Ideas y experiencias para aprender de ellos.						



2	Reconoce los méritos de los miembros del grupo de trabajo.						
3	Participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo.						
Promedio de la Competencia.							

Competencia		Calificación.					
Comunicación		1	2	3	4	5	Total
1	Expresa ideas de forma clara y eficaz.						
2	Maneja y comparte la información de forma confiable, prudente y reservada a través de canales pertinentes.						
3	Escucha y toma en cuenta las sugerencias de sus compañeros y supervisores.						
Promedio de la Competencia.							

Competencia		Calificación.					
Desarrollo del programa.		1	2	3	4	5	Total
1	Realización de actividades físicas y terapéuticas.						
2	Breves capacitaciones en cada actividad.						
3	Desarrollo de actividades en el horario establecido.						
Promedio de la Competencia.							

Mediante esta identificación se determinará el nivel de desempeño de cada trabajador, se deberá de digitar la nota de cada competencia a calificar, para lo cual se habilita espacio en la parte izquierda, en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que esté dentro del intervalo del 1 al 5, siendo el número 5 la nota más alta y 1 la más baja.

Tabla No. 6 Resumen de Evaluación del Método basado en competencias

Resumen de Competencia	Calificación.
Autoconfianza.	
Orientación de Resultados.	
Liderazgo.	

Trabajo en equipo.	
Comunicación.	
Desarrollo del programa	

Al finalizar cada uno de los factores evaluados, se determinó un promedio por competencia en la casilla denominada “promedio de la competencia”. Posteriormente a esto, se coloca dicho promedio en la casilla “Resumen de competencia”, el cual forma parte del resultado total, es decir, el resultado general del desempeño de cada trabajador.

#### 6. Desarrollo de Personas.

La Asociación Los Angelitos, se tienen que tomar en cuenta que el desarrollo de cada persona no es únicamente brindar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles las herramientas necesarias para que las actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos, relaciones, comportamiento y les permitan ser más eficientes en lo que deben realizar.

Para aplicar el proceso de capacitación se debe analizar si existen necesidades para someterse a capacitaciones para los empleados, tantos fisioterapeutas, terapeutas y los demás trabajadores, dicha necesidad será dirigida por el jefe encargado que esté a cargo de cada área.

Realización de un plan de capacitación posterior a los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño.

#### PLAN DE CAPACITACIÓN POSTERIOR A LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

##### a) Introducción.

El presente plan de capacitación es un proceso mediante el cual se derivan de identificar las necesidades que posee el personal administrativo y operativo mediante la evaluación del desempeño por lo cual se logra conocer las áreas de oportunidad que fomentará el desarrollo de las competencias de los

trabajadores, se debe elaborar mediante el propósito que el personal adquiera conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, con el fin de mejorar el desempeño en funciones asignadas, para lograr el cumplimiento de objetivos tanto personales como laborales de la Asociación Los Angelitos.


b) Objetivo.

Elaboración de un plan de capacitación para el personal de la Asociación Los Angelitos para contribuir al mejoramiento de las competencias y que se requieran nuevos conocimientos.

c) Solicitud de capacitaciones.

El formato de la solicitud de capacitaciones está desarrollado para llevar un mejor control de las necesidades que tiene el personal de la asociación, con el propósito que los miembros mejoren el desempeño de cada una de las funciones correspondientes y asignadas en el puesto laboral para mejorar los resultados.

Tabla No. 7 Solicitud de Capacitación

 <b>Asociación "Los Angelitos"</b> <small>Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador</small>					SOLICITUD DE CAPACITACIÓN				
Fecha									
Nombre del responsable									
Nombre del Departamento									
Nombre del Curso	Nombre	Puesto	Cargo	Justificación					
Observaciones:									

 <b>Asociación "Los Angelitos"</b> <small>Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador</small>		SOLICITUD DE CAPACITACIÓN		
Fecha				
Nombre del responsable				
Nombre del Departamento				
Nombre del Curso	Nombre	Puesto	Cargo	Justificación
Observaciones:				
ASOCIACIÓN LOS ANGELITOS				Firma y Sello

d) Desarrollo de la capacitación.

El plan de capacitación se realizará con temas específicos y concretos que irán dirigido a cómo ayudar a las personas con discapacidad y esto sean de beneficio para cada uno de los trabajadores que desempeñarán lo mejor y obtener actitudes positivas y habilidades.

A continuación, se detallan los temas propuestos a desarrollar en la capacitación como iniciativa del equipo son los siguientes:

1. Desarrollo en equipo.
2. Estrategias para un buen desempeño.
3. Capacitación de competencias profesionales para fortalecer el desempeño laboral.

e) Recursos.

- Humanos:

Las capacitaciones serán desarrolladas por el equipo investigador, que será implementada en la Asociación Los Angelitos, que contendrá los temas que se

expondrán en la relación, reclutamiento, filosofía, selección, inducción, diseño y evaluación del desempeño.

- **Materiales:**

Los materiales a utilizar para llevar a cabo dicha capacitación son los siguientes:

- Instalaciones, mobiliario y equipo: se realizará en las instalaciones en la sala de reuniones, alquiler de un local o centro de capacitación especializado, contará con mesas, sillas, proyector, computadoras, bocinas.
- Papelería: se brindará folletos y carpetas con toda la información y actividades a desarrollar, también se le entregará: lapiceros, lápices y borradores.
- Refrigerio: a cada uno de los participantes se les entregará al inicio café y pan dulce para animarlos y por último un pequeño almuerzo.


- **Periodo de duración:**

Estableciendo un tiempo adecuado para evitar problemas debido a que se reunió todos los trabajadores de los departamentos en donde se tiene sede de servicio para las familias que no puedan trasladarse hacia San Salvador, tendrá una duración de tres sábados del mes de junio de 8:00 am a 12:30 pm con un receso de 15 minutos alrededor de las 10:15 y 30 minutos a finales para la entrega de su respectivo almuerzo.


f) **Selecciones del Plan de Capacitación.**

Programación y generalidades del contenido a desarrollar en cada sección.

Tabla No. 8 Programa y contenido del plan de capacitación

 <b>Asociación "Los Angelitos"</b> <small>Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador</small>		SECCIÓN N° 1	
Objetivo:	Identificar la importancia de las competencias a través del modelo de gestión de talento humano	Día:	Sábado 10 de junio 2023
		Hora:	8:00am a 12:30pm
Subtemas:	Análisis e importancia de las competencias.	Dirigido a:	Personal Administrativo y

	¿Qué es una gestión por competencia? Generalidades del modelo de gestión de talento humano.		operativo
		Responsable:	Equipo investigador
		Metodología:	Expositiva y participativa
<b>AGENDA DE CAPACITACIÓN</b>			
HORA	CONTENIDO	RECURSO	
8:00 a 8:15 am	Bienvenida, presentación y entrega de material.	Computadora, proyector, material impreso, libreta de anotaciones, lápices, lápices y borradores.	
8:16 a 8:45 am	Definición de competencias.		
8:46 a 9:25 am	Importancia de las competencias		
9:26 a 10:00 am	¿Qué es la gestión por competencias? ventajas y desventajas		
10:01 a 10:16 am	Receso		
10:17 a 10:45 am	Habilidades en las competencias.		
10:46 a 11:20 am	Generalidades de la Gestión de Talento Humano.		
11:21 a 12:00 pm	Preguntas y Respuestas.		
12:01 a 12:30 pm	Agradecimiento y entrega de alimentos		

		<b>SECCIÓN N° 2</b>	
Objetivo:	Implementar la evaluación de desempeño como instrumento para fortalecer el desempeño del personal operativo.	Día:	Sábado 17 de junio 2022
		Hora:	8:00am a 12:30pm
Subtemas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de evaluación de desempeño.</li> <li>- Importancia de evaluar el desempeño.</li> <li>- Pasos para realizar una evaluación.</li> </ul>	Dirigido:	Personal Administrativo y operativo.
		Responsable:	Equipo investigador
		Metodología:	Expositiva y participativa

AGENDA DE CAPACITACIÓN		
HORA	CONTENIDO	RECURSO
8:00 a 8:10 am	Bienvenida, presentación y entrega de material.	Computadora, proyector, material impreso, libreta de anotaciones, lápices, lápices y borradores.
8:11 a 8:45 am	Definición de evaluación de desempeño	
8:46 a 9:25 am	Importancia de evaluar	
9:26 a 10:00 am	Método por competencias para evaluación.	
10:01 a 10:16 am	Receso	
10:17 a 10:45 am	Pasos para realizar la evaluación.	
10:46 a 11:20 am	Dinámica de Implementación del método por competencias en su puesto laboral	
11:21 a 12:00 pm	Preguntas y respuestas	
12:01 a 12:30 pm	Finalización y entrega de alimentos.	

		SECCIÓN N° 3	
Objetivo:	Implementación del proceso de integración de recursos humanos en la Asociación.	Día:	Sábado 24 de junio 2022
		Hora:	8:00am a 12:30pm
Subtemas:	Reclutamiento, filosofía, selección y contratación. Convivencia e inducción. Perfiles por competencias.	Dirigido:	Personal Administrativo y operativo.
		Responsable:	Equipo investigador
		Metodología:	Expositiva y participativa
AGENDA DE CAPACITACIÓN			

HORA	CONTENIDO	RECURSO
8:00 a 8:15 am	Bienvenida, presentación y entrega de material.	Computadora, proyector, material impreso, libreta de anotaciones, lápices, lápices y borradores.
8:16 a 8:45 am	Reclutamiento de personal interno y externo.	
8:46 a 9:25 am	Filosofía.	
9:26 a 10:00 am	Selección de personal.	
10:01 a 10:16 am	Receso	
10:17 a 10:45 am	Entrevistas de selección, contratación e inducción.	
10:46 a 11:20 am	Diseño de perfiles.	
11:21 a 12:00 pm	Dinámica con todos los miembros, preguntas y respuestas.	
12:01 a 12:30 pm	Agradecimiento y entrega de alimentos.	

## 7. Auditoria de Personas.

Se deberá de actualizar la base de datos, debido que es un instrumento que servirá de guía para conocer la información de los empleados, control de las necesidades de capacitación en que se presentan. se recomienda realizar una actualización semestralmente la base de datos para llevar un mejor control y veracidad de los datos; de esta forma se conocerá la información que probablemente los empleados cambien con el tiempo, como por ejemplo el estado familiar, dirección, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, traslados, infracciones o faltas cometidas dentro y fuera de la asociación.

El jefe encargado del área de recursos humanos será el encargado en la gestión del personal, a continuación, se presenta la propuesta para la asociación.

Cuando la auditoría se realiza adecuadamente permite el desarrollo de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa.



1. El encargado del área realizará una evaluación del desempeño y dará seguimiento a las acciones y luego obtendrá los resultados individuales y grupales de las evaluaciones. Por consiguiente, la auditoria de personas llevará un control digital o físico de los empleados de la asociación, por ejemplo, los despidos injustificados y justificados, se describirán en la solicitud del empleado que se llena al momento de reclutar.
2. El área de recursos humanos será el encargado de informar a los empleados el proceso por el cual se desarrollará la evaluación del desempeño, el alcance y los objetivos.
3. De manera física se recopila en el rango el cual se nombrará control de recursos humanos.
4. De manera digital se podrá encontrar archivos de recursos humanos de cada año, y dependerá de la información requerida por el área encargada.

#### E. ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACIÓN DE LOS ANGELITOS.

##### 1. Plan de Implementación

Consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño del personal en la Asociación Los Angelitos. Esta propuesta tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral a fin de agilizar las actividades que actualmente son ejecutadas con deficiencias en su proceso.

##### 2. Objetivos

###### General

1. Proporcionar un plan que permita la ejecución del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño del personal de La Asociación Los Angelitos.

## Específicos

1. Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la asociación.
2. Establecer las operaciones que se deberán desarrollar para que la propuesta de un modelo de gestión del talento humano se ejecute efectivamente.
3. Estipular el tiempo que se necesita para realizar cada una de las actividades a desarrollarse.

### 3. Determinación de Responsabilidades para la Implementación de la Propuesta

Se establecen los lineamientos a seguir para la ejecución del plan de implementación para el buen funcionamiento del modelo propuesto para el área de gestión de talento humano.

### 4. Presentación

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital al Coordinador General y encargado del personal, a quien respectivamente se le desarrollará la propuesta con material de apoyo informático para mayor claridad del tema.

### 5. Discusión

Posteriormente a la presentación se procederá a responder las interrogantes que resulten por parte del coordinador general y los colaboradores, se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

### 6. Aprobación

Al haber realizado la discusión, será responsabilidad de la Asamblea Nacional de la aprobación del plan.

### 7. Difusión

En esta etapa se dará a conocer a todas las áreas sobre la creación, formación y funcionamiento del área de recursos humanos darles a conocer el modelo propuesto.

## 8. Ejecución

La Asamblea Nacional y el coordinador general serán el encargado de aprobar el plan de implementación y será la persona encargada del departamento de recursos humanos la responsable de ejecutarlo.

## 9. Seguimiento y Actualización

Es fundamental en el modelo de gestión de talento humano detectar y corregir las deficiencias y actualizaciones necesarias que puedan surgir en el transcurso del tiempo.

## 10. Recursos necesarios para la Implementación

Para el proceso de puesta en marcha del área de recursos humano es necesario incurrir en los siguientes recursos

- Talento Humano:

La Asociación seguirá necesitando sólo de la persona encargada del área de gestión de talento humano.

- capacitación del personal

El coordinador general y colaboradores son la clave para el trabajo en equipo por lo tanto se considera oportuno la capacitación.

- Presupuesto de implementación

Recursos Financieros y materiales:

Para implementar la propuesta se requerirá de la asignación de gastos necesarios para adquirir el mobiliario y equipo, para el pago de planilla de salarios de las personas que integrarán el área de gestión del talento humano. Estos recursos requieren previa autorización de la coordinación general.

A continuación, se detallará el cuadro que representa los gastos al realizar una capacitación de la siguiente manera:

Tabla No. 9 Presupuesto Plan de Capacitación

ASOCIACION LOS ANGELITOS		
PRESUPUESTO		
DESCRIPCION	TOTAL, POR CADA PERSONA	TOTAL (POR TODO EL PERSONAL)
Lapiceros	\$ 0.20	\$ 7.40
Fotocopias con el contenido del tema	\$ 0.75	\$ 27.75
Libreta de apuntes	\$ 1.25	\$ 46.25
Energía eléctrica	\$ 2.00	\$ 74.00
Refrigerio	\$ 5.00	\$ 185.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.20</b>	<b>\$ 340.40</b>

A continuación, se detalla el cuadro que representa los gastos fijos al realizar un reclutamiento del personal para el área de recursos humanos

Tabla No. 10 Costo mensual del encargado de recursos humanos

ASOCIACION LOS ANGELITOS	
ESTRATEGIA CONTRATACION PERSONAL RECURSOS HUMANOS	
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	
Salario Mensual	\$ 800.00
Vacaciones	\$ 520.00
Aguinaldo	\$ 400.00
Aporte Patronal ISSS (7.5%)	\$ 60.00
Aporte Patronal AFP (6.75%)	\$ 54.00
INSAFORP (1%)	\$ 8.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,842.00</b>

A continuación, se detalla el sueldo anual del encargado de recursos humanos.

Tabla No. 11 Costo anual del encargado de recursos humanos

ASOCIACION LOS ANGELITOS	
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	
Salario anual sin descuento	\$ 9,600.00
ISSS anual	\$ 720.00
AFP anual	\$ 648.00
Aguinaldo	\$ 400.00
Vacaciones	\$ 520.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11,888.00</b>

Para el funcionamiento del área se necesitará de recursos materiales, según se detalla a continuación.

Tabla No. 12 Costo de Materiales a utilizar el encargado de recursos humanos

ASOCIACION LOS ANGELITOS		
MOBILIARIO Y EQUIPO PARA AREA RECURSOS HUMANOS		
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Computadora HP	1	\$ 325.00
Escritorio		\$ 65.00
Silla secretarial		\$ 40.00
Archivador		\$ 50.00
Papeleria y Utiles		\$ 75.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 555.00</b>

- Divulgación de la implementación:

El presupuesto para poner en marcha dicho modelo se debe informar a las personas involucradas en los nuevos procedimientos y especialmente informar al personal operativo.

A continuación, se detalla el cuadro resumen de los gastos para el contrato del encargado de recursos humanos

Tabla No. 13 Presupuesto Total del área de recursos humanos

ASOCIACION LOS ANGELITOS	
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	
divulgación del modelo	\$ 340.40
Personal de recursos humanos	\$ 11,888.00
Mobiliario y equipo para el área	\$ 555.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,783.40</b>



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición, México, 2009, página 7 y 8.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, página 137.
- Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Mc Graw Hill, México D.F 2009.
- Gary Dessler, Ricardo Varela, Administración de Recursos humanos Enfoque latinoamericano, Quinta edición, México, Pearson educación 2011, página 02.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, “Administración, Una perspectiva global y empresarial, 14<sup>o</sup> edición, México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 388.
- Rubio Domínguez Pedro, Introducción a la Gestión empresarial,, Instituto Europeo de Gestión empresarial, pag.12
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2<sup>a</sup> edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página.71
- Thomas S. Bateman Administración un nuevo panorama competitivo sexta edición
- Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies



## LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N°. 38 sección segunda, Trabajo y Seguridad Social, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la República de El Salvador N° 234, Tomo: 281, el 16 de diciembre de 1983
- Consejo Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, Fecha Enero de 2021. Decreto N° 672, Ley especial de Inclusión de las personas con discapacidad
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo. Decreto No 894 Fecha 17 de diciembre de 1996
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de trabajo Origen Decreto Legislativo N°: 254 Fecha: 21/01/2010 D. Oficial: 82 Tomo: 387 Publicación DO: 05/05/2010.
- Ley del Seguro Social Decreto Ley N°: 1263 Fecha: 3/12/1953 D. Oficial: 226 Tomo: 161 Publicación DO: 11/12/1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para pensiones Decreto Legislativo N°: 927 Fecha:20/12/1996 D. Oficial: 243 Tomo: 333 Publicación DO: 23/12/1996 Reformas: D.L. N° 614, del 22 de diciembre del 2022, publicado en el D.O. N° 241, Tomo 437.

## SITIO WEB:

- [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- <https://es.thefreedictionary.com/modelo>
- <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- <https://lindsayrangel.com/conceptos-gestion-de-talento-humano/>

- <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeño/administracion-del-desempeño.shtml>
- <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- <https://www.transparencia.gob.sv>

**ANEXOS**

# ANEXO No.1

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR GENERAL DE LA ASOCIACIÓN  
"LOS ANGELITOS"

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



Tema: "Modelo de Gestión de talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Asociación " Los Angelitos" dedicada a proporcionar ayuda a niños con discapacidad, ubicada en la ciudad de San Salvador."

Objetivo: Recopilar información que permitirá elaborar una propuesta para el mejoramiento del desempeño de los empleados de la Asociación " Los Angelitos". Mediante un modelo de gestión del talento humano.

La información que proporcione será confidencial; usada para fines académicos.

**1. ¿Sabe usted que es un modelo de gestión del talento humano?**

Un modelo de talento humano, según lo que he llegado a comprender, es un esquema ordenado de procesos y procedimientos para la gestión del talento humano, es decir empleados y empleadas, para lograr un desempeño en concordancia con los objetivos y finalidades de la institución.

**2. ¿Qué entiende por Gestión del Talento Humano?**

La implementación de procesos y procedimientos que garanticen el adecuado desempeño del personal, esto implica contratación, supervisión, evaluación de desempeño y promoción del personal que labora en la institución.

**3. ¿Cuáles son los medios que utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal?**

Dado que trabajamos en el área rural, fundamentalmente es una acción informal de dar a conocer a la gente la necesidad de contratar una nueva persona. De tal manera que son las mismas afiliadas de la asociación, equipo central, y directivas que promocionan la existencia de una vacante en la asociación de "de boca en boca".

**4. El personal que labora en Asociación "Los Angelitos", ¿Tiene oportunidad de postularse a una vacante (interno)?**

Sí tienen la oportunidad, sin embargo, los puestos de trabajo demandan responsabilidades o funciones específicas que difícilmente alguien que esté laborando dentro de la institución las pueda cumplir. Esto es por la diversificación de funciones. Ejemplo: si queda la vacante de una educadora en una zona de acción, y dado que solo es una, y las demás empleadas tienen

otras funciones, difícilmente alguien que ya esté laborando se va a postular para un puesto para el que no está formada.

**5. ¿Qué documentos son solicitados al aspirante?**

Los atestados que respalden su formación académica, pruebas (experiencia en el área) de su experiencia para el puesto solicitado, recomendaciones de trabajos anteriores, hoja de vida, en el caso de una técnica profesional.

**6. ¿Qué inconvenientes se presentan al momento de contratar al personal?**

De los inconvenientes que más enfrentamos son:

- a) Lo poco atractivo que resulta para un profesional trabajar en la ruralidad.
- b) La poca formación y experiencia en el tema de discapacidad
- c) En algunas ocasiones las pretensiones salariales.

**7. ¿Qué técnicas son utilizadas para seleccionar al personal que ingresa a laborar a la Asociación " Los Angelitos"?**

Fundamentalmente se utiliza la entrevista. No se realiza ninguna prueba psicológica.

**8. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal para la vacante?**

Se realizan las entrevistas por responsable de zona, coordinador y si el aspirante cumple con los requisitos se lleva a sesión de directiva para que ellos valoren la pertinencia de la contratación.

**9. ¿Qué tipo de pruebas se realizan para seleccionar al personal que ocupará el cargo?**

Ninguna

**10. ¿Qué entiende por manual?**

Un documento que contiene los procesos y procedimientos de contratación, el perfil del profesional, las funciones a desempeñar y la forma de evaluar el desempeño.

**11. ¿La Asociación " Los Angelitos" cuenta con manual de puestos que defina las responsabilidades de los empleados?**

No

**12. ¿Realizan evaluación de desempeño a sus empleados?**

Sí, solo que la forma de evaluar el desempeño de un profesional o empleado es en una asamblea de afiliados donde se exponen desde las familias los elementos positivos del desempeño y lo que hay que mejorar para cualificar/mejorar el trabajo. Este tipo de evaluación se realiza trimestralmente.

**13. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la evaluación de desempeño a los empleados?**

Es la asamblea de familias beneficiarias. El técnico responsable de zona registra lo aportado en la evaluación y se informa de los resultados en sesión de Directiva Nacional.

**14. ¿Qué método de evaluación utilizan para evaluar el desempeño de los empleados?**

Es una evaluación fundamentalmente cualitativa, que comprende las siguientes áreas:

- Aspectos relacionales con las familias.
- Calidad de la atención/terapia al niño o niña.
- Logros alcanzados en el proceso terapéutico.

**15. ¿Existen supervisores que verifiquen y regulen el desempeño de los empleados?**

Sí, hay un responsable de zona que da seguimiento continuo al trabajo de los empleados en cada zona.

**16. ¿Con qué fin se realiza la evaluación del desempeño?**

Lo que se busca con la evaluación es un proceso de retroalimentación del profesional para que introduzca las mejoras o correcciones en los aspectos que la asamblea ha señalado.

**17. ¿Considera usted que con el desarrollo de programas de capacitación mejoraría la situación del rendimiento de los empleados?**

Sí. La Asociación cuenta con un programa de capacitación permanente de sus empleadas y empleados en temas concernientes a la discapacidad, trabajo organizativo, educación y fisioterapia.

**18. ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los empleados al desempeñar sus labores?**

- La negativa de las familias para la rehabilitación de sus hijos e hijas.
- Deficiencias en el ámbito organizativo.
- Debilidades en cuanto a conocimientos y abordaje práctico de algunas discapacidades.

**19. ¿Considera usted que en el ámbito laboral hay problemas de comunicación entre los empleados?**

Sí, este es uno de los problemas generalizados, las dificultades relacionales que desembocan en problemas serios de comunicación.

**20. ¿Cree usted que se dan problemas con respecto a la orientación de los objetivos en las áreas de la Asociación " Los Angelitos"?**

Con toda seguridad, porque la asociación tiene objetivos que en la práctica ocasionan dificultades de comprensión y operativización de los mismos.

**21. ¿Qué métodos utilizan para motivar a los empleados?**

La asociación no cuenta con métodos propiamente dichos de motivación para los empleados.

**22. ¿Qué beneficios adicionales a los de ley otorga a los empleados?**

Se otorgan dos bonos en el año, pago de telefonía, aportes para gastos de alquiler o transporte y viáticos.

**23. ¿La Asociación tiene programas para la inducción del personal?**

Como un programa estructurado no existe, sin embargo, el responsable de zona se encarga de hacer un proceso de inducción del nuevo empleado.

**24. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción del personal?**

- Transferencia de conocimientos del tipo de población con la que va a trabajar.
- Descripción de la zona de intervención, una especie de perfil de la zona de trabajo.
- Formación o capacitación en conceptos básicos necesarios para la comprensión de la discapacidad y su abordaje práctico.

**25. ¿Quién realiza la inducción?**

El responsable de cada zona, las directivas locales y compañeros de trabajo.

**26. ¿Qué tipo de capacitación se ha impartido?**

Capacitaciones sobre tipos de discapacidad, trabajo organizativo, Rehabilitación Basada en la Comunidad, creación de herramientas para el abordaje específico de cada discapacidad.

**27. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?**

Las capacitaciones se realizan de forma mensual

**28. ¿Existen oportunidades de crecimiento?**

En verdad no existen, más allá del crecimiento que proporciona el trabajo en función de construir una sociedad diferente

**29. ¿Poseen políticas de desarrollo profesional para la Asociación " Los Angelitos"?**

No

**30. ¿Cuáles son las políticas usadas en la gestión del talento humano?**

Como políticas definidas o sistemáticas no existen



**31. ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?**

En cuanto al clima laboral no se puede afirmar que es agradable, hay dificultades de trabajo en equipo, comunicación y coordinación

**32. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicarse con el personal?**

Los medios virtuales, de persona a persona.

**33. ¿La Asociación " Los Angelitos" cuenta con medidas de seguridad?**

Existe una política interna de protección para niñas y niños.

**34. ¿La Asociación " Los Angelitos" cuenta con las prestaciones de ley para todos sus empleados?**

Sí

**35. ¿La Asociación " Los Angelitos" cuenta con una base de datos de todos los empleados?**

Sí

**36. ¿La Asociación " Los Angelitos" cuenta con los recursos necesarios para desarrollarse en el mercado?**

Sí

**37. ¿Cuáles son los problemas que pueden incidir en la estabilidad laboral?**

- a) Que la persona no se adapte al trabajo de campo.
- b) Que las dificultades relacionales al interior del equipo de trabajo se vuelvan inmanejables o irreconciliables.
- c) Que los cooperantes retiren su apoyo para el funcionamiento de la asociación.

# ANEXO No.2

## CUESTIONARIO A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.

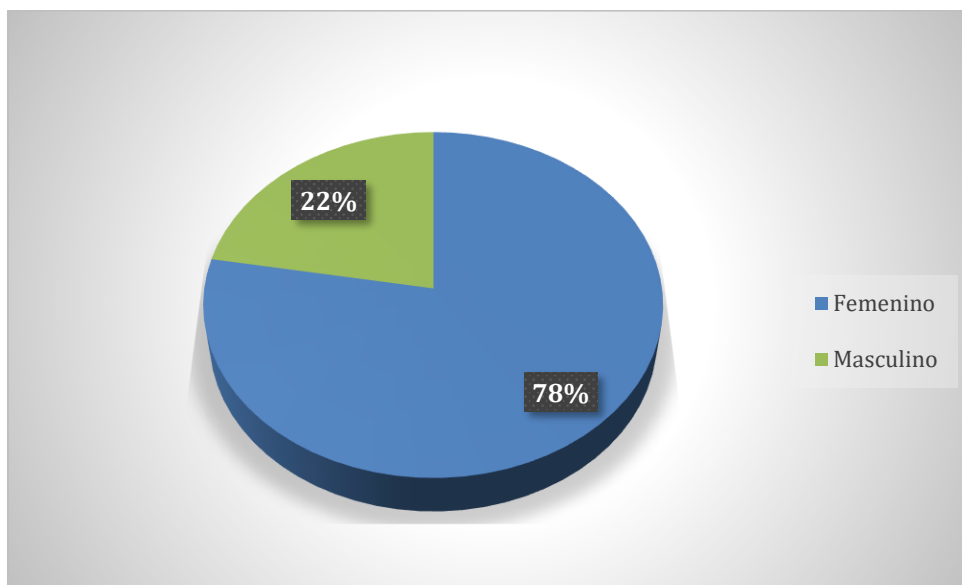
### 1. Género.

**Objetivo:** Conocer el género del personal que labora en La Asociación “Los Angelitos”

**Cuadro N° 1**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Femenino	28	78%
Masculino	8	22%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1.**



**Interpretación:** El 78% está compuesta por mujeres y el 22% está compuesto por hombres, los cuales laboran en las diferentes zonas donde se brinda atención a los niños y niñas en las comunidades, el trabajo puede ser desempeñado por mujeres y hombres.

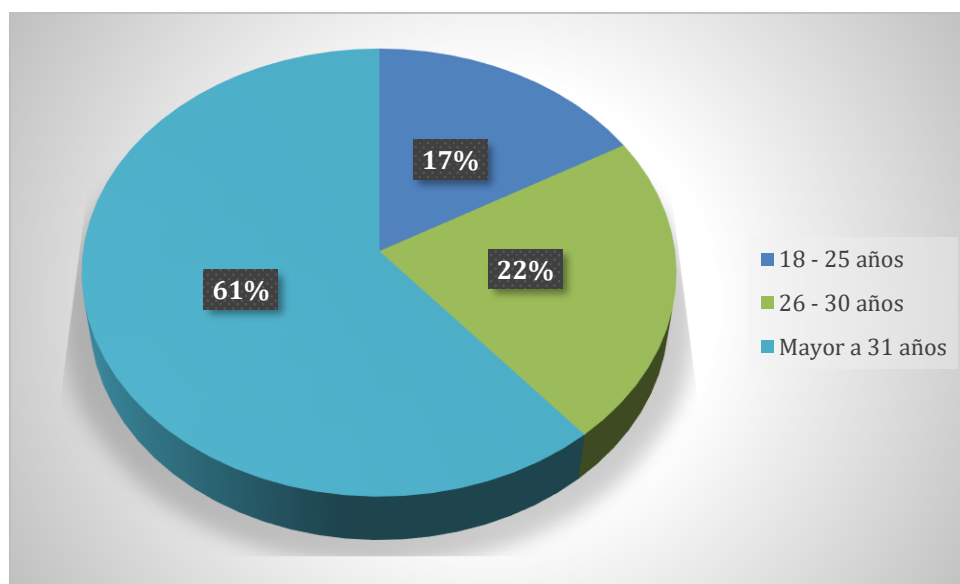
## 2. ¿Cuál es el rango de edad de los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Analizar los rangos de edad

**Cuadro N° 2**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
18 - 25 años	6	17%
26 - 30 años	8	22%
Mayor a 31 años	22	61%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



**Interpretación:** El rango de edad que predomina con el 61% de los encuestados en la asociación corresponde a las personas de la edad de 31 años, según la investigación obtenida la asociación reclutaba personal en este rango de edad ya que cumplen con características como responsabilidad, evitan las ausencias y cumplen con las metas laborales.

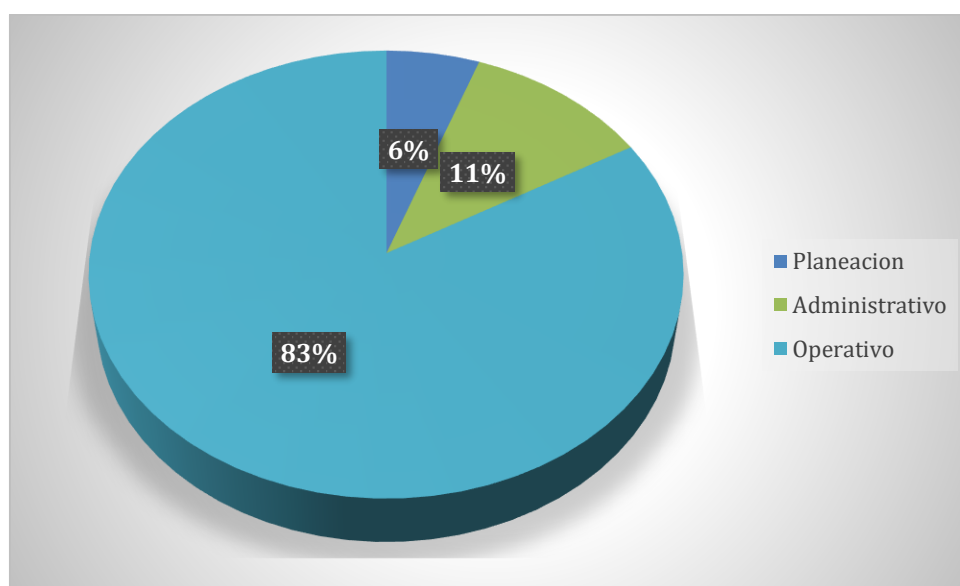
### 3. ¿En qué área se desempeña en La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer en el área que ejercen las funciones los colaboradores

**Cuadro N° 3**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Planeación	2	6%
Administrativo	4	11%
Operativo	30	83%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3**



**Interpretación:** El área operativa está ocupada por un 81% de colaboradores, Los cuales desempeñan sus funciones en las zonas donde brindan ayuda a los niños y niñas con discapacidades, entre otros. Por otra parte, un 11% corresponde al área administrativa y un 6% a planeación.

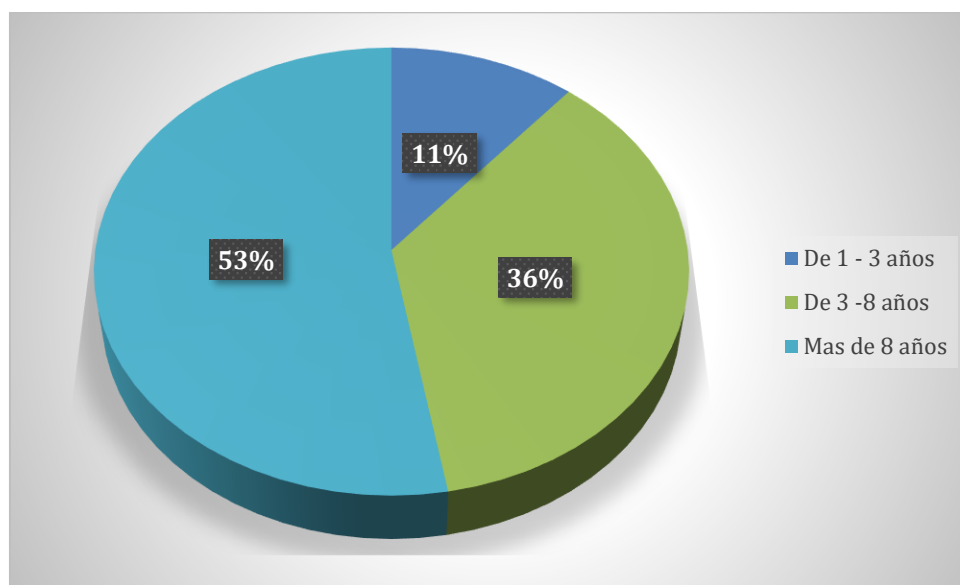
#### 4. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer cuánto tiempo lleva laborando para la asociación

**Cuadro N° 4**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
De 1 - 3 años	4	11%
De 3 -8 años	13	36%
Mas de 8 años	19	53%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 4**



**Interpretación:** Se determinó que el 53% tienen más de 8 años de estar laborando dentro de la asociación, un 36% poseen de tres a ocho años. Finalmente un 11% de colaboradores tienen de 1 a 3 años, los cuales tienen definidas sus responsabilidades asignadas y puestos de trabajo

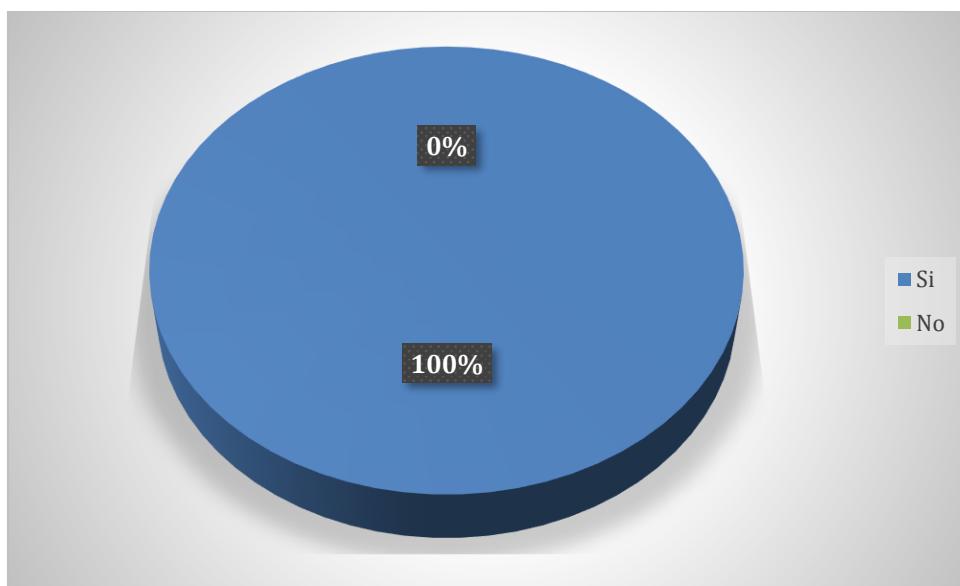
## 5. ¿Conoce la misión y visión de La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Investigar el compromiso que tienen los colaboradores por conocer la misión y visión.

**Cuadro N° 5**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 5**



**Interpretación:** El 100% del personal manifestaron conocer la misión y visión de la asociación lo que permite perfilar los objetivos de la asociación y que todos los elementos estén guiados a ejecutar estrategias de crecimiento y desarrollo a futuro.

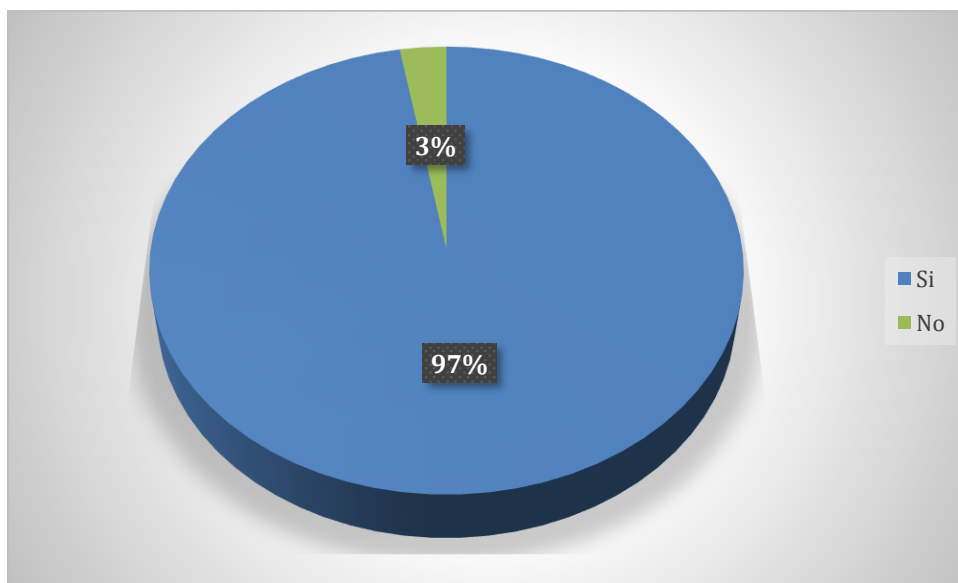
## 6. ¿Conoce los valores de La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer el compromiso que tienen los colaboradores con los valores que cuenta la asociación.

**Cuadro N° 6**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	35	97%
No	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



**Interpretación:** El 97% de los colaboradores argumentan que conocen los valores con los cuales la asociación rige las actividades que realiza, mientras que solamente el 3% de los colaboradores expresaron no tener conocimientos de estos.



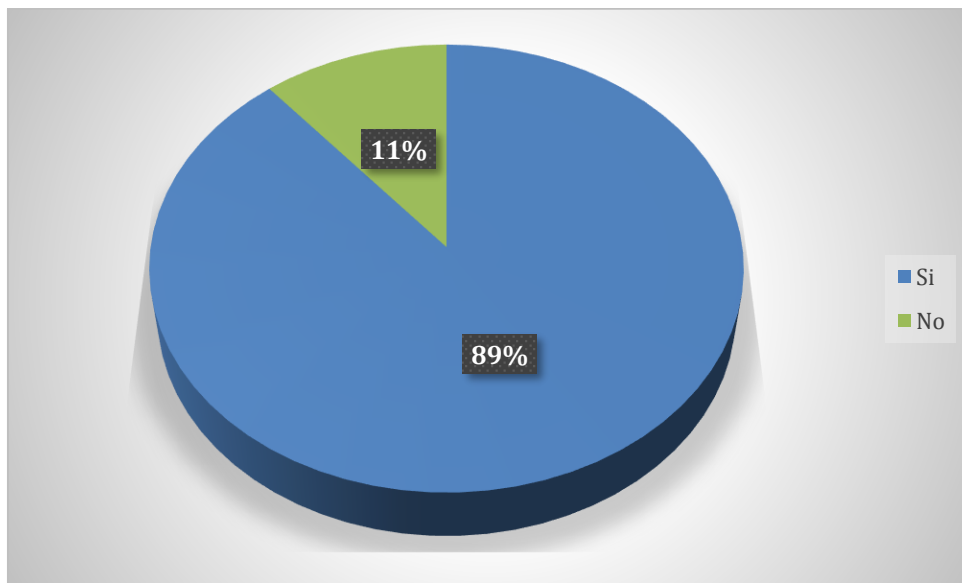
## 7. ¿Conoce la estructura organizativa de La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer si los colaboradores dentro de la asociación saben la jerarquía organizativa.

**Cuadro N° 7**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	32	89%
No	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 7**



**Interpretación de datos:** El 89% manifestaron conocer la estructura jerárquica de la asociación, por otro lado, el 11% argumentaron que desconocen sobre el tema.

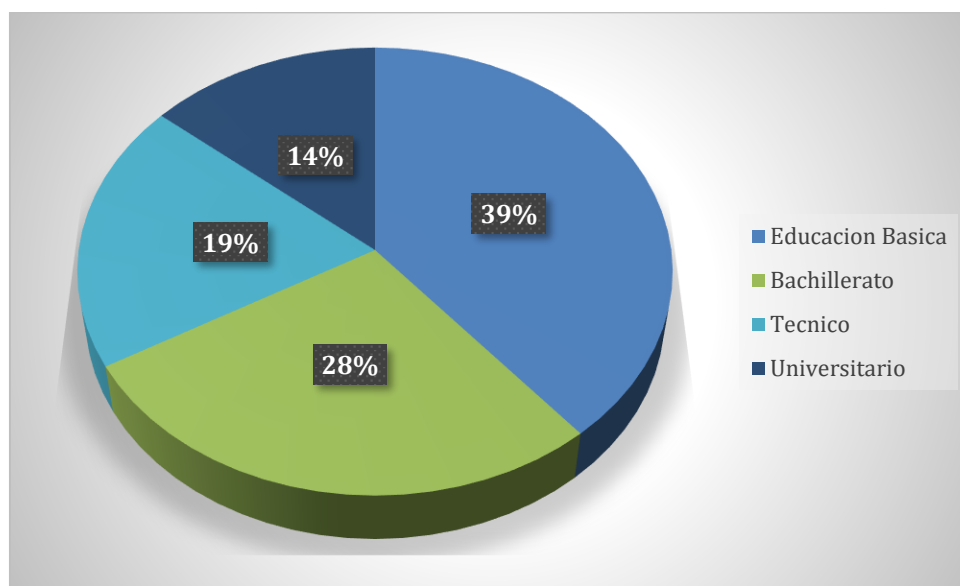
## 8. ¿Cuál es su nivel de estudio?

**Objetivo:** Conocer el nivel de educación de los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos”

**Cuadro N° 8**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Educación básica	14	39%
Bachillerato	10	28%
técnico	7	19%
Universitario	5	14%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 8**



**Interpretación:** La información obtenida muestra que 14 colaboradores, representado por un 39% cuenta con un título de Educación Básica, lo que posibilita a la asociación que estos segmentos de colaboradores puedan optar por un título de Bachiller y que permita ascender a otros puestos y mejorar su vida laboral y personal.

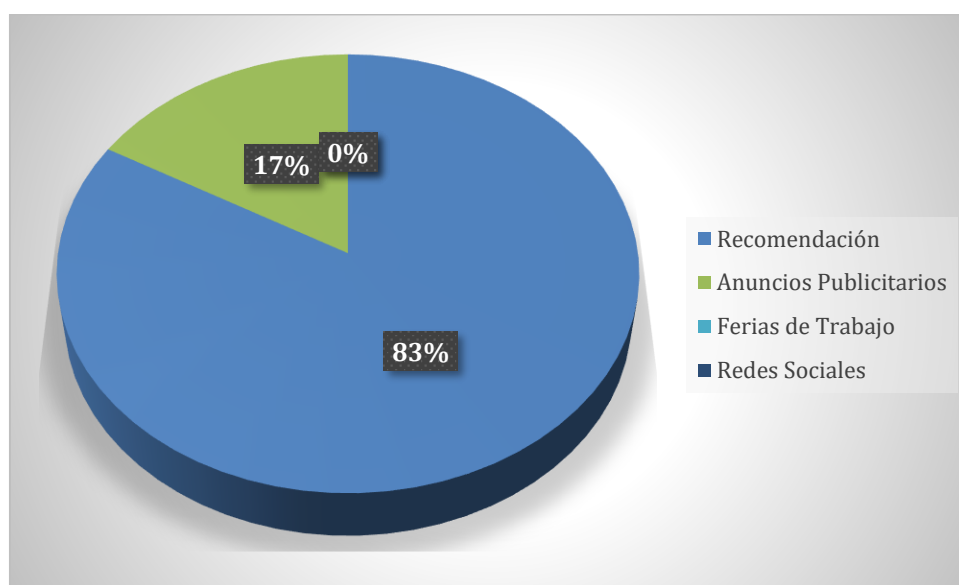
## 9. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Investigar cómo se enteró de la oportunidad de trabajo en la asociación

**Cuadro N° 9**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Recomendación	30	83%
Anuncios Publicitarios	6	17%
Ferías de Trabajo	0	0%
Redes Sociales	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 9**



**Interpretación:** El 83% argumentaron que se enteraron de la oportunidad laboral por medio de recomendaciones con personas que asisten a que les brinden ayuda y personas que laboran en la asociación, lo que facilitó el proceso de reclutamiento para estas personas ya que al presentarse a la Asociación ya contaban con una recomendación laboral. Otra parte de los colaboradores se dieron cuenta de la oportunidad de trabajo por medio de anuncios publicitarios.

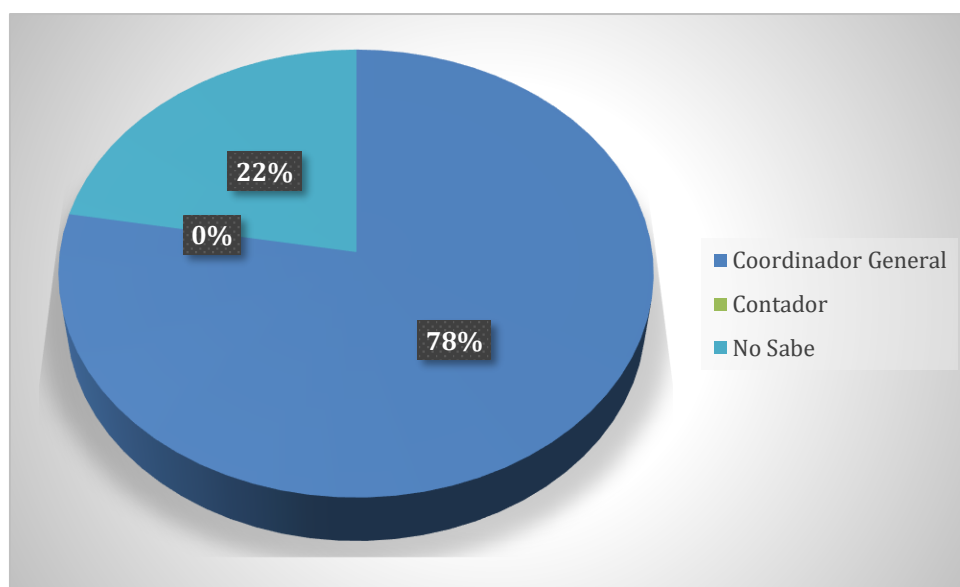
## 10. ¿Sabe usted quién es el encargado de contratar al personal en La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer quien es el responsable de contratar el personal dentro de la asociación.

**Cuadro N° 10**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Coordinador General	28	78%
Contador	0	0%
No Sabe	8	22%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**



**Interpretación:** El 78% del personal saben que el coordinador general es el encargado de contratar al personal de la asociación y el resto de los empleados respondieron manifestaron desconocer quien los contrata.

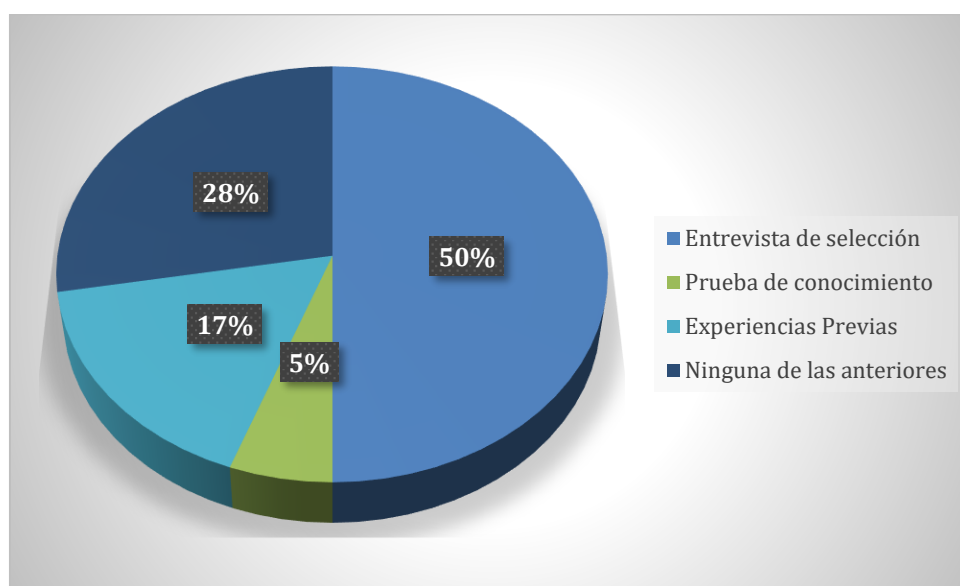
## 11. ¿Cuáles de las siguientes técnicas formaron parte de su proceso de selección en La Asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer las técnicas que formaron parte para el proceso de selección del personal.

**Cuadro N° 11**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Entrevista de selección	18	50%
Prueba de conocimiento	2	6%
Experiencias Previas	6	17%
Ninguna de las anteriores	10	28%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 11**



**Interpretación:** El 50% expresaron que realizaron una entrevista de selección, lo que permitió a la asociación recolectar la mayor información posible sobre el comportamiento del colaborador expresaron que realizaron entrevista de selección, Sin embargo, un 23% manifiesto que realizaron prueba de conocimiento y experiencias previas.

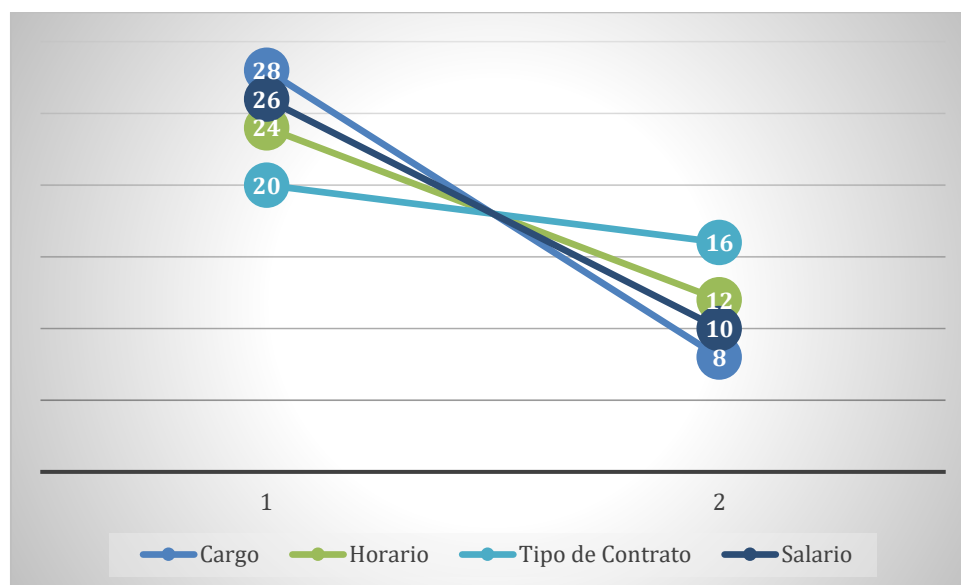
## 12. ¿Cuándo fue seleccionado le informaron oportunamente sobre los siguientes aspectos?

**Objetivo:** Verificar si la asociación brinda información oportuna a cada colaborador.

**Cuadro N° 12**

Respuesta	SI	NO	Total	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Cargo	28	8	36	78%	22%	100%
Horario	24	12	36	67%	33%	100%
Tipo de Contrato	20	16	36	56%	44%	100%
Salario	26	10	36	72%	28%	100%

**Gráfico N° 12**



**Interpretación:** Los colaboradores al ser seleccionados para cubrir un puesto de trabajo fueron informados en aspectos sobre cargo a desempeñar, horario de trabajo, el tipo de contrato y salario, lo que permite oportunamente que los colaboradores estén en concordancia para la ejecución de sus actividades diarias.

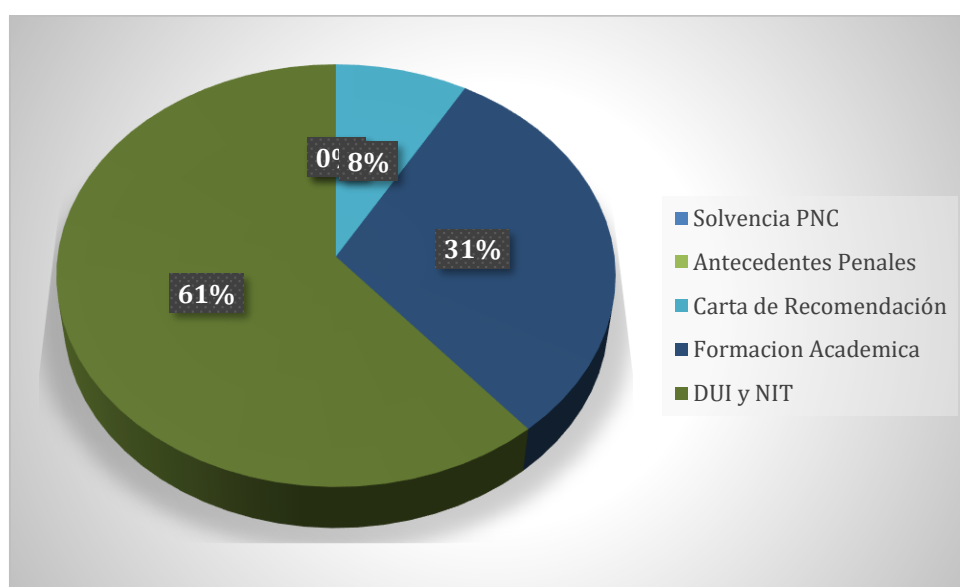
### 13. ¿Qué documentos le fueron solicitados para ser contratado?

**Objetivo:** Conocer qué documentos son solicitados para atestiguar la identificación del contratado.

**Cuadro N° 13**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Solvencia PNC	0	0%
Antecedentes Penales	0	0%
Carta de Recomendación	3	8%
Formación Académica	11	31%
DUI y NIT	22	61%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Interpretación:** El 61% manifestaron que únicamente necesitaron presentar el Documento Único de Identidad (DUI) y Número de Identificación Tributario (NIT), como requisito indispensable para laborar en La asociación “Los Angelitos”, y otro segmento importante manifestaron que para ser elegido se les solicito diplomas o títulos que respaldaran su formación académica

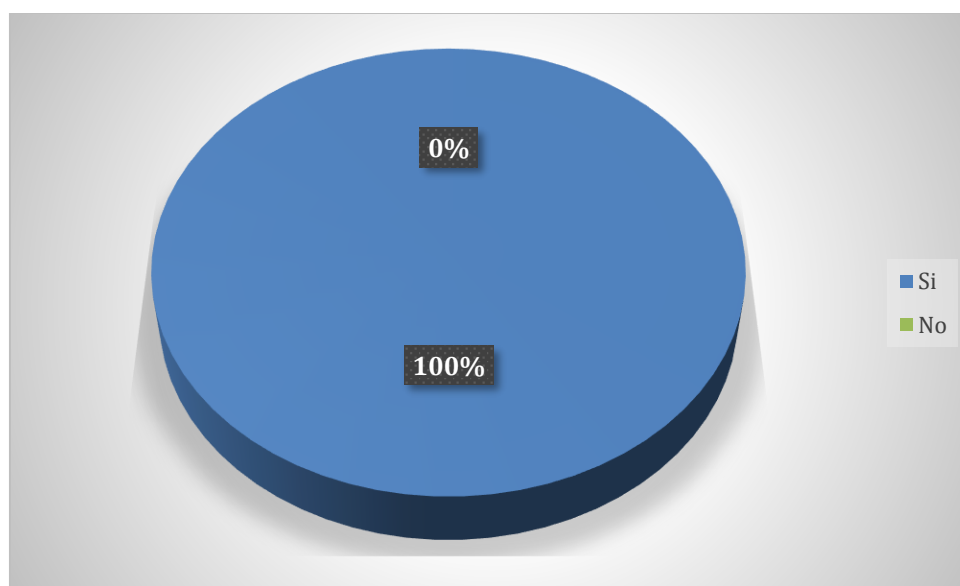
**14. ¿Conoce usted las responsabilidades que están bajo el cargo que desempeña?**

**Objetivo:** Determinar si conocen las responsabilidades de los trabajadores con el cargo o actividad que desempeña dentro de la asociación.

**Cuadro N° 14**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 14**



**Interpretación:** Los colaboradores de La Asociación “Los Angelitos” manifestaron en su totalidad que saben cuáles son las responsabilidades que están bajo el cargo de cada uno y que por la tanto esto facilita el trabajo.



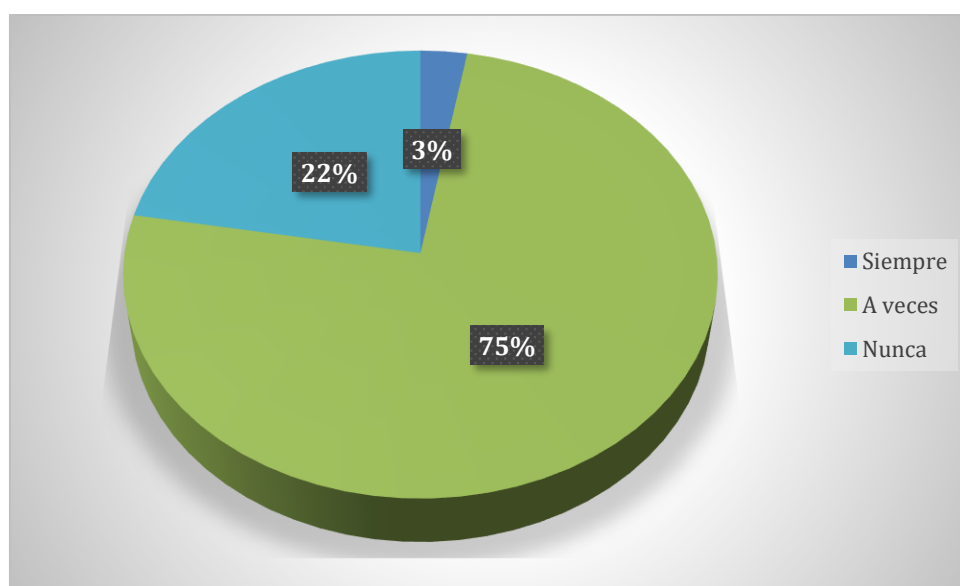
## 15. ¿Realiza actividades que no están bajo su cargo?

**Objetivo:** Conocer si todas las actividades correspondientes a un puesto están definidas por escrito.

**Cuadro N° 15**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	27	75%
Nunca	8	22%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 15**



**Interpretación:** El 75% respondieron que a veces realizan actividades que no están bajo su cargo porque tienen habilidades o experiencias con respecto a otros cargos o actividades dentro del área que se desempeñan, mientras que una cierta parte de los colaboradores manifestaron que nunca realizan actividades que no están bajo su cargo y únicamente el 3% menciona que realizan actividades que no están bajo sus responsabilidades.

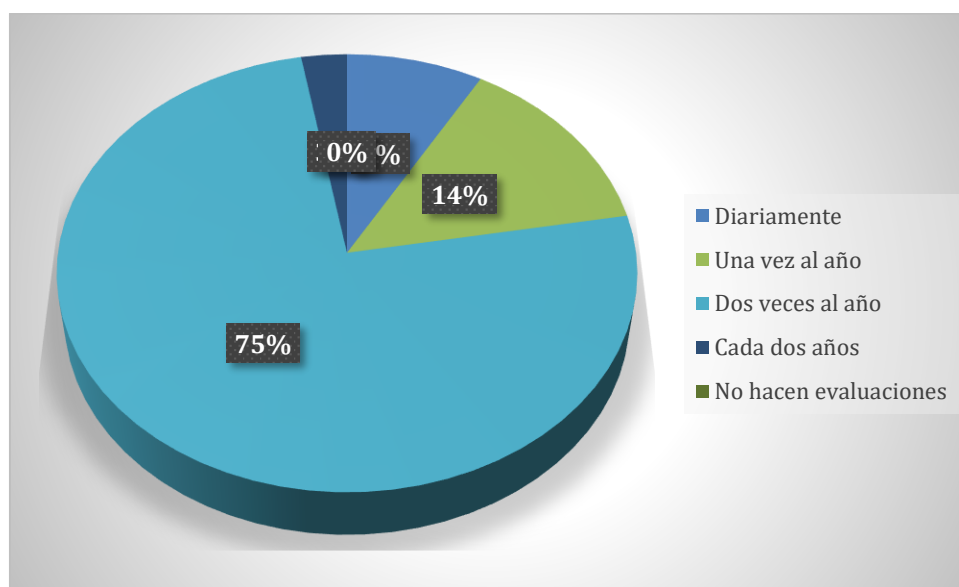
## 16. ¿Con qué periodicidad la Asociación realiza evaluaciones de desempeño?

**Objetivo:** Conocer si la asociación realmente efectúa evaluación de desempeño a sus empleados.

**Cuadro N° 16**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Diariamente	3	8%
Una vez al año	5	14%
Dos veces al año	27	75%
Cada dos años	1	3%
No hacen evaluaciones	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 16**



**Interpretación:** Con los datos obtenidos los encuestados respondieron que no hay una calendarización para realizar la evaluación del desempeño formalmente, sin embargo, los colaboradores comentaron que se realizan supervisiones para medir el desempeño en cada área determinada, al mismo tiempo manifestaron que dos veces al año realizan actividades con profesionales en la materia para profundizar, estudiar y evaluar el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

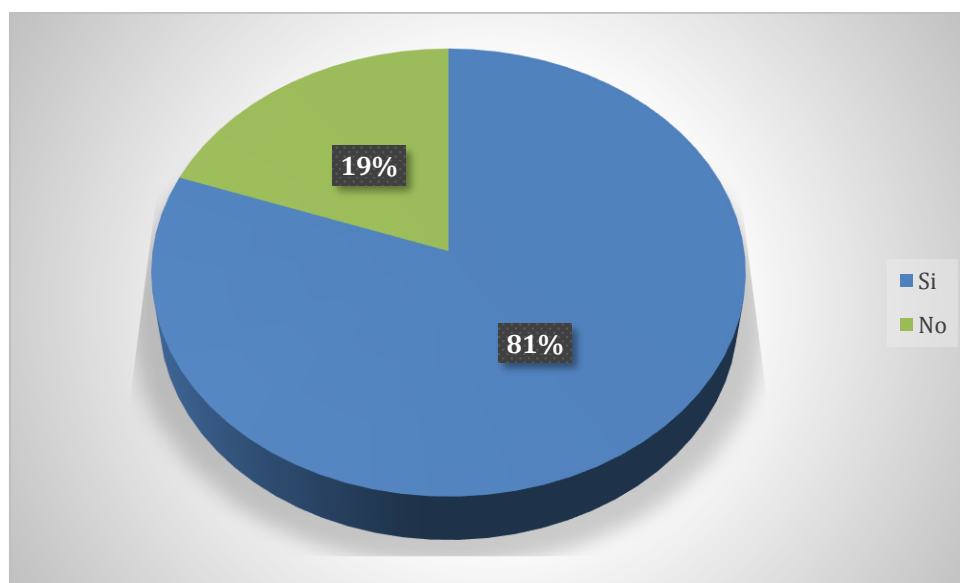
## 17. ¿Conoce los beneficios de empleado que proporciona la asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Evaluar si el colaborador conoce los beneficios que la asociación brinda al momento de ser contratado.

**Cuadro N° 17**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	29	81%
No	7	19%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 17**



**Interpretación:** La asociación ha sido eficiente en comunicar a los colaboradores sus beneficios, por tanto, al conocerlos resultará más sencillo para la asociación retener el talento humano que poseen, pero una minoría de ellos argumentaron que no conocen los beneficios.

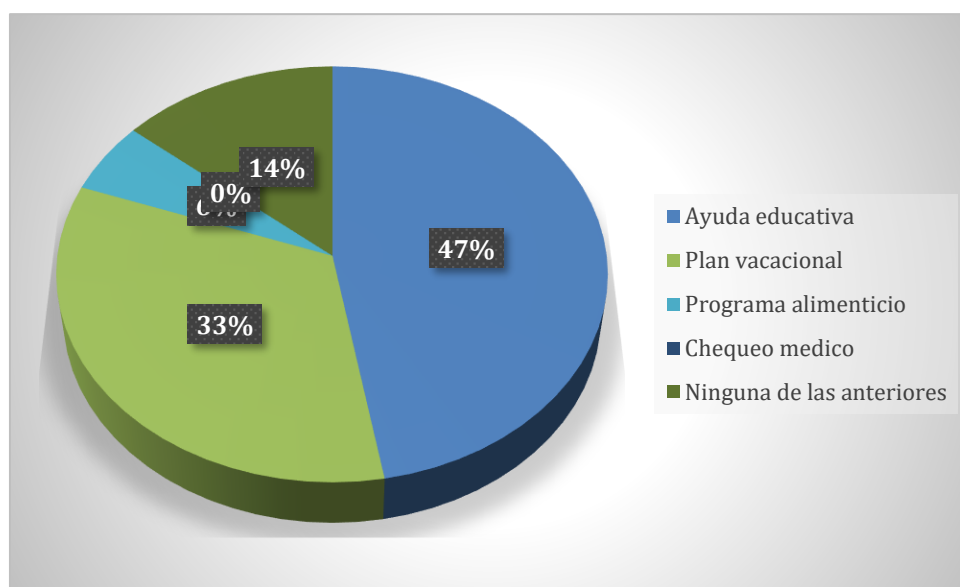
**18. ¿De los beneficios que proporciona la asociación, Cuales son los que usted recibe?**

**Objetivo:** Investigar si los colaboradores son informados de los beneficios que ofrece la asociación.

**Cuadro N° 18**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ayuda educativa	17	47%
Plan vacacional	12	33%
Programa alimentario	2	6%
Chequeo medico	0	0%
Ninguna de las anteriores	5	14%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 18**



**Interpretación:** Los colaboradores manifestaron que la asociación se enfoca en cuatro aspectos básicos: Descanso, educación, alimentación y salud, los cuales son necesarios para una de las funciones de la gestión del recurso humano “retención del talento humano”.

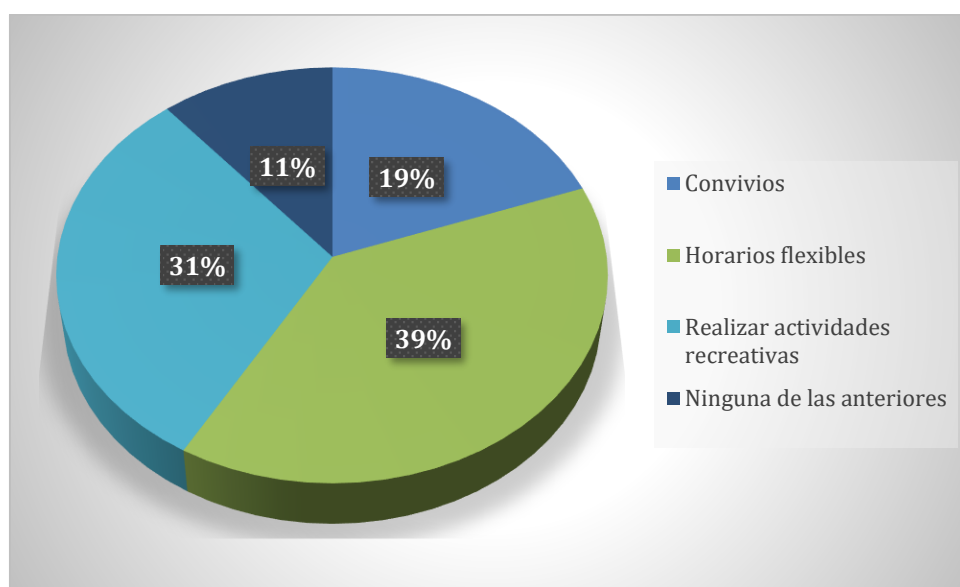
## 19. ¿Cómo motivan a los empleados que laboran en la asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Evaluar si los métodos utilizados, son los idóneos para lograr que los colaboradores estén motivados.

**Cuadro N° 19**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Convivios	7	19%
Horarios flexibles	14	39%
Realizar actividades recreativas	11	31%
Ninguna de las anteriores	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 19**



**Interpretación:** La asociación no se basa principalmente en convivios para motivar, sin embargo, los horarios flexibles son el principal factor motivacional el cual permite convivir con todos los elementos de la asociación, mejorar conductas y las relaciones interpersonales.

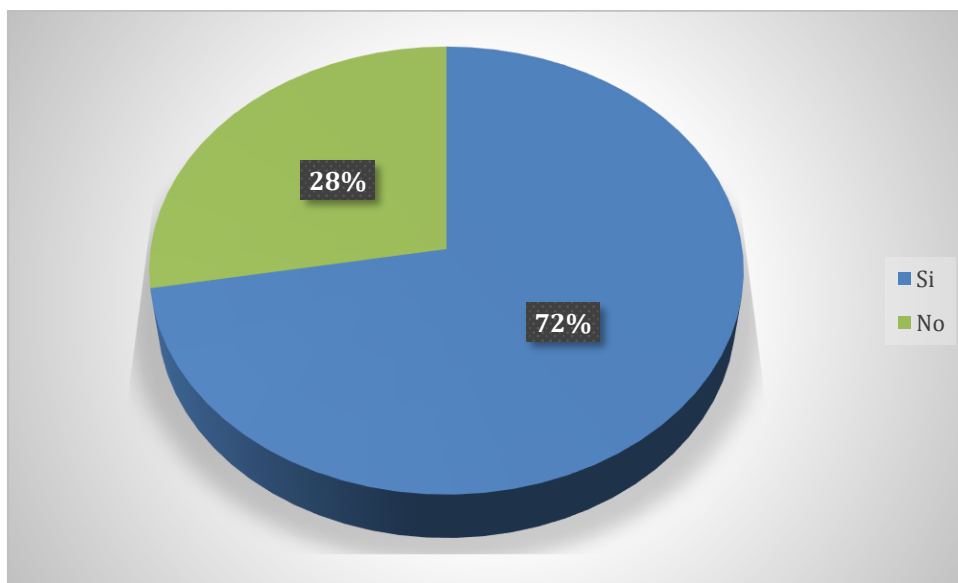
**20. ¿Considera que un adecuado proceso de inducción facilita la integración del personal en la asociación “Los Angelitos”?**

**Objetivo:** Analizar si los procesos de inducción que la asociación permite la incorporación de todos los elementos.

**Cuadro N° 20**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	26	72%
No	10	28%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 20**



**Interpretación:** El 72% considera que es preciso un adecuado proceso de inducción para obtener las herramientas y facilite los conocimientos previos para un buen desempeño de sus funciones ya que proporcionaría la integración de los colaboradores.

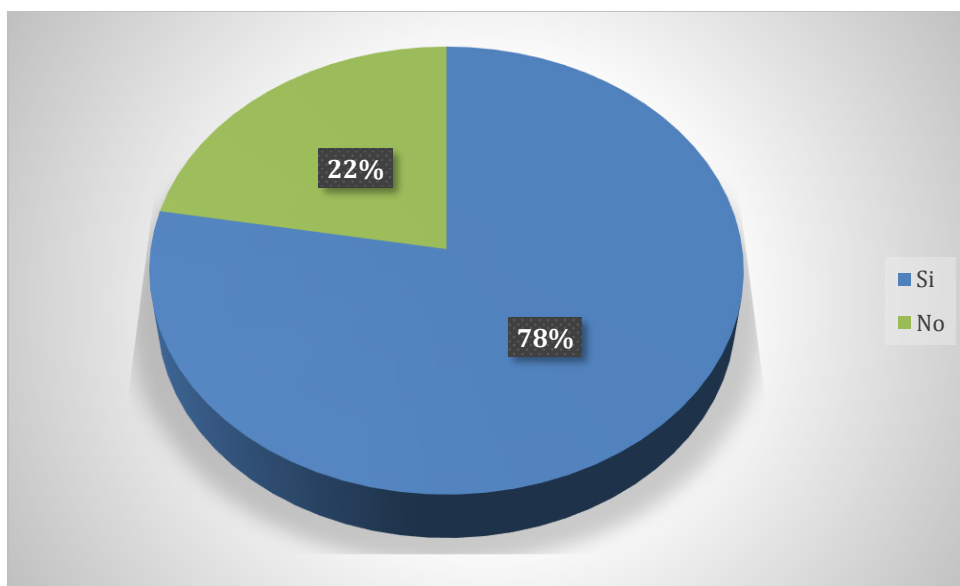
**21. ¿Considera que la inducción para su cargo fue adecuada para el desempeño de este?**

**Objetivo:** Determinar el nivel de efectividad que tiene el proceso de inducción para una adecuada orientación sobre las funciones que desempeñan los colaboradores.

**Cuadro N° 21**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	28	78%
No	8	22%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 21**



**Interpretación:** El 78% argumentó que el proceso de inducción de la asociación es efectivo para el desempeño del cargo asignado, sin embargo, hay un 22% que no está de acuerdo, ya que manifestaron que es informal por que no cuentan con un programa definido u entrenamiento que permita conectar al colaborador con cada una de las áreas donde se desenvolverá.

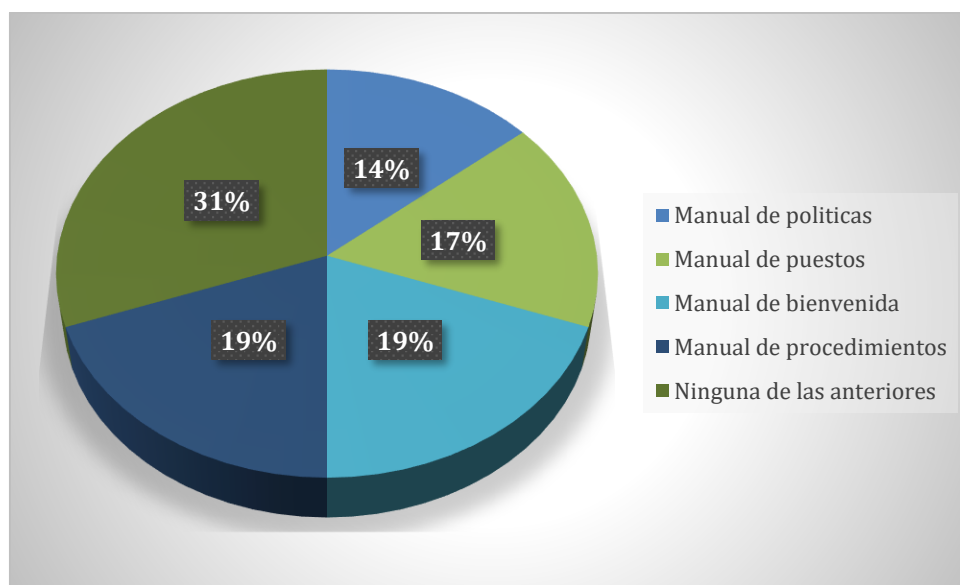
## 22. Al momento de su ingreso, ¿Qué tipo de manual le proporcionó la asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de manuales proporciona la Asociación a sus colaboradores como medios de información y orientación en sus actividades

**Cuadro N° 22**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Manual de políticas	5	14%
Manual de puestos	6	17%
Manual de bienvenida	7	19%
Manual de procedimientos	7	19%
Ninguna de las anteriores	11	31%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 22**



**Interpretación:** El 31% respondió que la asociación no cuenta con herramientas administrativas como los manuales para la gestión del talento humano, por lo que hay una deficiencia en la comunicación entre área y área para su buen funcionamiento.



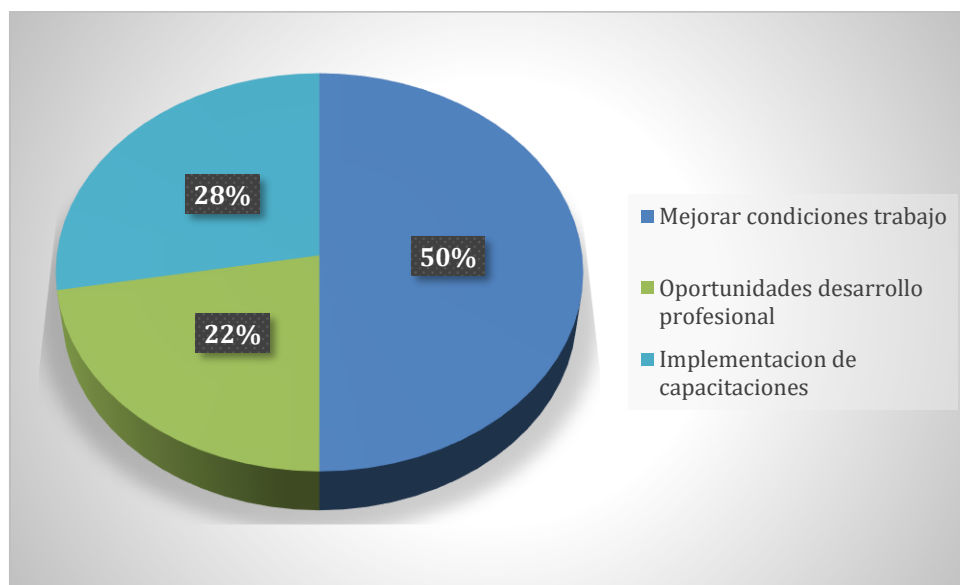
**23. ¿En qué tema le gustaría que se centrará la gestión del talento humano en la asociación “Los Angelitos”?**

**Objetivo:** Identificar las necesidades de los colaboradores para mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la asociación.

**Cuadro N° 23**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mejorar condiciones trabajo	18	50%
Oportunidades desarrollo profesional	8	22%
Implementación de capacitaciones	10	28%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 23**



**Interpretación:** Los colaboradores argumentan que se debe mejorar sus condiciones de trabajo además de capacitar a los empleados con temas que permitan enfocarse en los objetivos y mejorar el desempeño, así estos incrementar su desarrollo profesional.

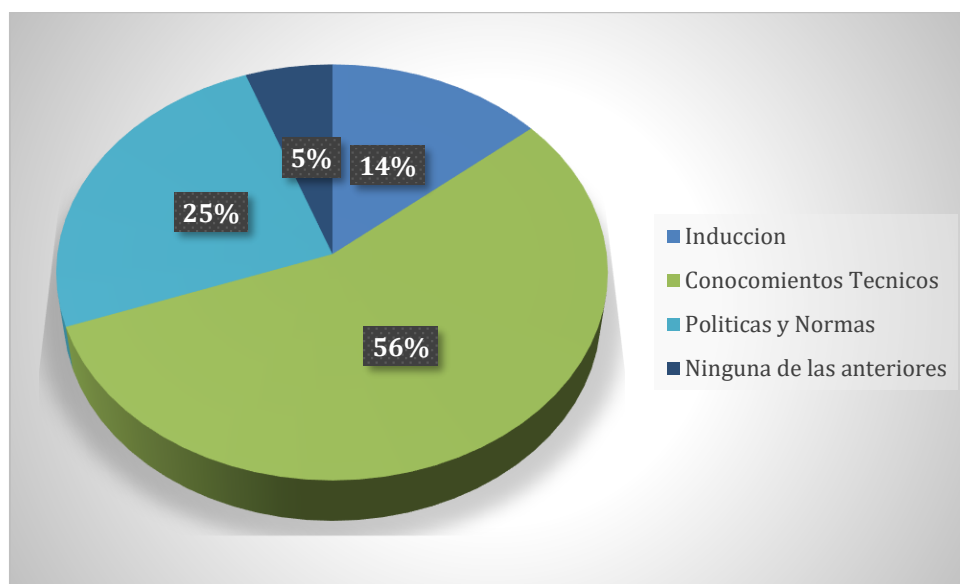
## 24. ¿Qué tipo de capacitación recibió en la asociación “Los Angelitos”?

**Objetivo:** Conocer en qué áreas se centran las capacitaciones impartidas a los colaboradores.

**Cuadro N° 24**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Inducción	5	14%
Conocimientos Técnicos	20	56%
Políticas y Normas	9	25%
Ninguna de las anteriores	2	6%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 24**



**Interpretación:** La asociación actualmente cumple con un programa de capacitaciones técnicas, ya que gran parte de ellas se centran en información que puede dar a conocerse en el proceso de inducción o en los manuales administrativos.

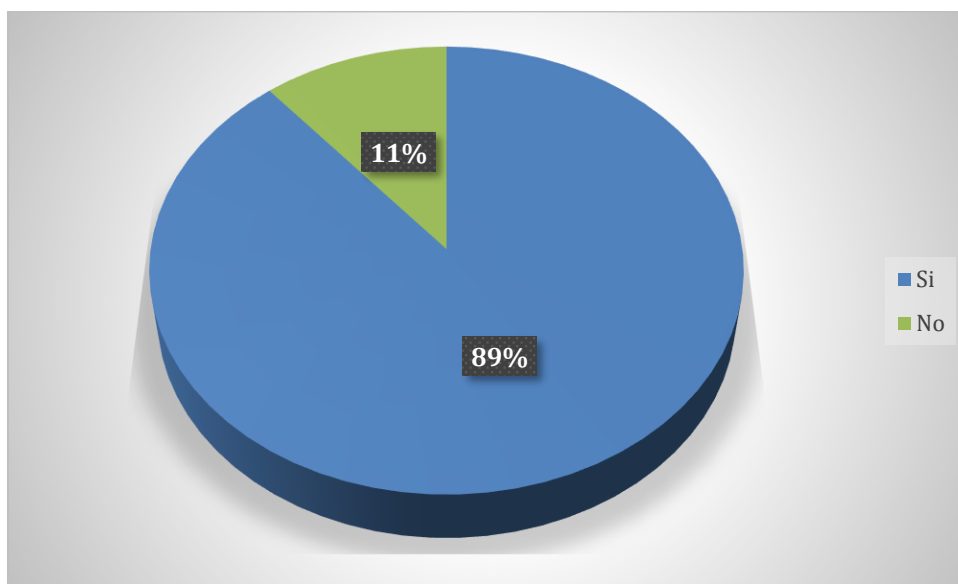
**25. ¿Considera que tiene la opción de decisión y actuar en la resolución de problemas?**

**Objetivo:** Determinar el grado de autonomía que tienen los colaboradores para resolver los problemas que se presentan en relación a las actividades que realizan.

**Cuadro N° 25**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	32	89%
No	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 25**



**Interpretación:** La asociación da importancia al desarrollo profesional de sus colaboradores y la participación de todos los elementos que integran la asociación, de esta manera aprovechan el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

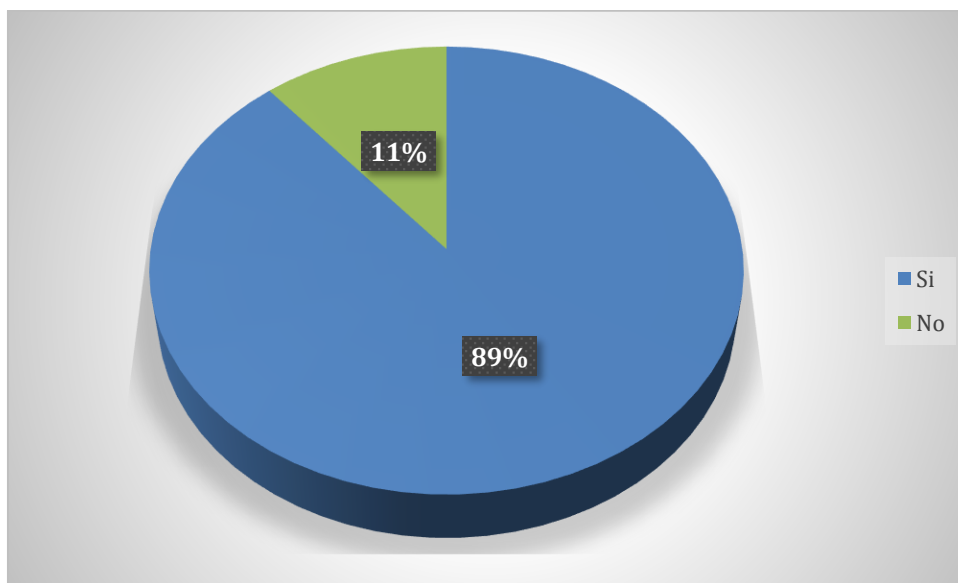
## 26. ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?

**Objetivo:** Determinar el grado de autonomía que tienen los colaboradores para resolver los problemas que se presentan en relación a las actividades que realizan.

**Cuadro N° 26**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	32	89%
No	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 26**



**Interpretación:** La mayor parte de los colaboradores poseen un alto grado de identificación con la asociación, existe una adecuada integración y un buen manejo en los niveles de conflicto, tomando lo anterior como elementos indispensables de un buen clima laboral.

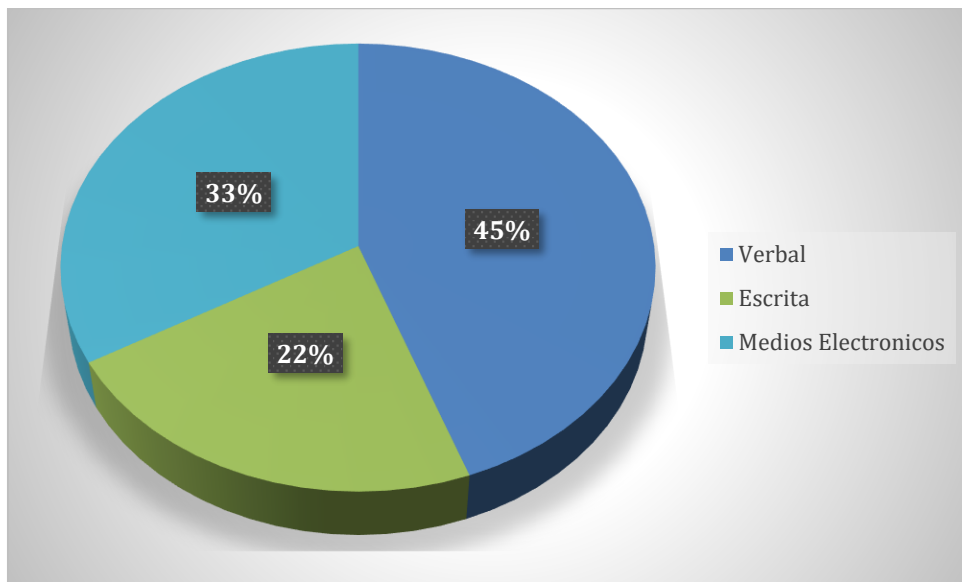
**27. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicarse con el personal?**

**Objetivo:** Conocer las formas de comunicación a través del cual se transmite la información por las líneas de mando.

**Cuadro N° 27**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Verbal	16	45%
Escrita	8	22%
Medios Electrónicos	12	33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 27**



**Interpretación:** Existe comunicación en la estructura organizacional, ya que al hacerse de forma verbal garantiza en cierta medida transmitir los mensajes o indicaciones de manera acertada, También realizan traslado de información por medios electrónicos o escrito para maximizar la eficiencia y rapidez de las actividades.

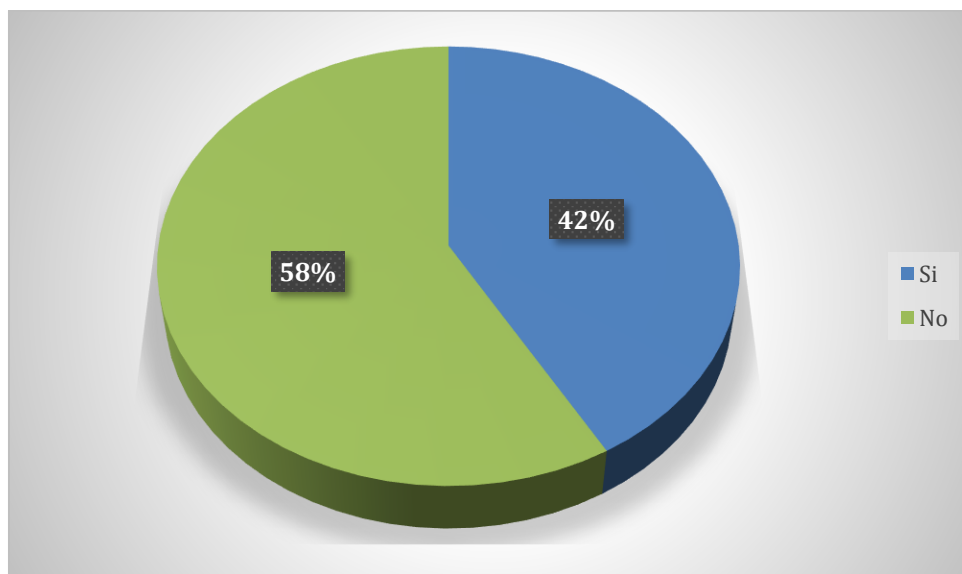
## 28. ¿La asociación cuenta con medidas de seguridad para la prevención de riesgos laborales?

**Objetivo:** Conocer si se aplican medidas y desarrolla actividades para la prevención de riesgos derivados del trabajo

**Cuadro N° 28**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	15	42%
No	21	58%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 28**



**Interpretación:** La asociación no cuenta con las medidas de seguridad en las áreas que corresponde, sin embargo, se aprecia que otro porcentaje manifiesta lo contrario porque en su área de trabajo si tienen algunas medidas de seguridad para realizar sus actividades en óptimas condiciones.

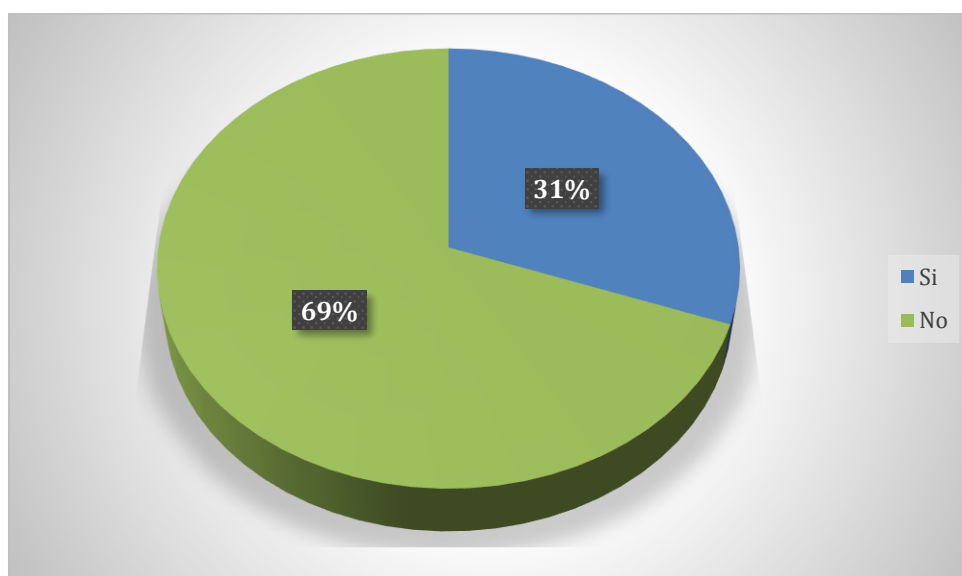
**29. ¿Se realizan inspecciones para la prevención de riesgos en la asociación “Los Angelitos”??**

**Objetivo:** Determinar el alcance del sistema de seguridad ocupacional.

**Cuadro N° 29**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	11	31%
No	25	69%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 29**



**Interpretación:** La asociación no cuenta con los controles necesarios para realizar inspecciones de riesgo frecuentemente, lo cual puede contribuir a la disminución de la calidad de vida laboral.

# ANEXO No.3

CARTILLA DE EMPLEADOS DE LA ASOCIACION LOS ANGELITOS.



<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>TECNICOS Y TECNICAS DE LA ASOCIACIÓN.</b>		
1	Jesús Avalos Escobar	Coordinador general y encargado de Chalatenango
2	Wilfredo Herrera Salazar	Coordinador de Educación y encargado de San Vicente
3	Jennifer Melissa Argueta Cantor	Coordinadora de comunicaciones y encargada del departamento de Cuscatlán- Cabañas
4	Marleni de los Ángeles Quintanilla	Coordinadora de Organización y encargada del departamento de Usulután
5	José Carlos Ortiz	Contador de la Asociación
6	Michael Kleugens	Encargado de la gestión y relaciones
7	Patricia Jeannette López Hernández	Fisioterapista de Usulután
8	Jackeline Ivonne Ayala Rosales	Educadora de Usulután
9	Karla Iveth Beltrán	Fisioterapista Cuscatlán- Cabañas
10	Rosembel Danilo Sorto Rivas	Educador Cuscatlán- Cabañas
11	Marina Senderos	Educadora encargada del trabajo de Jóvenes en Cuscatlán- Cabañas
12	Ángela Emperatriz Gavidia Martínez	Fisioterapista de San Vicente
13	Yancy Elizabeth Arias Beltrán	Educadora San Vicente
14	Iliana Sotomayor Herrera	Fisioterapista Chalatenango
15	Carol Bucedá	Fisioterapista Chalatenango
16	Sulma Beatriz Nolasco	Educadora Chalatenango
17	Oscar Antonio Castillo	Trabajador Social encargado de capacitación, empleo, recreación y deporte de los jóvenes
<b>MOTORISTA ASOCIACIÓN</b>		
18	Humberto de Jesús Ayala Ramírez	Motorista de Chalatenango
<b>PROMOTORAS ASOCIACIÓN</b>		
<b>PROMOTORAS CHALATENANGO</b>		
19	Raquel Stteffany Hernández Moreno	Promotora en fisioterapia Guarjila Chalatenango
20	Roxana Areli Ramírez López	Promotora integral San Antonio Los Ranchos Chalatenango
21	Margarita Serrano López	Promotora fisioterapia en Arcatao Chalatenango
22	Wendy Silvana Gonzales de Orellana	Promotora integral en Potonico Chalatenango
23	María Dina Ayala Ramírez	Promotora en fisioterapia en Guarjila Chalatenango
24	Sonia Maritza Monterrosa Ramírez	Promotora en educación en Guarjila Chalatenango
25	María Delmy Guardado Calles	Promotora integral en Las Vueltas Chalatenango
26	Madelyn Jennifer Martinez Menjivar	Promotora en educación en Arcatao Chalatenango

27	María Vicenta Hernández de Alvarado	Promotora integral en San José Las Flores Chalatenango
28	Amelia Rosibel Orellana Tobar	Promotora en educación en Guarjila Chalatenango
29	Estela Guardado Hércules	Promotora integral en Nueva Trinidad Chalatenango
30	Cristian Martinez	Promotor en reparación de material de apoyo en Guarjila Chalatenango.
<b>PROMOTORAS CUSCATLAN</b>		
31	Vilma Roxana León	Promotora en comunidad El Bario Suchitoto Cuscatlán
32	Marcelina Ventura Sorto	Promotora de Tenancingo Cuscatlán
33	Maribel Gonzales Valladares	Promotora de Santa Cruz Michapa Cuscatlán
34	María Marleny Rivas Vanegas	Promotora de San Francisco Echeverria Tejutepeque y Cinquera Cabañas
35	Roxana Elizabeth Hernández Alegría	Promotora de San Pedro Perulapan Cuscatlán
36	Jesús Ortiz Santamaria	Promotor en Suchitoto Cuscatlán
<b>PROMOTORAS EN SAN VICENTE</b>		
37	Genoveva de los Ángeles Méndez de Gavidia	Promotora de Tecoluca y zonas cercanas San Vicente
38	Estela de Jesús Salinas Alvarado	Promotora El Playón, El Salto, Santa Cruz Porrillo y San Nicolás Tecoluca San Vicente.
39	En Proceso de contratación	Promotora en San Carlos Lempa y zonas aledañas Tecoluca San Vicente
40	Tatiana Stephanie Henríquez Marinero	Promotora en sector Primavera San Vicente
<b>PROMOTORAS USULUTAN</b>		
41	Morena Guadalupe Portillo Rivera	Promotora en Tierra Blanca y zonas aledañas Usulután
42	Verónica Elizabeth Hernández Solano	Promotora en San Agustín Usulután
43	Glenda Yasmín Beltrán Portillo	Promotora de San Francisco Javier Usulután

# ANEXO No.4

1-1-2023

# MANUAL DE PUESTOS



**Asociación "Los Angelitos"** 

Asociación de padres, madres y familiares de hijos/hijas con discapacidad de El Salvador

## Introducción.

En el presente manual son descripciones de puestos que conforman la asociación dedicada a brindar ayuda a los niños y personas con distintas discapacidades "Asociación Los Angelitos", estableciendo las actividades principales que se desarrollan en cada uno de los puestos, así mismo se describen las relaciones laborales del personal tanto internas como externas, permitiendo identificar el personal que estará a cargo y quien supervisa el trabajo.

Con el fin de crear una herramienta administrativa que permita a la asociación facilitar los procesos de administración de recursos humanos.

## Objetivo del manual.

- Establecer las responsabilidades, relaciones y requisitos para cada uno de los puestos de trabajo en la asociación.
- Definir cada una de las relaciones internas y externas convenientes a los puestos de trabajo.
- Desarrollar perfiles de puestos de trabajo que puedan facilitar la selección y contratación del personal idóneo para los mismos.

## Ámbito de aplicación.

El manual será exclusivamente para uso de la Asociación Los Angelitos, y será proporcionado a cada uno de los empleados para poder identificar las actividades y responsabilidades que cada cargo tiene, su dependencia de otros puestos y a quienes debe de reportarse.

## Filosofía de la Asociación

Está estructurada por aspectos fundamentales que son misión, visión, valores. Los cuales se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos de la Asociación y el talento humano, por lo que se detalla a continuación:

### a) Misión.

Mejorar la calidad de vida de aquellas personas con discapacidad física, trabajando de forma conjunta y solidaria, para sensibilizar a nuestras comunidades y a la

sociedad en general; exigiendo al mismo tiempo que el Gobierno, el Estado y la Sociedad respeten los Derechos Humanos de nuestros hijos.

b) Visión.

Construir de forma conjunta con el Estado una cultura en el que la discapacidad sea vista como una parte natural de la diversidad humana, y donde todas las personas con discapacidad puedan desarrollar su potencial y contribuir al bienestar de sus comunidades.

c) Valores.

1. Compromiso.
2. Solidaridad.
3. Calidad y Mejora Continua.
4. Transparencia.
5. Atención a las personas.
6. Eficiencia.

Formato para la elaboración del perfil del puesto.

El siguiente modelo describe los aspectos que integran la función de cada puesto:

		<b>MANUAL DE PUESTOS</b>
<b>Área</b>		<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Jornada</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN.</b>		
Nombre del puesto: Puesto al que reporta: Puesto al que supervisa:		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO.</b>		
<b>REQUISITOS MÍNIMOS.</b>		
Nivel mínimo de escolaridad		
<b>ESPECIFICACIONES.</b>		
Funciones y responsabilidades: Competencias requeridas:		
<b>RELACIONES</b>		
Relaciones Internas: Relaciones Externas		



Área	Administrativa	Fecha de revisión: junio 2023
------	----------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Gerente de Administración  
Puesto al que reporta: Directiva Nacional  
Puesto al que supervisa: jefe de Contabilidad, jefe de Talento humano y jefe de operaciones

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Planificar, gestionar y administrar todas las actividades administrativas y operativas de la Asociación "Los Angelitos". Administrar los recursos financieros de manera eficiente.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Lic. Administración de empresas

#### ESPECIFICACIONES.

Funciones y responsabilidades:

- Presentar resultados a la directiva nacional.
- Analizar y presentar en coordinación con contabilidad los presupuestos anuales a la Asamblea Nacional de la Asociación.
- Gestionar y administrar donaciones.
- Planificación de reuniones.
- Reuniones con jefe de unidad de contabilidad, operaciones y talento humano.
- Planificar cada actividad con los recursos financieros.

Competencias requeridas:

- Habilidad numérica.
- Experiencia deseable como gerente administrativo.
- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Área administrativa, contabilidad, colaboradores y recursos humanos  
Relaciones Externas: Niños y adultos con discapacidad.





Área	Operaciones	Fecha de revisión: junio 2023
------	-------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: jefe de operaciones.  
Puesto al que reporta: Gerente de administración.  
Puesto al que supervisa: coordinador general, coordinador de fisioterapia, coordinador de comunicaciones.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Planificar y gestionar el buen funcionamiento de la Asociación y la prestación de los servicios de terapias y fisioterapias, a través del uso eficiente de los recursos asignados a la unidad.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Lic. en Administración de Empresas.

#### ESPECIFICACIONES.

Funciones y responsabilidades:

- Gestión de proyectos a corto plazo.
- Supervisar la gestión del coordinador de servicios básicos y el coordinador de fisioterapia y terapeuta.
- Planificar y gestionar el presupuesto financiero asignado al área.
- Presentar el presupuesto al gerente administrativo de forma trimestral.
- Presentar las necesidades y requerimientos al gerente administrativo.

Competencias requeridas:

- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Todos los empleados y servidores.  
Relaciones Externas: Proveedores, niños y adultos con discapacidad.



Área	Contabilidad	Fecha de revisión: junio 2023
------	--------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: jefe de contabilidad.  
Puesto al que reporta: Gerente de administración.  
Puesto al que supervisa: auxiliar contable.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Gestionar de manera adecuada con los recursos financieros de la Asociación, tomando como base los planes de los gastos del año y proyecciones de los gastos con respecto a las actividades terapéuticas y funcionalidades de la misma.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Licdo. en Contaduría.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Emisión de libros contables.
- Controles semanales
- Revisión y análisis para autorizar créditos.
- Ejecutar pagos de telefonía e internet.
- Realizar pagos para los trabajadores.
- Registro de donaciones.
- Control de la caja chica.

##### Competencias requeridas:

- Orientación en las actividades.
- Habilidad numérica.
- Liderazgo.
- Organizado.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Gerente de Administración, área de administración contable.  
Relaciones Externas: Socios y donadores.



Área	Recursos Humanos.	Fecha de revisión: junio 2023
------	-------------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: jefe de talento humano.  
Puesto al que reporta: Gerente de administración.  
Puesto al que supervisa: analista de talento humano

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Es el responsable de reclutar a los colaboradores dentro de la Asociación, además de actuar como mediador entre los empleados y los supervisores. En general, su objetivo es llevar un control sobre el personal y el desempeño que este mantiene en sus actividades correspondientes, así como desarrollar e implementar planes de mejora continua y capacitaciones.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Administración de empresas.

#### ESPECIFICACIONES.

Funciones:

- Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas y otros.
- Control de vencimiento de contratos de trabajo y despidos.
- Inducción de nuevos empleados.
- Control de desempeño de los empleados.
- Encontrar posibles beneficios para los empleados para implementar en la asociación.
- Elaboración de políticas para cada área.
- Encargado de elaborar lista de requisitos para reclutar al personal.
- Planeación de capacitaciones.

Competencias requeridas:

- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa.

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Todos los empleados.  
Relaciones Externas: AFP, ISSS, INSAFORP, etc.



Área	Recursos Humanos.	Fecha de revisión: junio 2023
Jornada	44 horas	

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Analista de talento humano.  
Puesto al que reporta: jefe de talento humano.  
Puesto al que supervisa: No aplica.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Buscar, analizar y preseleccionar a candidatos potenciales para los puestos requeridos, a través de comunicación en redes sociales o por medio de referencias laborales.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato técnico o general, 2do año en Licenciatura en psicología o administración de empresas.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Preseleccionar candidatos para puestos de trabajos.
- Filtrar los candidatos que mejor se adapten a los puestos requeridos.
- Realizar entrevistas.
- Compartir pruebas a los candidatos.
- Organizar Assessment.
- Compartir al jefe de recursos humanos los perfiles que mejor se adapten al puesto.
- Apoyar al jefe en los procesos administrativos que estime conveniente.
- 

##### Competencias requeridas:

- Autoconfianza.
- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Todos los empleados.  
Relaciones Externas: AFP, ISSS, INSAFORP, personas con discapacidad.



Área	Contabilidad.	Fecha de revisión: junio 2023
Jornada	44 horas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
Nombre del puesto: Auxiliar contable. Puesto al que reporta: jefe de contabilidad Puesto al que supervisa: No aplica.		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>		
Brindar asistencia contable y administrativa al jefe de contabilidad. Preparar y mantener documentos y registros contables. Preparación de depósitos bancarios, contabilizaciones en el libro mayor y extractos.		
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato técnico en contabilidad.		
<b>ESPECIFICACIONES</b>		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Brindar apoyo contable y administrativo al departamento de contabilidad.</li><li>- Escriba con precisión, prepare y mantenga documentos y registros contables</li><li>- Preparar depósitos bancarios, contabilizaciones y extractos del libro mayor</li><li>- Conciliar cuentas de manera oportuna</li></ul> Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Familiaridad con la teneduría de libros y los procedimientos contables básicos.</li><li>- Competencia en MS Office.</li><li>- Experiencia práctica con hojas de cálculo Excel.</li><li>- Precisión y atención al detalle.</li><li>- Aptitud para los números.</li></ul>		
<b>RELACIONES</b>		
Relaciones Internas: jefe de contabilidad, gerente de administración. Relaciones Externas: Adultos con discapacidad, personas particulares.		



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
Jornada	44 horas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
Nombre del puesto: Coordinador de servicios Generales. Puesto al que reporta: jefe de operaciones Puesto al que supervisa: recepcionista, motorista, auxiliar de mantenimiento.		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>		
Coordinador de manera eficiente las distintas operaciones de la Asociación, administrando de forma oportuna al recepcionista, motorista y auxiliar de mantenimiento.		
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
Nivel mínimo de escolaridad: técnico en administración, Bachillerato general o en administración.		
<b>ESPECIFICACIONES</b>		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar las actividades y tareas del recepcionista.</li><li>- Coordinar las tareas y rutas del motorista.</li><li>- Coordinar y verificar el mantenimiento de las instalaciones, así como el aseo y ornato.</li><li>- Presentar informes y seguimientos de actividades al jefe de operaciones.</li></ul> Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de personal de distintas edades.</li><li>- Trabajo en equipos.</li><li>- Escucha activa y consolidación de ideas.</li><li>- Comunicación efectiva.</li><li>- Ordenado.</li></ul>		
<b>RELACIONES</b>		
Relaciones Internas: jefe de operaciones, gerente de administración. Relaciones Externas: Adultos con discapacidad, personas particulares.		



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
Jornada	44 horas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
Nombre del puesto: Recepcionista. Puesto al que reporta: Coordinador de servicios Generales. Puesto al que supervisa: No aplica.		
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>		
Brindar atención al personal interno y externo en sus requerimientos de información; mantener el control en la recepción de correspondencia; además de brindar apoyo en actividades operativas encomendadas para el logro y consecución de los objetivos de la Asociación.		
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
Nivel mínimo de escolaridad: técnico en administración, Bachillerato general o en administración.		
<b>ESPECIFICACIONES</b>		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Brindar atención a visitantes externos y canalizarlos al área correspondiente.</li><li>- Llevar a cabo el registro de visitantes externos al Órgano.</li><li>- Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de manera adecuada y oportuna.</li><li>- Brindar la información necesaria al personal interno.</li></ul> Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento y aplicación de Microsoft Office Excel.</li><li>- Manejo de equipo de oficina.</li><li>- Redacción y ortografía.</li><li>- Comunicación efectiva.</li><li>- Ordenado/a.</li></ul>		
<b>RELACIONES</b>		
Relaciones Internas: jefe de operaciones, gerente de administración. Relaciones Externas: Adultos con discapacidad, personas particulares.		



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
------	--------------	-------------------------------

Jornada	44 horas.
---------	-----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Motorista.  
Puesto al que reporta: Coordinador de servicios Generales.  
Puesto al que supervisa: No aplica.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Garantizar cada gestión de servicios para transportar a todos los niños y adultos con discapacidad a diferentes lugares y/o prestar servicios a los mismos trabajadores.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato general.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Revisar rutas.
- Transportar al personal.
- Ayudar en las diferentes actividades.
- Recoger al personal o niños y adultos con discapacidad.
- Compra de papelería
- Pago de recibos.
- Entrega de documentos.

##### Competencias requeridas:

- Autoconfianza.
- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Todos los empleados.  
Relaciones Externas: Personal Particulares.





Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
------	--------------	-------------------------------

Jornada	44 horas.
---------	-----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Auxiliar de mantenimiento.  
Puesto al que reporta: Coordinador General.  
Puesto al que supervisa: No aplica.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Garantizar que las instalaciones se encuentren en buen estado brindando mantenimiento preventivo y correctivo.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Noveno grado o Bachillerato general.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Mantenimiento de techos, suelos y paredes verdes.
- Mantenimiento y limpieza de sanitarios.
- Mantenimiento de Oasis y áreas sociales.
- Mantenimiento General de instalaciones.
- Verificar y/o reportar al jefe de operaciones aquellas estructuras que requieran involucran a personal especializado.

##### Competencias requeridas:

- Responsable.
- Honrado.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Manejo de herramientas de jardín.
- Manejo de herramientas de mantenimiento.

#### RELACIONES

Relaciones Internas: Todos los empleados.  
Relaciones Externas: Personal Particulares.



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
------	--------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Coordinador de Terapia.  
Puesto al que reporta: jefe de operaciones.  
Puesto al que supervisa: Fisioterapeuta y Terapeuta.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Responsable de garantizar que se realicen de forma eficiente y oportuna las fisioterapias y/o terapias a cada uno de los niños y adultos con discapacidad para poder mejorar el estado psicológico y físico de los pacientes mediante la promoción de la actividad física adecuada y la realización de ejercicios.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en Fisioterapia, Licenciatura en administración de empresas.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Coordinar la cantidad de pacientes asignados a cada fisioterapeuta o terapeuta.
- Garantizar que se cumplan las terapias correspondientes.
- Verificar que las terapias se realicen de forma adecuada.
- Plantificar los tiempos de cada terapia.
- 

##### Competencias requeridas:

- Autoconfianza.
- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

#### RELACIONES

Relaciones Internas: jefe de operaciones, recurso humano.  
Relaciones Externas: Niños y adultos con discapacidad.



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
------	--------------	-------------------------------

Jornada	44 horas
---------	----------

#### IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto: Fisioterapeuta.  
Puesto al que reporta: Coordinador de terapia.  
Puesto al que supervisa: No aplica.

#### OBJETIVO DEL PUESTO.

Responsable de realizar fisioterapias a cada uno de los niños y adultos con discapacidad para poder mejorar el estado físico de los pacientes mediante la promoción de la actividad física adecuada y la realización de ejercicios.

#### REQUISITOS MÍNIMOS.

Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en Fisioterapia, técnico en fisioterapia.

#### ESPECIFICACIONES.

##### Funciones:

- Servicios de Fisioterapia.
- Permite la prestación de asesoramiento y la adaptación de la rehabilitación.
- Fisioterapia deportiva.
- Fisioterapia neurológica.
- Establece valoraciones previa y personalizada para cada persona.

##### Competencias requeridas:

- Autoconfianza.
- Manejo de personas con discapacidad.
- Orientación en las actividades.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

#### RELACIONES

Relaciones Internas: coordinador de terapia, coordinador de operaciones, jefe de operaciones, recurso humano.

Relaciones Externas: Niños y adultos con discapacidad.



Área	Operaciones.	Fecha de revisión: junio 2023
Jornada	44 horas	

**IDENTIFICACIÓN.**

Nombre del puesto: Terapeuta  
Puesto al que reporta: Coordinador de terapia.  
Puesto al que supervisa: No aplica.

**OBJETIVO DEL PUESTO.**

Facilitar el aprendizaje de habilidades y funciones esenciales para la adaptación al entorno, promoviendo y manteniendo la salud psicológica.

**REQUISITOS MÍNIMOS.**

Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en Terapia Ocupacional, Licenciatura en psicología.

**ESPECIFICACIONES.**

Funciones:

- Terapia en educación.
- Terapia en lenguaje.
- Adaptación y transformación del entorno eliminando barreras y/o sociales que dificulten la participación de las personas.
- Estimulación e integración sensorial.

Competencias requeridas:

- Autoconfianza.
- Orientación en las actividades.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Desarrollo del programa

**RELACIONES**

Relaciones Internas: coordinador de terapia, coordinador de operaciones, jefe de operaciones, recurso humano.  
Relaciones Externas: Niños y adultos con discapacidad.