

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



"PROPUESTA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE EL SALVADOR, DIÓCESIS ZACATECOLUCA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ANDRADE PERDOMO, WALTER ROBERTO	AP05049
CORTEZ RAMÍREZ, GABRIEL AGUSTÍN ANTONIO	CR05100
PALACIOS CAÑÉNGUEZ, FÁTIMA DEL ROSARIO	PC05034

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

OCTUBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : MSc. Roger Armando Arias.

Secretario : MSc. José Ciriaco Gutiérrez  
Contreras.

Docente Director : Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Octubre 2013

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Walter Roberto Andrade Perdomo.**

Doy gracias a Dios por bendecirme con sabiduría e inteligencia, A mi amada Madre Edy Perdomo por su apoyo incondicional en todo momento. A mi Padre y Hermana, Walter y Marina respectivamente por estar ahí siempre. A mis tíos Roberto y Judith Ríos por su apoyo tanto moral como económico y de más familiares que de una u otra forma contribuyeron a mi formación profesional. A todos los docentes que un día me impartieron sus conocimientos. A todos mis amigos por su apoyo de siempre, en especial a mi familia de corazón (los peluches), por su cariño y buenos consejos.

### **Gabriel Agustín Antonio Cortez Ramírez.**

Le agradezco a DIOS todopoderoso por acompañarme a lo largo del desarrollo de esta carrera, A mi amada abuelita Haydee por siempre orar por mí y por sus consejos, A mi amado grupo de tesis por luchar junto a mí, A mi madre Juana Ramírez por su apoyo y guía, A mis hermanos Mercy y Kevin por su apoyo y momentos de diversión, A mi novia Fafa y su familia por el apoyo incondicional y por siempre estar conmigo en todo momento, A mis tíos y primos por animarme a seguir adelante y A todos mis amigos y conocidos por su colaboración y momentos de diversión. Este triunfo es por ustedes.

### **Fátima del Rosario Palacios Cañénguez.**

Agradezco a Mi Padre Celestial por regalarme fortaleza, sabiduría y bendiciones en toda mi carrera. A la Santísima Virgen María por acompañarme en todo. A mi Mamí Estelita por su apoyo incondicional, porque en todo momento estuvo conmigo dándome fuerzas, por ser mi mayor motivación. A mi papi por su amor y consejos, mis hermanos para que este triunfo los anime a seguir adelante, mi abuela, mi tía Ceci, mis queridas hermanas Martha y Tati por su apoyo. Amis compañeros de tesis y a mi demás familia, amigos y conocidos infinitas gracias. Este triunfo es para ustedes.

**Como Grupo de Tesis** agradecemos al Lic. David Mauricio Lima Jaco por ser nuestro guía en el desarrollo de este trabajo así como también al Ing. Carlos Alvarado por la oportunidad de desarrollar el mismo en Cáritas Diócesis de Zacatecoluca.

## **INCICE**

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, GENERALIDADES DE CÁRITAS DE EL SALVADOR, DIÓCESIS ZACATECOLUCA Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) ..	2
1. DEFINICIÓN DE ONG. ....	2
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG) . . .	3
a. Origen de las ONG. ....	3
b. Origen de las ONG en América Latina. ....	3
3. GENERALIDADES DE LAS ONG EN EL SALVADOR. ....	4
a. Historia de las ONG en El Salvador. ....	4
b. Características. ....	5
c. Requisitos para constituir una Asociación O Fundación (ONG). 5	
B. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) CÁRITAS DE EL SALVADOR. DIÓCESIS ZACATECOLUCA.....	6
1. ANTECEDENTES DE LA ONG CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA. ....	7
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ONG CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA. .	11
3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ONG CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA. .	12
a. Misión. ....	12
b. Visión. ....	12
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	13
5. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE. ....	13
a. Agricultura Sostenible. ....	13
b. Salud Integral . ....	14
c. Plan integral de reconstrucción terremoto, área: desarrollo humano sostenible. ....	14
d. Plan integral de reconstrucción terremoto, área: vivienda. .	14
6. MARCO LEGAL. ....	14
a. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. ....	16
b. Código de Trabajo. ....	17

c.	Personalidad Jurídica de Cáritas de El Salvador. Diócesis Zacatecoluca. ....	18
C.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	20
1.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	20
2.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SALVADOR. ....	21
3.	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	21
a.	Objetivos Sociales. ....	21
b.	Objetivos Organizacionales. ....	22
c.	Objetivos funcionales. ....	22
d.	Objetivos Personales. ....	22
4.	UBICACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	23
D.	ÁREAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DEFINICIÓN Y FUNCIONES. ....	23
1.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. ....	23
2.	SELECCIÓN. ....	24
3.	DISEÑO (ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS). ....	24
4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO. ....	25
5.	COMPENSACIÓN. ....	25
a.	Compensación Financiera. ....	26
i.	Financiera Directa. ....	26
ii.	Financiera Indirecta. ....	26
b.	Compensación no Financiera. ....	26
6.	BENEFICIOS SOCIALES. ....	27
a.	En Cuanto a sus Exigencias. ....	27
i.	Legales. ....	27
ii.	Voluntarias. ....	27
b.	En Cuanto a su Naturaleza. ....	28
i.	Monetarias. ....	28
ii.	No Monetarias. ....	28
c.	En cuanto a sus Objetivos. ....	28
i.	Asistenciales. ....	28
ii.	Recreativos. ....	28
iii.	Supletorios. ....	28
7.	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO. ....	29

8.	RELACIONES LABORALES. ....	29
E.	MANUALES ADMINISTRATIVOS. ....	30
1.	CONCEPTO. ....	30
2.	OBJETIVOS. ....	30
3.	MANUALES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	30
a.	De Organización. ....	30
b.	De Bienvenida. ....	31
c.	De Análisis y Descripción de Puestos. ....	31
d.	De Capacitación. ....	31
e.	De Políticas de Capacitación. ....	32
f.	De Evaluación del Desempeño. ....	32

## CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA.

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	34
1.	IMPORTANCIA. ....	34
2.	UTILIDAD. ....	34
3.	ORIGINALIDAD. ....	35
4.	FACTIBILIDAD. ....	35
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	35
1.	GENERAL. ....	35
2.	ESPECÍFICOS. ....	35
C.	PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	36
1.	PLANTEAMIENTO. ....	36
2.	FORMULACIÓN. ....	37
D.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	37
1.	GEOGRÁFICO. ....	37
2.	TEMPORAL. ....	37
3.	TEÓRICO. ....	37

E.	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN. ....	38
1.	MÉTODO CIENTÍFICO. ....	38
a.	Métodos Auxiliares. ....	38
i.	Método Analítico.....	38
ii.	Método Sintético.....	39
iii.	Método Hipotético - Deductivo.....	39
2.	TIPO.....	39
3.	DISEÑO. ....	40
a.	No Experimental. ....	40
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN. ....	40
a.	Primarias. ....	40
b.	Secundarias. ....	40
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	41
a.	Técnicas. ....	41
i.	Entrevistas.....	41
ii.	Encuestas.....	41
iii.	Observación Directa.....	41
b.	Instrumentos. ....	42
i.	Guía de Entrevista.....	42
ii.	Cuestionario.....	42
iii.	Formulario Check list (lista de chequeo).....	42
6.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	43
a.	Universo. ....	43
b.	Censo. ....	43
F.	DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA.....	44
1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA INSTITUCIÓN. ....	44
a.	Organización. ....	44
b.	Bienvenida. ....	45
c.	Análisis y Descripción de Puestos. ....	47
d.	Capacitación. ....	48
e.	Políticas de Capacitación. ....	49
f.	Evaluación del desempeño. ....	50
2.	ANÁLISIS FODA.....	52

a.	Fortalezas. ....	52
b.	Oportunidades. ....	52
c.	Debilidades. ....	53
d.	Amenazas. ....	54
3.	CRUCE DE VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA. ....	54
a.	Cuadro N° 1: Explicación del cruce de variables. ....	54
b.	Cuadro N° 2: Estrategias del Cruce de Variable. ....	55
G.	ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	58
1.	ALCANCES. ....	58
2.	LIMITACIONES. ....	58
H.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	59
1.	CONCLUSIONES. ....	59
2.	RECOMENDACIONES. ....	62

### CAPITULO III

#### DISEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE EL SALVADOR, DIÓCESIS ZACATECOLUCA.

A.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA. ....	67
1.	DESCRIPCIÓN. ....	67
2.	OBJETIVOS. ....	68
a.	General. ....	68
b.	Específicos. ....	68
3.	IMPORTANCIA. ....	68
B.	GENERALIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	69
1.	OBJETIVOS. ....	69
2.	ESPECÍFICOS. ....	69
3.	MISIÓN. ....	70
4.	VISIÓN. ....	70
5.	VALORES. ....	70
C.	FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	71



D. COMPENDIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL ÁREA DE RECURSOS

HUMANOS.....	72
1. GENERALIDADES DE LA ONG. ....	72
a. Historia. ....	72
b. Productos y Servicios que Ofrece. ....	73
c. Marco Legal. ....	74
2. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	76
a. Introducción. ....	76
b. Proceso de Selección. ....	77
i. Técnicas de Selección.....	77
c. La contratación. ....	81
i. Documentos por llenar y presentar.....	81
3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y BIENVENIDA.....	83
a. Introducción. ....	83
b. Estructura Orgánica. ....	84
c. Áreas de Trabajo, Descripción y sus Funciones. ....	85
d. Bienvenida a los nuevos Empleados por parte del Director Diocesano. ....	92
e. Información sobre Reuniones, Vacaciones y Capacitación. ....	92
4. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. ....	93
a. Introducción. ....	93
b. Beneficios del Manual. ....	94
c. Objetivos que persigue el manual. ....	95
d. Políticas que regirán el manual. ....	96
e. Modelo de Descriptor de Puestos. ....	96
5. MANUAL DE CAPACITACIÓN. ....	98
a. Introducción. ....	98
b. Definición de las Necesidades. ....	99
c. Métodos y Técnicas más Usuales para Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). ....	100
d. Diseño, Planificación y Aplicación. ....	100
e. Tipos de capacitación. ....	101
f. Métodos Internos de Capacitación. ....	101
g. Métodos Externos de Capacitación. ....	102
h. Tipos de Programas de Capacitación. ....	102

i.	Ejecución del Plan de Capacitación o Formación. ....	103
j.	Seguimiento y Evaluación de la Capacitación. ....	103
k.	Tipos de Evaluación en la Capacitación. ....	104
l.	Control y Mejoramiento del Proceso. ....	105
6.	MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN. ....	105
a.	Introducción. ....	105
b.	Detalle o Contenido del Manual (políticas, bases y lineamientos). ....	106
i.	Planeación. ....	106
ii.	Organización. ....	109
iii.	Instrumentación. ....	110
iv.	Control. ....	111
v.	Evaluación. ....	112
7.	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	112
a.	Introducción. ....	112
b.	Uso de la Evaluación del Desempeño. ....	113
c.	Funcionamiento del Sistema de Evaluación. ....	114
i.	El ciclo de Evaluación. ....	114
ii.	Distribución de los Evaluados por Grupos Laborales. ....	114
d.	Factores de Desempeño según grupos Laborales. ....	115
e.	Nivel de Desempeño. ....	115
f.	Proceso de Evaluación. ....	116
g.	Modelo de Formulario de Evaluación del desempeño. ....	116
E.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA. ....	122
1.	ACTUAL. ....	122
2.	PROPUESTA. ....	123
F.	REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ....	124
1.	HUMANOS. ....	124
2.	TÉCNICOS. ....	124
3.	MATERIALES. ....	124
G.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	125

1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	125
2.	DESCRIPCIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	125
H.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	127
	BIBLIOGRAFÍA. ....	128
	ANEXOS. ....	131

**RESUMEN.**

La ONG Cáritas Diócesis de Zacatecoluca ha enfrentado ciertas dificultades administrativas durante un tiempo considerable, esto le ha impedido crecimiento, competitividad y un pleno desarrollo de las actividades relacionadas con los empleados. Puesto que en una organización es vital una eficiente gestión del capital humano para que el rendimiento de este sea lo más alto posible.

De esta manera surge la iniciativa de buscarle soluciones factibles con énfasis al mejoramiento y fortalecimiento del talento humano de la entidad. Siendo necesario el apoyo de la dirección de la institución, así como del personal involucrado coadyuvando de este modo, el éxito de todas las actividades y planes que dicha organización emprenda.

Así, para darle solución a esta problemática antes planteada y con una visión compartida con la dirección y administración de Cáritas, se ha consensado en la realización de una propuesta del área de recurso humano.

Además, uno de los elementos importantes que dicha área traerá a la organización será mejorar y fortalecer el desempeño laboral de sus miembros, proporcionándoles las herramientas que les permitan desarrollar con mayor conocimiento sus labores.

Cabe mencionar que según la investigación de campo realizada indica que la población encuestada mediante el cuestionario, la entrevista dirigida en su mayoría considera la propuesta del área de recursos humano como necesaria en la organización y están dispuestos a cooperar en el impulso de esta propuesta junto al grupo tesis para llevar a la práctica todo lo que se les plantea en esta investigación.

Se elaboró un diagnóstico sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos mostró la situación actual con la que la empresa está trabajando, a partir de ello se elaboró una matriz FODA con sus estrategias, para solventar cada una de estas características.

Finalmente se presenta la propuesta del área de recursos humanos para el fortalecimiento del desempeño laboral de los y las empleados de Cáritas, detallando su importancia, los valores, a misión y visión con la que esta área nace, las funciones que esta desarrollara. Además se le proporciona a la institución de un compendio de herramientas gerenciales administrativas, se muestra la estructura organizativa contando con el área de recursos humanos, su plan de implementación técnico y económico. Pudiendo comprobar las necesidad que existe de que esta área de trabajo sea creada por lo tanto recomendamos a la institución que se lleve a la práctica todo lo que contenido en este trabajo de investigación.

## **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad del mundo laboral es necesario que los empleados sean competitivos, para eso es vital que las empresas se mantengan en constante cambio, considerando al recurso humano como la principal fuente de beneficios y la mayor ventaja que las empresas pueden tener sobre la competencia.

El presente documento está constituido en tres elementos fundamentales:

El Capítulo I, se refiere a las generalidades de las ONG'S en el Salvador, así como de la ONG en estudio, los antecedentes de esta y todos los componentes teóricos de referencia, tomados para sustentar la investigación, y no menos importante el marco legal para el establecimiento de pautas legales sobre el accionar de la institución. Precisamente este capítulo contiene las generalidades sobre la administración de recursos humanos, el área de trabajo del talento humano y sus respectivas funciones, definiciones sobre elementos específicos que integran un área dedicada al personal de una entidad. De igual manera se presenta un desglose de manuales administrativos que son una guía para la realización de ciertas actividades para el mejoramiento del desempeño de los empleados de Cáritas, dentro ellos tenemos sus objetivos, clasificación, por sus ámbitos de utilización y una serie de manuales que serán soporte para la ejecución de tareas importantes como la selección y contratación, organización y

bienvenida, evaluación de desempeño, capacitación y políticas de capacitación.

En el Capítulo II, en primer lugar se plasmó la importancia de la investigación, los objetivos que esta persigue, el ámbito geográfico, temporal y teórico en la que se desarrolló y la metodología que se utilizó, por supuesto esta es una guía que se decidió seguir para obtener una solución a la problemática administrativa que enfrenta la institución en estudio.

En segundo lugar, se determina los instrumentos de recolección de la información siendo la guía de entrevista, el cuestionario y el formulario checklist (lista de chequeo) los cuales nos ayudaron a recolectar tan importante elemento. Asimismo se presenta el universo y la muestra a la cual se investigó. Se sigue con la forma de tabulación de la información recolectada, las gráficas y el análisis de los resultados obtenidos. Por último el diagnóstico que estos datos reflejan con la elaboración de una matriz FODA y las estrategias para coadyuvar o contrarrestar dichas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y que áreas son las que en la ONG son necesarias reforzar en conocimientos o de aportar lineamientos de cómo llevar a cabo sus funciones.

Finalizando con el Capítulo III, se presenta la propuesta con sus generalidades, sus objetivos, la importancia. Y el abordaje

específico sobre el área de recursos humanos, las funciones que deberá desarrollar, y un compendio de herramientas gerenciales para dicho departamento, se da lugar a las generalidades de la organización, la historia, productos que ofrece y el servicio que brinda, el marco legal y un poco más específico se desglosa este compendio mostrando el interés y el objeto de plasmar estos manuales uno a uno:

En primera Instancia se cuenta con el Proceso de selección y contratación, se muestran las técnicas de selección, el modelo de guía de entrevista, la contratación y documentos por presentar etc. Seguidamente el manual de organización y bienvenida presenta la estructura organizativa, las áreas de trabajo, su descripción y sus funciones, una carta de bienvenida e información pertinente sobre reuniones, vacaciones. En el manual de análisis y descripción de puestos se plasman los objetivos y beneficios de la implementación de dicho documento, las políticas que lo rigen y un modelo de descriptor de puesto.

En concordancia le sigue el manual de capacitación dando pautas sobre la detección de necesidades de capacitar, eliminando así el capacitar por capacitar incluye los tipos de capacitación, los métodos internos y externos de la formación profesional, así como los diferentes programas de capacitación que se pueden abordar, la ejecución de este plan, su seguimiento y evaluación,



así mismo el control y mejoramiento que se le puede dar, a este conjunto de actividades con el fin de formar al profesional.

Seguidamente El manual de políticas de capacitación este documento que presenta los lineamientos, bases para llevar a cabo la formación profesional y de una manera consecutiva se presenta por fases como planeación, organización, instrumentación, control y evaluación.

Por último tenemos el manual de evaluación del desempeño donde se explica el funcionamiento del sistema de evaluación, los factores de desempeño, el proceso de la evaluación de los empleados.

Finalmente se presenta la estructura organizativa de Cáritas con el área propuesta, el plan de implementación y el respectivo presupuesto para llevar a la realidad lo que como grupos de tesis proponemos.

## CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, GENERALIDADES DE CÁRITAS DE EL SALVADOR, DIÓCESIS ZACATECOLUCA Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO"

## **A. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).**

### **1. Definición de ONG<sup>1</sup>.**

Se entiende como ONG'S a las organizaciones cuyos objetivos son diversos, que prestan servicios en diferentes áreas, para lo cual cuentan con personal especializado en cada área de trabajo y con un alto grado de complejidad institucional.

La existencia de este tipo de instituciones no depende de mandato imperativo de los destinatarios de sus servicios y de ninguna membrecía de base; sino más bien, dicha existencia solo es posible generarla a través de la interacción con los grupos de base, comunidades y la población meta a la que dirigen su servicio.

A diferencia de los sindicatos, gremios, asociaciones, etc., las ONG'S no defienden directamente los intereses particulares de las clases, sectores y capa sociales; sino más bien, buscan un tipo de representaciones económicas o políticas de las clases a los cuales dirigen sus objetivos y servicios, sean estas dominantes o subordinadas, es decir, una forma directa de defensa y promoción de sus intereses respectivos.

Sobre todo, las ONG'S representan técnicamente los intereses de los grupos, los sectores y las clases; es por ello que para cumplir tal función necesitan calificación técnica, administrativa, gerencial o científica.

---

<sup>1</sup>Duran Galdámez Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador. Tesis UCA.

## **2. Antecedentes históricos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).**

### **a. Origen de las ONG<sup>2</sup>.**

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG'S es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945).

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con Organizaciones No Gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del consejo. Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

En el plano pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre muchas otras.

### **b. Origen de las ONG en América Latina.**

El nacimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y se vincula con algunos fenómenos sociales de gran trascendencia.

---

<sup>2</sup>Guardado Guardado José Alex Osmin, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad, Tesis UES.

El surgimiento de las ONG'S en esta región, se encuentra ligado al tradicional debate sobre el desarrollo de sus países. Actualmente en esta zona existe una diversidad de ONG'S que trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos, y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las décadas.

### **3. Generalidades de las ONG en El Salvador.**

#### **a. Historia de las ONG en El Salvador.**

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

En 1967, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como por ejemplo, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES), Fundación de los Trabajadores Salvadoreños para la Solidaridad y Autogestión (FASTRAS).

### **b. Características.**

A continuación se citan las principales:

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

### **c. Requisitos para constituir una Asociación O Fundación (ONG)<sup>3</sup>.**

- ✓ Constituir los Estatutos que la regirán.
- ✓ Ya aprobados se procederá a otorgar la escritura de constitución.
- ✓ Elaborar nómina de los individuos que integran la entidad.
- ✓ Elegir la primera Junta Directiva, de acuerdo como se establezca en los Estatutos.
- ✓ Preparar Libros contables, libros de registro de actas y de miembros, estos se deberán presentar al Registro, para que sean legalizados junto con la escritura de constitución de asociación.

---

<sup>3</sup>[goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php](http://goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php)

**B. Generalidades de la Organización no Gubernamental  
(ONG) Cáritas de El Salvador. Diócesis  
Zacatecoluca.**

Cáritas El Salvador fue fundada en 1961, y desde entonces ha trabajado con miras a mejorar la calidad de la vida de las personas de escasos recursos. Desarrolla sus actividades a través de las parroquias en las ocho diócesis del país para poder llegar a las regiones más remotas, que son las más necesitadas de ayuda

✓ Mons. Gregorio Rosa Chávez

Presidente de Cáritas El Salvador.

✓ Mons. Samuel Elías Bolaños

Vice Presidente de Cáritas El Salvador.

✓ Ing. Antonio Baños

Director Nacional Cáritas El Salvador.

Una acción pastoral común entre las diócesis que forman parte de una nación, los Obispos se reúnen colegialmente en una institución de carácter permanente, llamada Conferencia Episcopal, cuyo principal órgano ejecutivo es el Consejo de Presidencia, compuesto por el Presidente, el Vice Presidente, el Secretario General, el Tesorero General y dos Obispos Vocales elegidos por la Asamblea Plenaria de entre los miembros del Consejo Permanente.

Las diócesis vecinas se agrupan en provincias eclesiásticas, para fomentar la comunión con la Iglesia universal, es decir, con el Papa, y la unidad en la fe y en la acción pastoral en esa

región. Preside la provincia eclesiástica el Metropolitano, que es a su vez Arzobispo de la diócesis que le fue encomendada.

### **1. Antecedentes de la ONG Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca<sup>4</sup>.**

Fue fundada en el año de 1987. Iniciando su trabajo con un programa de supervivencia y nutrición infantil denominado PL-480, que consiste en alimentos donados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en ingles).

En 1988 se inicia un giro en la asistencia a las comunidades con un proyecto de apoyo diocesano a la agricultura, financiado por Cáritas de Suiza que pretendía fortalecer a los agricultores con pequeñas parcelas proveyéndoles de asesoría técnica e insumos para su producción, bajo un plan de micro créditos agrícolas.

Esto fue dando paso para trabajar con otras instancias internacionales y es así como se inicia una gestión con la Fundación Canadiense Contra El Hambre (Canadian Hunger Foundation, CHF por sus siglas en inglés: es una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a las comunidades rurales pobres de los países en desarrollo para lograr medios de vida sostenibles, registrada en Canadá con sede en Ottawa siendo una organización pragmática, no sectaria, orientada a los resultados), un programa de apoyo productivo de hortalizas que vendría a fortalecer el cultivo de granos básicos, acompañado con un rubro de especies menores.

Para 1989 se trabajó con un programa denominado SOA-4089 con Cáritas Española cuyo objetivo era el de fortalecer a personas desplazadas por la guerra y brindarles viviendas y una cobertura

---

<sup>4</sup>Ing. Roberto Calderón, Coordinador del Área de la Pastoral de la Tierra, Cáritas Diócesis Zacatecoluca, comunicación personal en base a pláticas sobre el tema.



crediticia a 280 agricultores al ver el éxito que se tuvo la Fundación Canadiense Contra El Hambre (CHF), se interesa en el proyecto y apoya la compra de un terreno y construcción de 40 nuevas viviendas establecidas en colonia con granja avícola y prestamos financieros para las familias establecidas, siendo utilizados estos fondos para la formación de micro empresas y compra de insumos, el fondo también será utilizado para la construcción de letrinas en un jornada de salud y alfabetización de adultos con cobertura de más de 600 personas.

En la década de los noventa se firman los acuerdos de paz siendo la fundación la responsable del "avituellamiento" (proporcionar víveres, especialmente los necesarios para una tropa, expedición, etc.) de los desmovilizados de los grupos guerrilleros que eran 1,200 combatientes, que incluía ayuda económica, enceres del hogar, ropa y alimentos; en este mismo periodo se cuenta nuevamente con el apoyo de la Fundación Canadiense Contra El Hambre (CHF) y esta vez es la construcción de un centro de acopio ganadero para 60 familias de la comunidad los zacatillos y un programa de apoyo para la agroindustria para otro número igual de hogares.

En relación a la formación y educación, se inicia en 1992 un proyecto orientado al personal militar desmovilizados de ambos bandos bajo coordinación de la Fundación Empresarial Para El Desarrollo Educativo (FEPADE), desarrollando una serie de temáticas hacia talleres vocacionales como:

- Electricidad
- Carpintería
- Costura industrial
- Albañilería
- Agricultura

Con el propósito de que estas personas se reintegraran a la vida productiva del país.

En 1994, se continua con proyectos crediticios en la agricultura y esta vez es apoyado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través del Servicio de Alivio Católica (Catholic Relief Service, CRS por sus siglas en ingles que fue fundada en 1943 por los obispos católicos de los Estados Unidos al servir a los sobrevivientes de la Segunda Guerra Mundial en Europa), de El Salvador, atendiendo la rehabilitación de la agricultura en zonas ex conflictivas y el apoyo a pequeños agricultores sin tierra que eran afectados por el conflicto, pero no se involucraron en el, en este mismo año Cáritas de Alemania apoya un proyecto de vivienda rural.

En el año de 1996 la fundación hace una evaluación sobre todo su trabajo desarrollado por los programas ejecutados y llega a la conclusión que es necesario ejecutar un plan de formación hacia las familias, ya que estos respondían a necesidades puntuales pero estas no generan sostenibilidad, es así como en este año, se inicia en la fundación una jornada enfocada en la agricultura sostenible, contando esta vez, con el apoyo de "MISEREOR" (Es la Obra episcopal de la Iglesia católica alemana para la cooperación al desarrollo) quien desde ese año hasta este momento ha creído en la ONG, financiando ya la tercera fase del proceso (cada uno de 3 años), luego en el año 1998, el país resultó afectado por el huracán Mitch y nuevamente se presentan proyectos apoyados por las instituciones hermanas europeas, con componentes de salud, vivienda y agricultura; en la primera área, se atendió la medicina preventiva, en la segunda, se construyen a través de un plan de auto construcción y ayuda mutua un total de 150 viviendas y la tercera, se retorna el aspecto crediticio, siendo desarrollada en comunidades que no

estaban dentro de este, al tercer año de su ejecución el componente de agricultura reorienta los fondos a fortalecer la labor iniciada, ya que estaban convencidos que el cumplimiento de fermentación y educación con asistencia técnica personalizada proporcionada.

Para el año 2001 se presentan los terremotos siendo el departamento de La Paz, uno de los más afectados por el desastre, es así como a través del apoyo internacional y en especial de Cáritas hermanas, se inició un programa orientado a la reconstrucción de este, se trabaja los componentes de vivienda (construyendo 1296 hogares) salud (atendiendo 420 familias en forma directa) en este sentido se forman promotores en el área que atienden a las comunidades y coordinan campañas preventivas en 14 de estas; y en desarrollo humano se atendía la organización de estas, en comités de emergencia junto con su formación en 14 parroquias, este mismo componente ha formado a 22 pastorales sociales parroquiales.

En el trabajo de género se ha proporcionado apoyo a 100 mujeres a través de talleres vocacionales y micro créditos cuya labor dio inició desde el año 1995.

En este mismo año se construyen 35 hogares sismo resistente como un apoyo de MISEREOR (Es la Obra episcopal de la Iglesia católica alemana para la cooperación al desarrollo), enfocado en los miembros del programa de agricultura sostenible que ellos estaban apoyando, realizando una evaluación al plan Mitch al final de su segundo año de funcionamiento para reorientar los fondos del tercer año. Posteriormente se realiza un programa de agricultura sostenible, desarrollado por Cáritas Española durante un periodo de 2 años, con estos fondos se cubren un total de 12 comunidades dentro de la propuesta enmarca, para febrero de este año también se recibió la colaboración de la entidad

hermana de Valencia quien visitó y vio con agrado el proceso (con la posibilidad de continuar), apoyando cuatro comunidades.

La labor se fortalece con el apoyo en pequeños proyectos financiados por la fundación Populorum Progressio (Que significa en latín: El desarrollo de los pueblos; Es la carta encíclica de la Papa Pablo VI, promulgada el 26 de marzo de 1967. Está dedicada a la cooperación entre los pueblos y al problema de los países en vías de desarrollo, desarrollando con ellos programas en la línea de agricultura, vivienda y salud.

## **2. Situación Actual de la ONG Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca.**

La Fundación, es el organismo de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador, encargada de animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad organizada de la Iglesia Católica esta organización ejecuta diversas acciones, a través de ocho oficinas ubicadas en igual número de Diócesis, que comprenden la Provincia Eclesial de El Salvador. Además cuenta con el acompañamiento de una Oficina Nacional. Esta entidad trabaja a través de las parroquias, procurando llegar a los lugares más remotos, donde se hace más urgente y necesario el auxilio solidario.

Esta busca generar procesos que procuren la obtención de un mejor nivel de vida para los más necesitados; pero también acompaña al sufriente en épocas de crisis o emergencia. La misión de la institución se arraiga en la Doctrina Social de la Iglesia, centrándose en la dignidad de la persona humana, principalmente por los desvalidos, manifestando así el amor de Dios por todo lo creado.

Actualmente presenta la Estructura Organizativa siguiente: la presidencia Diocesana a cargo de Monseñor Elías Samuel Bolaños

Avelar, la vicepresidencia por Monseñor Jesús Antonio Carpio y la Dirección por el Ing. Carlos Manuel Alvarado.

La administración del personal se realiza empíricamente y está a cargo del administrador y la contadora de la ONG.

### **3. Misión y Visión de la ONG Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca<sup>5</sup>.**

#### **a. Misión.**

Somos el Organismo de la Pastoral Social de la Iglesia Católica en la Diócesis de Zacatecoluca que : "Contribuye a reducir la vulnerabilidad económica, política, social, mejorando la calidad de vida de familias de escasos recursos dentro de su medio ambiente, recuperando su dignidad humana a la luz de la Doctrina Social de La Iglesia."

#### **b. Visión.**

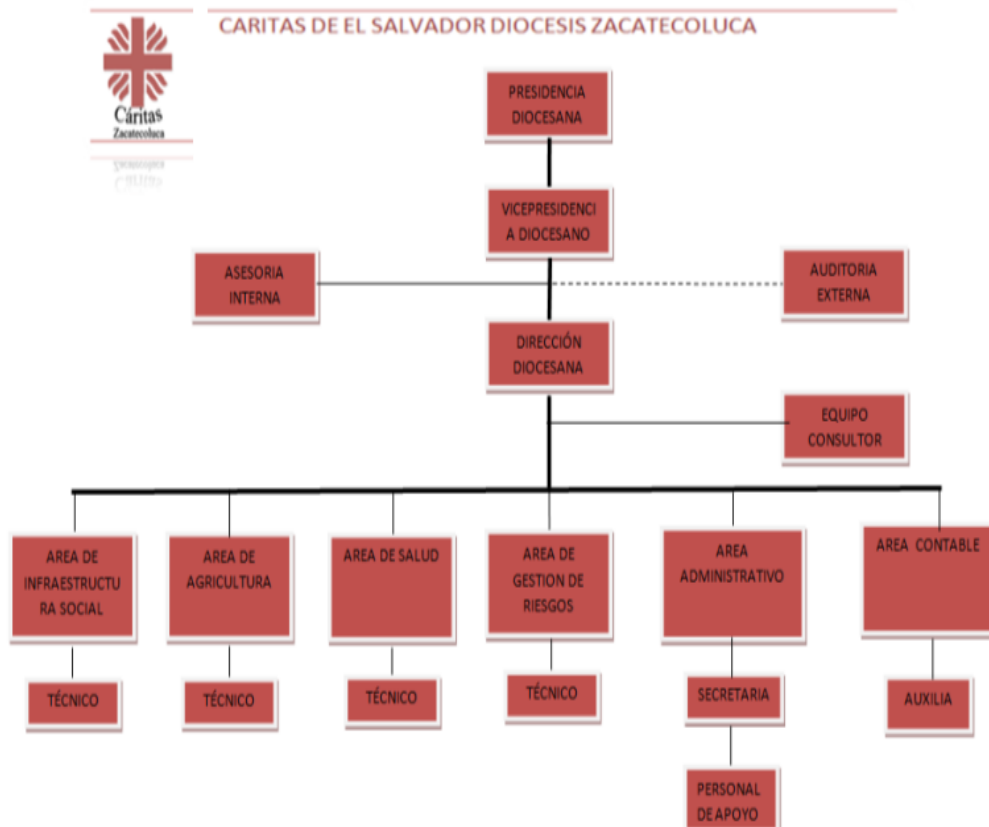
Ser una organización reconocida por el trabajo de promoción y desarrollo humano que impulsa la participación activa en la Diócesis de Zacatecoluca, para promover procesos integrales, contribuyendo a crear una sociedad más justa y solidaria.

---

<sup>5</sup>Proporcionado por la institución.

#### 4. Estructura Organizativa.

Figura 1



Fuente: Organigrama proporcionado por la ONG.

#### 5. Productos y Servicios que Ofrece<sup>6</sup>.

##### a. Agricultura Sostenible.

El propósito de impulsar el proceso de agricultura sostenible, es para contribuir a la seguridad de los grupos más vulnerables en la Diócesis de Zacatecoluca impulsando la organización comunitaria, la diversificación, producción, consumo y comercialización de productos agropecuarios en armonía con el medio ambiente.

<sup>6</sup>Proporcionado por la institución.

### **b. Salud Integral.**

El acceso a este servicio es escaso, ya que es limitado con el alto porcentaje de desempleo, familias con escasos ingresos económicos; estos aspectos dificultan mantener una adecuada atención de las necesidades de las personas. El anterior panorama afecta grandemente la higiene de la mayoría de los salvadoreños y principalmente la zona rural.

### **c. Plan integral de reconstrucción terremoto, área: desarrollo humano sostenible.**

Por Desarrollo Humano Sostenible se entiende: el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas y comunidades, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas, sociales, políticas y religiosas.

### **d. Plan integral de reconstrucción terremoto, área: vivienda.**

- 1) Edificar hogares en lugares seguros con Tecnologías sismo resistente.
- 2) Las familias y comunidades organizadas.
- 3) Albañiles capacitados y surgimiento de nuevos técnicos.

## **6. Marco Legal.**

Las Organizaciones No Gubernamentales también están regidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, en este rubro se definen las asociaciones y fundaciones, las cuales son reguladas por el Decreto No.894 Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, publicado en el Diario Oficial, el martes 17 de diciembre de 1996. De acuerdo con el Art. 28 de la Ley: - Los estatutos de las asociaciones y

fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

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

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



Muchas organizaciones se ciñen al marco legal para garantizar su estabilidad y legalidad de sus operaciones, el proceso para obtener la personería jurídica se inicia solicitando su reconocimiento a través del Ministerio de Gobernación, el cual revisa la inscripción de los estatutos de la organización, mediante la escritura pública de constitución ante un notario debidamente inscrita en el registro correspondiente.

Después de revisada, se señalan observaciones si las hubiere; de lo contrario, pasa para su aprobación por parte del órgano ejecutivo y su publicación en el Diario Oficial, este trámite puede durar de uno a tres años dependiendo de las políticas del Gobierno con relación a este rubro.

**a. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.**

El marco legal de estas organizaciones es competencia del Ministerio de Gobernación, a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y fundaciones sin Fines de lucro, el de contar con un mecanismo que les permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección que les brinde la seguridad jurídica a dichas organizaciones a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

Esta ley fue establecida según el decreto legislativo N° 894

**LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.**

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro" Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

Fines no lucrativos

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

#### **b. Código de Trabajo.**

Según el Decreto Legislativo número 15. El Código de Trabajo cuyo texto se rubricó y concordó a los fines, corresponde al del Decreto Legislativo D.L. No. 15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972, con sus reformas a la fecha del cierre de esta edición y que constan, ordenadas cronológicamente.

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan:

a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

b) las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

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

Para los efectos del presente código, el instituto salvadoreño del seguro social se considera como institución oficial autónoma. Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos de conformidad a las disposiciones de este código.

**c. Personalidad Jurídica de Cáritas de El Salvador.  
Diócesis Zacatecoluca.**

Cáritas de El Salvador, como Organismo nacional, no posee personalidad jurídica como tal. Por ello se basa en el Artículo 26 de la Constitución de la República de El Salvador. Y Trabajan bajo la personería de la Iglesia Católica, contemplada en el artículo antes mencionado.

Artículo 26.- Se reconoce la personalidad jurídica de la Iglesia Católica. Las demás iglesias podrán obtener, conforme a la ley, el reconocimiento de su personalidad.

La personalidad jurídica de esta organización está contemplada en el Tomo 296. Decreto 742. Del diario oficial de la República de El Salvador N°103. De fecha de 4 de septiembre de 1987.

#### **Decreto 742**

La Asamblea legislativa de la República de El Salvador, considerando:

I. Que el artículo 26 de la Constitución de la República, reconoce la personalidad de la iglesia católica.

II. Que las leyes secundarias que regulan este precepto constitucional se han estancado y han quedado atrasadas en relación al desenvolvimiento institucional que ha obtenido la Iglesia Católica, Apostólica y Romana en El Salvador por lo que se hace necesario dictaminar nuevas disposiciones que le permitan el efectivo ejercicio de los derechos que como persona jurídica le corresponden:

Decreta:

Artículo 1.- Se reconoce de conformidad a lo establecido por el artículo 26 de la constitución la personalidad jurídica de la iglesia católica, apostólica y romana en El Salvador la cual estará integrada por las personas que de conformidad a la ley eclesiástica sean consideradas miembros de la misma.

## **C. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.**

### **1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos<sup>7</sup>.**

No se puede hablar en forma separada del origen de la gerencia del talento humano ya que se refiere al derecho laboral y a la administración científica así como otras disciplinas; al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol establecen las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, el mejor empleo de los recursos humanos, es por ello que "Taylor creó las "oficinas de selección".

En la etapa Prehispánica (en 1966) surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga esté como algo valioso existía la esclavitud del hombre podría realizar trabajos por su propia cuenta. Había artesanos pero no congregados.

En la década de los 70, por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.

A partir de los años 80, La gestión de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación, empleo y desarrollo organizacional.

---

<sup>7</sup>[monografias.com/trabajo17/antecedentes de la administración de los recursos humanos/antecedentes-de-recurso-humano-shtml](http://monografias.com/trabajo17/antecedentes-de-la-administracion-de-los-recursos-humanos/antecedentes-de-recurso-humano-shtml), Mayo 2013.

## **2. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en El Salvador<sup>8</sup>.**

En esta área, El Salvador ha Experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en está es negociar con los sindicatos; Muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de elementos. En los noventa se le reconoce como gerencia de talento humano y tiene una función de largo plazo.

## **3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.**

En las organizaciones suelen darse muchas veces ciertos conflictos entre las partes que la integran, debido a que no hay un equilibrio en los objetivos que cada uno persiguen, tanto los propietarios como los empleados de la entidad. Es por ello que básicamente se reconocen 4 básicos que se deben alcanzar con la administración del recurso humano.

### **a. Objetivos Sociales.**

El gestor de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, actuando de forma ética y responsable, cuidando siempre de que

---

<sup>8</sup>Álvarez Zúniga, Norma Nohemy, etc. (2010), CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CONCHAGUA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2009 - 2010, página 42.

esas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

#### **b. Objetivos Organizacionales.**

El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica. Es decir que toda organización nace en la sociedad con un propósito, por ello la conducción de los seres humanos no debe desviarse de este.

#### **c. Objetivos funcionales.**

La administración del personal busca de sobre manera obtener y dotar a los individuos idóneos para cada puesto de trabajo, a fin de que hagan la labor que les corresponde con calidad. En pocas palabras mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la entidad.

#### **d. Objetivos Personales<sup>9</sup>.**

Significa que estos; estén en equilibrio con los organizacionales. En la medida en que las personas perciben que se les retribuya su esfuerzo, se logra satisfacción y compromiso. De lo contrario, se escuchan comentarios como: "aquí solo me explotan", "aquí solo son para adentro" etc.

---

<sup>9</sup>Werther, William B. y Keith Davis. Administración de personal y recursos Humanos 5ta Edición. Mc Graw Hill, Mexico. 2000.

Conjugando los objetivos anteriores se puede concluir que el principal propósito que se busca en la administración de personas es:

“Generar un ambiente que propicie la productividad, desarrollo y equilibrio en los objetivos que se buscan a nivel individual, grupal, organizacional y social; utilizando racionalmente el recurso tiempo, dinero, esfuerzo y materiales”<sup>10</sup>.

#### **4. Ubicación del Área de Recursos Humanos<sup>11</sup>.**

Se muestra en una entidad y es el reflejo de la importancia que se le da a esta internamente. Por lo tanto en la organización, esta se debe ubicar a nivel de departamento (de Línea). Que consiste en aquella autoridad que se le confiere a un gerente para que decida qué hacer con los diferentes recursos asignados en un periodo determinado, siempre que se orienten al logro de los objetivos planteados en su plan de trabajo. Por encontrarse a un mismo nivel jerárquico el encargado de la administración de personas se le confiere la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo, previamente aprobado por el gerente general.

#### **D. Áreas del Departamento de Recursos Humanos, Definición y Funciones.**

##### **1. Reclutamiento de Personal<sup>12</sup>.**

Se debe entender este como:

“Un conjunto de actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados, de modo que

---

<sup>10</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

<sup>11</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

<sup>12</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.



la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita”

Como bien lo dice el concepto, básicamente el reclutamiento de personal es un proceso en el cual la entidad manifiesta ante una población la necesidad de reclutar o atraer aspirantes con las características necesarias para cubrir los puestos vacantes con los cuales cuenta.

## **2. Selección<sup>13</sup>.**

Puede definirse como:

“La escogencia del individuo correcto para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

El procedimiento de selección del recurso humano está comprendido desde el momento de recolección de la información de los candidatos al puesto de trabajo hasta llegar a la determinación del ideal que en el caso será el seleccionado al puesto en cuestión.

## **3. Diseño (análisis y descripción de puestos)<sup>14</sup>.**

Conceptualmente análisis de puesto se define así:

“Técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar que se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, relación que debe mantener con otros puestos, las condiciones

---

<sup>13</sup>Chiavenato, Adalberto (1999), Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>14</sup> Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

físicas y ambientales necesarias (iluminación, ventilación, ubicación)”

Una vez ya reclutado y elegido los empleados idóneos es necesario tener definidos los aspectos en cuanto al puesto en sí, haber definido todos lo relacionado a su funcionamiento y a las responsabilidades propias de la persona que lo ocupará, para ello se tiene que hacer un análisis y descripción de cada cargo de trabajo de la entidad.

#### **4. Evaluación del Desempeño Humano<sup>15</sup>.**

“Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)”.

Generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación con el objetivo claro de que no es una forma de coerción o represión para el empleado si no que un modo de medir el alcance de objetivos trazados en la organización y ver la manera de si se han logrado y como se ha alcanzado dichos logros.

#### **5. Compensación<sup>16</sup>.**

Conceptualmente es:

“Toda gestión que se realice encaminada a establecer una estructura de remuneración directa o indirecta justa, que las personas pueden recibir como recompensa por la contribución que realizan en el cumplimiento de los objetivos y metas de la

---

<sup>15</sup> [proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/DESEMPENO.ppd](http://proyectogirh.com/archivos/productos_girh/DESEMPENO.ppd)

<sup>16</sup> Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

organización a través de la realización de sus funciones y tareas”.

Existen dos tipos de compensación:

**a. Compensación Financiera.**

**i. Financiera Directa.**

Es toda compensación que se da en términos monetarios a los trabajadores. Entre estos se encuentran: el salario mensual, quincenal o semanal que recibe. También incluye las comisiones por venta, bonificaciones por metas alcanzadas y toda modalidad de compensación que es dinero.

**ii. Financiera Indirecta.**

Es toda compensación que se da en diferentes modalidades como un beneficio hacia las personas. Entre éstos se encuentran: seguro médico, celulares pagados por la organización, gasolina, depreciación de vehículo, transporte hacia el trabajo, porcentaje para estudio, almuerzo y otros que puedan haber ganado con el tiempo.

**b. Compensación no Financiera.**

Este lo constituyen todos los reconocimientos con placas, pergaminos, trofeos, buen trato por las jefaturas, expresión de estima, felicitaciones en público, felicitaciones a través de cartas o carteleras, estabilidad laboral garantizada y otras modalidades que no tienen una representación de forma de dinero.

Debe entenderse entonces este apartado como el resultado digno que se acredita al empleado por su esfuerzo y dedicación al finalizar sus funciones asignadas.

## **6. Beneficios Sociales<sup>17</sup>.**

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”<sup>18</sup>.

Estos beneficios tienen como objetivo primordial mejorar la calidad de vida de los empleados, el clima organizacional, aumentar la lealtad, entre otros factores, se clasifican como sigue:

### **a. En Cuanto a sus Exigencias.**

#### **i. Legales.**

Son las exigidas por la legislación laboral y tiene para la empresa un carácter obligatorio, tal como: Aguinaldo, vacaciones, pensión o AFP, ISSS, salario por maternidad, horas extra, nocturnidad, etc.

#### **ii. Voluntarias.**

Son los beneficios que la organización otorga a sus empleados y que no son exigidos por la ley, son voluntarios por parte de la entidad y su finalidad es aportar un valor agregado al personal. Pueden ser: seguro de vida o médico, cuota alimenticia, subsidio de transporte, préstamo sin intereses o con intereses blandos, médico particular en la organización.

---

<sup>17</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

<sup>18</sup> Ayala Ferrufino, Milagro de Jesús, etc. (2011) PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**b. En Cuanto a su Naturaleza.****i. Monetarias.**

Se conceden a través de su equivalente en dinero, como: bonos, pensión, subsidio en medicinas, becas de estudio, préstamos, etc.

**ii. No Monetarias.**

Se ofrecen bajo la figura de servicios y representan ventajas o comodidades para el personal, como: cafetería, asistencia médica-hospitalaria, club social en la playa, actividades recreativas, deportes, etc.

**c. En cuanto a sus Objetivos.****i. Asistenciales.**

Proporcionan ciertas condiciones de seguridad antes situaciones imprevistas: seguro médico hospitalario, servicios odontológicos, asistencia pediátrica, préstamos personales, educación, servicios jurídicos.

**ii. Recreativos.**

Condiciones de descanso o recreación, excursiones, "salud mental", club recreativo, música ambiental, salones de recreación dentro de la organización (TV, mesas de ping pong), actividades deportivas, festejos día de la madre, navidad, etc.

**iii. Supletorios.**

Buscan beneficiar al personal mejorando su calidad de vida a través de proporcionarles mayores comodidades: servicio de transporte o subsidio al mismo, estacionamiento privado, cooperativa de consumo de productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo, cafetería, etc.

## **7. Entrenamiento y Desarrollo.**

“Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”<sup>19</sup>.

Esta área de la administración del departamento de Recursos Humanos por su parte constituye la manera de como la organización deberá preparar a sus empleados para afrontar los avances en los quehaceres institucionales determinados por la globalización y la tecnología.

## **8. Relaciones Laborales<sup>20</sup>.**

“Conjunto de actividades realizadas por parte de la administración de una organización, dirigidas a establecer, difundir y aplicar las normas que aseguren el disfrute de derechos y el cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de las relaciones establecidas entre patronos y trabajadores”.

Estas implican en gran medida las relaciones humanas y su compleja interacción que se dan en el ámbito de trabajo, teniendo como base la política organizativa, su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación inteligente.

---

<sup>19</sup>Chiavenato, Adalberto (1999), Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

<sup>20</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

## **E. Manuales Administrativos<sup>21</sup>.**

### **1. Concepto.**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

### **2. Objetivos.**

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- ✓ Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✓ Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

### **3. Manuales para el Área de Recursos Humanos.**

#### **a. De Organización<sup>22</sup>.**

Este es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre la base legal, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia, entidad u organismo; describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades

---

<sup>21</sup>[aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm](http://aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm)

<sup>22</sup>[utselva.edu.mx/transparencia/manual\\_de\\_organizacion.pdf](http://utselva.edu.mx/transparencia/manual_de_organizacion.pdf)

administrativas; contribuye a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción; y proporciona un esquema funcional para efecto de realizar estudios de reingeniería administrativa.

#### **b. De Bienvenida<sup>23</sup>.**

Es el que recoge todos los datos relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios. Su formato puede ser en papel, on-line, video, este debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo empleado, facilitándole la integración como uno más.

Este manual busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la entidad.

#### **c. De Análisis y Descripción de Puestos<sup>24</sup>.**

Este como tal, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los lugares de la entidad, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza en el mismo.

#### **d. De Capacitación<sup>25</sup>.**

Capacitación: "Es un conjunto de actividades que se realizan; con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar

---

<sup>23</sup>[manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html](http://manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html)

<sup>24</sup>[aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/MOD\\_2\\_ANALISIS\\_DISENO\\_DESRIPCION\\_CARGOS/DISENO\\_Y\\_ANALISIS\\_DE\\_CARGOS.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/MOD_2_ANALISIS_DISENO_DESRIPCION_CARGOS/DISENO_Y_ANALISIS_DE_CARGOS.pdf)

<sup>25</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.



habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización”.

Por tanto un manual para ello se definiría como aquel escrito que engloba los programas relacionados a la formación de los empleados de la institución, los cuales incluyen todo un proceso, desde la necesidad de capacitar pasando por la determinación de quien capacitar hasta el momento de ejecutar lo planeado.

#### **e. De Políticas de Capacitación<sup>26</sup>.**

Políticas: “son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”.

Este por consiguiente se definiría como un documento administrativo de uso interno que recopila las directrices necesarias en cuanto, a las formas o pautas a seguir a la hora de querer fortalecer en formación y entrenamiento al personal para el desarrollo de su potencial.

#### **f. De Evaluación del Desempeño<sup>27</sup>.**

Su definición sería: “Un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo”.

Un escrito que recabe directrices sobre el tema se denomina como una herramienta administrativa de la gestión de recursos humanos que proporciona los parámetros para desarrollar el proceso de estimar el rendimiento global del subordinado.

---

<sup>26</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

<sup>27</sup>Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

## CAPITULO II:

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS ZACATECOLUCA".

## **A. Importancia de la Investigación.**

Esta investigación está sustentada en la aportación específicamente teórica sin olvidar que se respalda de una forma empírica, con la idea clara de proporcionar una herramienta que fortalezca a la entidad en la administración del recurso humano. Para el caso se entiende como área lo que comúnmente se conoce como departamento, puesto que la estructura organizativa de la ONG está conformada por áreas y no por departamentos.

### **1. Importancia.**

La propuesta de dicha dependencia en Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca representa un respaldo de gran relevancia por su aporte a la organización y desarrollo, logrando de esta forma afrontar con eficiencia y eficacia los aspectos relacionados con temas específicos de personal con los instrumentos técnicos sugeridos, sin olvidar el aporte de experiencia para el grupo investigativo, por la realización del proyecto.

### **2. Utilidad.**

Con la puesta en marcha de los resultados obtenidos, se dota de herramientas gerenciales de utilidad para él afrente de posibles impasses en temas de administración de empleados, además del aporte a la estructura de la misma institución, a la selección y contratación, como también en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo.

Por ser una organización no gubernamental, Cáritas se sostiene en su estructura económica con las aportaciones de cooperantes y éstas a su vez son orientadas en su mayor porcentaje a los programas sociales que desarrolla. Lo anterior representa una limitante en el desarrollo administrativo y por consiguiente en

el de investigaciones o proyectos encaminados a dichos temas, por consiguiente esto refleja lo útil que es el presente proyecto.

### **3. Originalidad.**

La indagación sobre esta área administrativa es una novedad para la diócesis de Cáritas en Zacatecoluca, puesto que no existen aportes previos que sirvan a la recolección de información o documentos que ostenten plasmado una estructura sobre el tema.

### **4. Factibilidad.**

La propuesta del área de personal en la organización se considera factible puesto que no se presenta ningún problema para el desarrollo del mismo, existe la variedad de recursos que lo sostienen tanto financieros, de tiempo y disponibilidad de los involucrados en el proceso.

## **B. Objetivos de la Investigación.**

### **1. General.**

Proponer la creación del área de recursos humanos para fortalecer el desempeño laboral del personal que integra la Organización no Gubernamental, Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca, del Departamento de la paz.

### **2. Específicos.**

- i. Determinar generalidades teóricas sobre la institución, la administración de personas y las funciones de dicha área a manera de establecer la parte conceptual necesaria para la propuesta de la unidad antes mencionada.

- ii. Recolectar información de parte de los miembros que conforman la organización, con el afán de elaborar un diagnóstico de la situación actual de la misma.
- iii. Estructurar los instrumentos gerenciales necesarios para la esquematización del área de recursos humanos en la ONG y de esta manera desarrollar la funcionabilidad de los miembros que laboran dentro de ella.

### **C. Planteamiento y Formulación del Problema.**

#### **1. Planteamiento.**

En la Organización No Gubernamental Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca, se realizan actividades enfocadas a llevar desarrollo local a comunidades que lo necesitan, utilizando personal calificado para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los que habitan en estas.

Estos profesionales muchas veces son contratados temporalmente, debido a la naturaleza de los proyectos que se ejecutan, por tal razón es que se dificulta realizar actividades especializadas al tema de recurso humano.

Por otro lado, es necesario recalcar que toda institución se debe enfocar en proporcionar a sus empleados herramientas específicas que les ayuden a desempeñar sus actividades que beneficien a la organización y a los elementos que la integran.

Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de un departamento especializado en recurso humano, encargado de ejecutar actividades encaminadas a la evolución del talento de los empleados de la organización, surge la idea de una investigación que involucre desarrollar una eficiente y eficaz

administración de dicho elemento tan importante para cualquier entidad.

## **2. Formulación.**

¿En qué medida la propuesta del Área de Recursos Humanos fortalecerá el Desempeño Laboral del personal que integra la Organización No Gubernamental Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca, del Departamento de La Paz?

## **D. Ámbito de la Investigación.**

### **1. Geográfico.**

La investigación es desarrollada en la Organización No Gubernamental Cáritas del El Salvador, Diócesis Zacatecoluca, cuya ubicación física es en la Calle General Rafael Osorio, #8 Bis, Barrio Analco, Municipio de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.

### **2. Temporal.**

El periodo investigativo para el diseño del área antes mencionada, comprende entre los meses de Abril y Agosto del año 2013.

### **3. Teórico.**

El estudio se basa en una fundamentación teórica de tipo primaria proporcionada y recabada en la Organización No Gubernamental; y secundaria, que comprende la utilización de diferentes libros, revistas, tesis, páginas web; enfocados principalmente en el tema de recursos humano. Los cuáles son un aporte del grupo de trabajo y también por la biblioteca de la Universidad de El Salvador.

## **E. Metodología Utilizada para la Investigación.**

### **1. Método Científico.**

Esta investigación se sustenta en el método científico debido a que éste consta de un proceso destinado a dar una explicación a fenómenos, además de establecer una relación entre los factores que lo integran.

En el tratamiento de la información que se recabó en la ONG Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca se trata de explicar fenómenos y establecer las relaciones necesarias entre los hechos.

#### **a. Métodos Auxiliares.**

##### **i. Método Analítico.**

Para la investigación se utilizó este método con el propósito de desmembrar un todo que es la Organización No Gubernamental Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca, con la finalidad de analizar sus elementos los cuales son los seis departamentos funcionales que posee la ONG, las que a continuación se describen:

- Infraestructura Social.
- Agricultura.
- Salud.
- Gestión de Riesgo.
- Administrativa.
- Contable.

Enfocando el análisis principalmente en seis áreas del Recurso Humano que se consideraron relevantes para la ONG, estas son:

- Organización.
- Bienvenida.
- Análisis y descripción de puesto.
- Capacitación.
- Políticas de Capacitación, y;
- Evaluación del Desempeño.

### **ii. Método Sintético.**

Se conjuntó el análisis de cada área para llegar a una conclusión única captando la esencia de cada una de las partes para proporcionar un diagnóstico acertado para solucionar la problemática.

### **iii. Método Hipotético - Deductivo.**

Se partió basándose en los resultados obtenidos y que en cada empresa se cuenta con un departamento especializado en recursos humanos, para el caso de la ONG se aplicó bajo esta premisa determinando las deficiencias que esta posee y darle una explicación congruente a los resultados obtenidos.

## **2. Tipo.**

Para conocer el tipo de investigación existe lo que se denomina nivel de investigación y este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel la investigación puede ser Descriptiva, Exploratoria o Explicativa.

En la investigación presente, se opta por la de tipo Descriptiva porque el problema al cual se pretende dar solución con la propuesta requiere caracterizar un fenómeno o situación concreta



indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores para diagnosticar y dar soluciones.

### **3. Diseño.**

#### **a. No Experimental.**

El diseño para la presente es no experimental de tipo transaccional debido a que se recolectaron datos en un momento dado para dar una descripción de las variables que intervienen en el lugar de estudio.

### **4. Fuentes de Información.**

#### **a. Primarias.**

Para este caso la información recolectada es la obtenida de los mismos usuarios o beneficiados con el proyecto los cuales son el personal administrativo de la ONG, para lo cual se tuvo un acercamiento físico con ellos, al igual se obtuvo información a través de la institución en sí.

La obtención de datos se realizó mediante la utilización de una entrevista dirigida al Director Diocesano de la ONG el ingeniero Carlos Alvarado. Un cuestionario gestionado bajo la modalidad de asistido por el equipo asesor a cada miembro administrativo involucrado en la entidad y un formulario CheckList.

#### **b. Secundarias.**

Son aquellas que concretan datos y documentos bibliográficos relacionados con el tema como los son: libros, revistas, periódico, tesis etc. Por tal motivo para esta investigación se revisaron:

- Libros orientados a temas de Recursos Humanos.
- Legislaciones laborales en El Salvador.

- Tesis sobre temas relacionados a la creación de áreas de Recursos Humanos.
- Otros documentos relacionados a temas de personal.

## **5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.**

### **a. Técnicas.**

#### **i. Entrevistas.**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. Esta técnica presenta ventajas ya que se obtiene información fácil de procesar y el entrevistador no necesita ser un experto. La entrevista está dirigida al Director Diocesano de Zacatecoluca, Ingeniero Carlos Alvarado.

#### **ii. Encuestas.**

Este instrumento es utilizado para recolectar datos de forma tal que facilita la generación e interpretación de la información obtenida de la población seleccionada de la muestra del sujeto de estudio. Para esta investigación, las encuestas están diseñadas con una serie de preguntas semi-cerradas y de opción múltiple, que están dirigidas a los 20 empleados de la ONG Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca.

#### **iii. Observación Directa.**

Se utilizó para el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifestada por parte del sujeto en estudio, esta técnica ayudó a detectar con mayor facilidad los parámetros que abonaron eficientemente al tema de investigación y se respalda en un formulario que está constituido por una

lista con 20 ítems con lineamientos enfocados en la fundamentación teórica básica del tema de recursos humanos aplicado a la institución.

#### **b. Instrumentos.**

##### **i. Guía de Entrevista.**

Para este sondeo, se consideró este instrumento por la contribución que apporto. Además se tuvo en cuenta la evaluación de la problemática desde diferentes ángulos, niveles inferiores hasta los superiores; es así como surge este, conteniendo 22 preguntas enfocadas a temas específicos de recursos humanos como la selección y contratación, análisis de puesto, capacitación, por mencionar algunos.

Es por ello, que en esta ocasión el equipo investigador toma la decisión de dirigirla al Director Diocesano de Zacatecoluca, Ingeniero Carlos Alvarado.

##### **ii. Cuestionario.**

Para determinar un diagnóstico más apto sobre el desarrollo de la investigación, el grupo de tesis dotó este instrumento de 39 ítems con preguntas semi-cerradas y de opción múltiple, enfocadas en contenido a la misma temática de las áreas que se utilizaron en la entrevista, con la idea de descubrir si existía equidad de opinión entre el nivel superior y el inferior de la entidad.

##### **iii. Formulario Checklist (lista de chequeo).**

Además de la entrevista y el cuestionario la opinión del equipo investigador es esencial, ya que al ser expertos en el área les da una ventaja, para logra detectar las deficiencias y virtudes que la entidad posee en materia de recursos humanos; es por

ello, que se creó este instrumento con las mismas áreas de estudio que se utilizaron en los dos instrumentos anteriores.

Este Formulario Checklist (lista de chequeo) consta de 20 ítems en los cuales se plasmó la percepción sobre la entidad evaluada.

## **6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

### **a. Universo.**

Los sujetos de estudio para el trabajo son los empleados administrativos de la ONG Cáritas de El salvador Diócesis Zacatecoluca los cuales representan una población finita y que a su vez totalizan 20.

### **b. Censo.**

Como bien lo dicen los textos bibliográficos para poblaciones con número de miembros escasos, se recomienda hacer una evaluación de toda la población (un censo), con el objetivo de obtener exactitud en los resultados proporcionados por los mismos.

En esta investigación por decisión del grupo se consideró evaluar toda la población (20 personas), puesto que es pequeña y esto permitirá al grupo investigativo tener una visión más clara de los datos obtenidos con las técnicas e instrumentos seleccionados.

**F. Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos en la Organización no Gubernamental Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca.**

**1. Análisis e Interpretación del Diagnóstico sobre la Institución.**

Partiendo de la información proporcionada por los instrumentos de recopilación de datos aplicados en la institución resulta el siguiente diagnóstico de la organización, el cual para su mayor comprensión ha sido desagregado por áreas de gestión dentro del campo de la administración del recurso humano.

**a. Organización.**

La institución cuenta con una organización relevante, pues de todas las áreas funcionales es percibido y también a través de sus empleados quienes manifestaron la seguridad de conocer cómo está constituida la estructura organizativa, misión, visión, así como sus funciones laborales y las de sus compañeros (Ver Anexo 2, Pregunta 4).

Existe una correcta determinación de responsabilidades como también una buena distribución física. Sin embargo hay una confusión en cuanto a las líneas de autoridad que se manejan dentro de la ONG puesto que los trabajadores no saben quién debe ser el jefe al cual deben dirigirse al momento de una situación personal. Muchas veces recurren a su jefe inmediato y según la magnitud de la situación recurren al director u otra persona (Ver Anexo 2, Pregunta 3).

En cuanto a la comunicación en la organización, se percibe que es ambigua, por la razón que los empleados exteriorizan que la misma no rinde los frutos que debería mostrar, por el contrario buena parte de ellos consideran que es efectiva y logra

trasferir la información precisa y clara (Ver Anexo 2, pregunta 8).

Los medios de comunicación no están bien definidos y la utilización de estos no es efectiva ya que no hay una uniformidad de estos canales y muchas veces no expresan claramente una coherencia con lo que se está informando o solicitando (Ver Anexo 2, Pregunta 7).

Partiendo de lo anterior se necesita establecer en la institución una adecuada planificación de la comunicación interna lo que a su vez provocaría mejores resultados y una mayor participación por parte del personal, para la solución de los problemas, generando sentimientos de pertenencia hacia la ONG y estableciendo compromisos por parte de los miembros.

#### **b. Bienvenida.**

Los empleados de la organización exteriorizan que una debilidad existente es la ausencia de un proceso definido y estructurado para seleccionar y contratar a sus empleados (Ver Anexo 2, Pregunta 10).

Hasta ahora, los principales parámetros en los que se basa la institución para contratar a su personal son la percepción subjetiva al momento de la entrevista y que cumpla con la mayoría de requisitos en su hoja de vida (Ver Anexo 2, Pregunta 12).

En cuanto, a la orientación para el empleado que inicia sus labores es deficiente, ya que las condiciones informativas básicas no son ofrecidas por parte de la institución, no se les brinda ninguna documentación que les provea datos relevantes y necesarios como aspectos generales de la organización, las funciones y tareas que van a desempeñar, un calendario de

actividades laborales, ni se le brinda una explicación de la distribución física de las instalaciones de la entidad (Ver Anexo 2, Pregunta 11).

En Cáritas no se le ha dado la importancia que este proceso merece, ya que los empleados que actualmente laboran para la institución iniciaron labores sin conocer con exactitud las funciones que realizarían, ni las demás áreas que existen dentro de la entidad (Ver Anexo 2, Pregunta 13).

Se ha demostrado que las actividades con todo el personal ayudan considerablemente a la integración de los trabajadores, en la organización se realiza cada día lunes, una reunión informativa donde todas las áreas interactúan entre sí, algo que a los empleados les parece bien y consideran debería hacerse de una mejor manera y explotar este recurso, utilizarlo para establecer beneficio tanto para la organización como para cada empleado (Ver Anexo 1, pregunta 8 y 19).

La correcta orientación es vital puesto que muchos de ellos manifestaron que les costó integrarse totalmente a la organización y les llevo un rango de tiempo considerable familiarizarse con la ONG y todo lo que ella conlleva Sin embargo los empleados solicitan claramente que la empresa le brinde todas las respuestas a las inquietudes surgidas al nuevo elemento facilitándole la integración a este. (Ver Anexo 2, Pregunta 14).

Uno de los principales riesgos que corren al no establecer parámetros para contratación es el de contratar personas no aptas o no competentes.

Un recurso humano capaz, confiable y de gran calidad comienza desde su selección, la cual debe hacerse colocando especial

atención a los requerimientos del puesto para el cual se está entrevistando.

### **c. Análisis y Descripción de Puestos.**

La asignación de las funciones a cada puesto de trabajo es correcta y a la vez acertada conforme a la percepción recabada de los trabajadores pues manifiestan conocer sus responsabilidades claramente (Ver Anexo 2, Pregunta 15).

Es de mencionar que no es de su conocimiento si existe un manual que defina de manera clara y simple las tareas involucradas y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito (Ver Anexo 2, Pregunta 16).

En cuanto a la consideración personal de cada individuo referente al desarrollo de las actividades de sus compañeros es catalogada como buena (Ver Anexo 2, Pregunta 17).

Los empleados manifiestan acatar órdenes de más de una persona lo cual es acertado en este caso debido a la jerarquización de mando ya que algunos subalternos por la composición de su puesto de trabajo, tienen que recibir directrices de más de una persona (Ver anexo 2, Pregunta 18).

La dotación de instrumentos como mobiliario y equipo para el ejercicio de sus labores a cada empleado, es la adecuada pues no se manifiesta ineficiencia en el mismo por falta de ello. No obstante es observable que no existe un empoderamiento de dichos instrumentos por cada empleado debido a la escasez de recursos (ver anexo 2, pregunta 19).

Es imprescindible resaltar que en la organización se toma muy en serio el cumplir con informar al aspirante a un puesto de trabajo sobre los requisitos que debe cumplir para poder optar por esa vacante, los encuestados lo manifestaron claramente y



mencionaron sentirse muy conformes con esa función que realiza la ONG. (Ver anexo 2, pregunta 20).

#### **d. Capacitación.**

Esta formación profesional se encuentra en un nivel medio ya que se afirma que si se reciben capacitaciones, pero una proporción de los encuestados muy alta dice que no son sujetos de capacitación (Ver Anexo 2, pregunta 21).

Se sabe que el adiestramiento que la mayoría de trabajadores reciben, son sobre temas de organización y no de lo que exige su puesto y los que si reciben entrenamiento que les beneficia es a los de las áreas de pastoral de la tierra y salud, puesto que los proyectos que emprenden muchas veces solicitan que se sometan a ciertas capacitaciones para llevar a cabo con éxito el mismo, siendo el cooperante del proyecto el que proporciona la instrucción y no la institución como tal (Ver Anexo 1, pregunta 6).

A menudo el personal es sometido a capacitación en instituciones que les brindan temas de formación profesional (Ver Anexo 2, pregunta 25).

Es de mencionar que los subalternos insisten en que se les debe capacitar en las áreas de conocimiento que sus puestos de trabajo exigen y así desarrollar las competencias que poseen. (Ver Anexo 2, pregunta 23).

Es de recalcar el hecho que la ONG como tal no posee un sistema de capacitación propio que les permita a los miembros que ahí laboran alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en las tareas que desempeñan, brindándoles una oportunidad de asumir nuevas responsabilidades (Ver Anexo 2, pregunta 26).

Por otra parte la cantidad de capacitaciones laborales que ellos reciben sin importar el tema, son considerablemente aceptables (Ver Anexo 2, pregunta 22).

Aunque por la falta de una distribución equitativa y funcional a lo largo del año, no son programadas de acuerdo a las necesidades.

#### **e. Políticas de Capacitación.**

Para el uso interno de las directrices o pautas a seguir para fortalecer el conocimiento y desempeño laboral de los empleados, Cáritas posee la debilidad de no exigir requisitos para que sus trabajadores sean sujetos de capacitación (Ver Anexo 2, pregunta 26).

Además no exige que se cumplan requisitos que a opinión de los empleados deberían de existir, para así recibir capacitaciones de acuerdo a sus necesidades y exigencias por parte de su puesto de trabajo (Ver Anexo 2, pregunta 27).

Resulta relevante que no hay establecido una calendarización dentro la planeación anual para realizar formaciones a los empleados, ni tampoco una forma de percepción de qué áreas se necesitan fortalecer con los adiestramientos ya que los mismos trabajadores revelan a su criterio en qué áreas necesitan dicha formación (Ver Anexo 2, pregunta 29).

La elección del elemento sujeto a capacitar no está definido de manera formal o por escrito, debido a la ausencia de un manual de políticas de capacitación que regule esta actividad, lo cual genera inconformidad en los subalternos de la entidad por no ser tomados en cuenta. (Ver Anexo 2, pregunta 30)

Las instituciones a la cuales normalmente se recurre para capacitar regularmente son establecidas por los cooperante pero

no se cuenta con un listado detallado que dirija las especializaciones de las mismas, lo que ayudaría a lograr establecer políticas concisas sobre el tema. Además no existe una persona a la cual se le haya encargado especialmente llevar el control y desarrollo de las formaciones que se deberán impartir en la entidad (Ver Anexo 3, pregunta 11).

La falta de lineamientos para optar a ser capacitado limita a los trabajadores a posibles ascensos en los puestos de trabajo aspectos que en su generalidad provocan desmotivaciones en el desenvolvimiento funcional de ellos lo que a su vez ingiere en el alcance de objetivos trazados por la institución.

No es perceptible que cada área de la ONG realice una planificación de capacitaciones con sus respectivos objetivos a alcanzar lo que a su vez son de vital importancia para el funcionamiento del entrenamiento en general de la institución.

El factor presupuestal de los entrenamientos no está establecido por áreas, así como tampoco de forma global, eso es entendible por el giro institucional ya que no permite presupuestar sobre recursos económicos porque tal aspecto se maneja acorde a los proyectos que se van realizando.

No se da prioridad a la realización de las capacitaciones en las instalaciones propias algo que se debería apegar a la reglamentación económica establecida.

#### **f. Evaluación del desempeño.**

Esta es un área de gran importancia para toda institución ya que se evalúa el desempeño de los trabajadores y con ello detecta las deficiencias y virtudes que los empleados poseen en el desarrollo de las actividades, por tal motivo se debe de tomar en cuenta la evaluación.

La entidad posee una debilidad, ya que no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño establecido por que los empleados manifiestan que no existe un proceso como tal. (Ver Anexo 2, Pregunta 34).

A pesar de lo anterior son sujetos de valoración; el desempeño de los proyectos en periodos anuales o cuando este concluya ya que los resultados de la misma nunca son revelados y con ello no se sabe si el trabajo realizado cumplió los objetivos propuestos y si sus resultados fueron efectivos o presentan deficiencia. (Ver Anexo 2, Pregunta 35).

Una de las ventajas que posee la ONG es que los empleados consideran necesaria la evaluación, esto garantiza la aceptación a la hora de implementar un programa de calificación del desempeño y el éxito de ello. (Ver Anexo 2, Pregunta 36).

Además con este procedimiento se lograría contribuir con la motivación de los empleados, ya que a este aspecto es de prestarle más atención, según lo contestado está muy debilitado pues ellos no reciben ningún tipo de incentivo por la realización de sus tareas, ni se les reconoce el empeño que se le aplica a cada actividad que con esfuerzo ellos ejecutan, asimismo este instrumento revelaría lo productivo que es el trabajador y determinaría objetivamente el rendimiento del mismo (Ver Anexo 2, Pregunta 37).

De esta manera la entidad podría contar con empleados competentes que le aseguren un buen rendimiento a futuro.

Es necesario mencionar que los empleados manifiestan la necesidad de realizar una eficiente evaluación de las funciones en la institución, que garantice un crecimiento institucional e individual, además de fortalecer su rendimiento, ampliaría sus oportunidades de ser mejor cada vez y contar con un documento en

donde se expongan los parámetros idóneos e iguales para todos los trabajadores, lo cual sería muy beneficioso tomando en cuenta los objetivos y metas trazadas por cada área de trabajo, proyectos que se desarrollan en ellas y el objetivo organizacional que como institución se ha planteado.

## **2. Análisis FODA.**

### **a. Fortalezas.**

1. Es la única ONG en el municipio de Zacatecoluca.
2. Amplia Cobertura en la Diócesis de Zacatecoluca, que comprende todo el Departamento de la Paz y 2 municipios del Departamento de San Vicente.
3. Los Servicios que presta son fundamentales para el diario vivir en las familias salvadoreñas.
4. Publicidad escrita como Informes de labores y Revistas.
5. El personal conoce a totalidad las funciones que cada uno desempeña en su puesto de trabajo.
6. Empleados con amplia experiencia en las distintas áreas de trabajo que constituyen la organización.
7. Posee condiciones necesarias de infraestructura, mobiliario y equipo para la ejecución de proyectos y desempeño laboral.
8. Apoyo de la diócesis y sus vicarias que son integradas por las distintas parroquias.
9. Los empleados poseen disponibilidad a la mejora y no reflejan una resistencia al cambio.

### **b. Oportunidades.**

1. Crecimiento sostenible de los proyectos creando alianzas con las entidades hermanas en el resto del mundo.
2. Competir para ganar licitaciones gubernamentales.

3. Capacidad de ampliar los programas y servicios que se ofrece.
4. Aprovechamiento del aumento de la mano de obra calificada para contratar personal con las competencias requeridas para cada proyecto.
5. Pertenecer a una organización reconocida mundialmente.
6. Ser una entidad que pertenece a la iglesia católica y la constituye dentro de sus bases.
7. Ser una institución que abarca el país entero.
8. Incrementar convenios con países europeos.

#### **c. Debilidades.**

1. Débil Posicionamiento e imagen de la ONG en el entorno social en el que se desenvuelve.
2. Alta dependencia económica a fondos internacionales para su desarrollo local.
3. No contar con un personal con un nivel académico requerido por cooperantes para la ejecución de proyecto.
4. Falta de una línea de autoridad a la cual el personal debe someterse.
5. Canales de comunicación inadecuados y no definidos.
6. Proceso de selección y contratación de personal incorrecto y no establecido.
7. Carecer de informes sobre el que hacer de la institución a los nuevos empleados.
8. No se cuenta con un sistema de capacitación propio.
9. Ausencia de un proceso de evaluación del desempeño.
10. Ubicación geográfica no es conocida, ni estratégica y carece de identificación al público.

#### d. Amenazas.

1. No ser considerado una opción por parte de los donantes para la realización de sus proyectos.
2. Vulnerabilidad ante la crisis económica, lo que puede provocar que los cooperantes de los programas, no proporcionen su contribución económica ante un plan de reducción de sus costos.
3. Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas o instituciones hacia las causas sociales.
4. Que la naturaleza de los planes requiera un nivel académico, superior al que los miembros de la entidad poseen.
5. Surgimiento de competencia en la zona que desvié la atención de los cooperantes.
6. Implementación de programas nacionales que abarquen y sean necesarios a los proyectos que ellos desarrollan.
7. Marketing y publicidad escasa.
8. Problemas externos no controlables: delincuencia, inestabilidad económica, inflación, desastres naturales.

### 3. Cruce de Variables del Análisis FODA.

#### a. Cuadro N° 1: Explicación del cruce de variables.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	Estrategias "FO", Incrementales (maxi-maxi) maximizar las fortalezas y maximizar las oportunidades de las empresas.	Estrategias "DO" De Mejora (Mini-maxi) disminuir debilidades y maximizar las oportunidades para activar el crecimiento organizacional.
<b>Amenazas</b>	Estrategias "FA" Decisivas (maxi-mini) Se decide maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.	Estrategias "DA" Defensivas (mini-mini) Realizar tácticas de disminución en las debilidades y amenazas.

**b. Cuadro N° 2: Estrategias del Cruce de Variable.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es la única ONG en el municipio de Zacatecoluca.</li> <li>2. Amplia Cobertura en la Diócesis de Zacatecoluca, que comprende todo el Departamento de la Paz y 2 municipios del Departamento de San Vicente.</li> <li>3. Los Servicios que presta son fundamentales para el diario vivir en las familias salvadoreñas.</li> <li>4. Publicidad escrita como Informes de labores y Revistas.</li> <li>5. El personal conoce a totalidad las funciones que cada uno desempeña en su puesto de trabajo.</li> <li>6. Empleados con amplia experiencia en las distintas áreas de trabajo que constituyen la organización.</li> <li>7. Posee condiciones necesarias de infraestructura, mobiliario y equipo para la ejecución de proyectos y desempeño laboral.</li> <li>8. Apoyo de la diócesis y sus vicarias que son integradas por las distintas parroquias.</li> <li>9. Los empleados poseen disponibilidad a la mejora y no reflejan una resistencia al cambio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil Posicionamiento e imagen de la ONG en el entorno social en el que se desenvuelve.</li> <li>2. Alta dependencia económica a fondos internacionales para su desarrollo local.</li> <li>3. No contar con un personal con un nivel académico requerido por cooperantes para la realización de proyectos.</li> <li>4. Falta de una línea de autoridad a la cual el personal debe someterse.</li> <li>5. Canales de comunicación inadecuados y no definidos.</li> <li>6. Proceso de selección y contratación de personal incorrecto y no establecido.</li> <li>7. Falta de informe sobre el que hacer de la institución a los nuevos empleados.</li> <li>8. No se cuenta con un sistema de capacitación propio.</li> <li>9. Falta de un proceso de evaluación del desempeño.</li> <li>10. Ubicación geográfica no es conocida, ni estratégica y carece de identificación al público.</li> </ol>



Oportunidades	Estrategias FO (incrementales)	Estrategias DO (de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento sostenible de los proyectos creando alianzas con las entidades hermanas en el resto del mundo.</li> <li>2. Competir para ganar licitaciones en proyectos gubernamentales.</li> <li>3. Capacidad de ampliar los proyectos y servicios que se ofrece.</li> <li>4. Aprovechamiento del aumento de la mano de obra calificada para contratar personal con las competencias requeridas para cada proyecto.</li> <li>5. Ser miembro de una organización reconocida mundialmente.</li> <li>6. Ser una entidad que pertenece a la iglesia católica y la constituye dentro de sus bases.</li> <li>7. Ser una institución que abarca el país entero.</li> <li>8. Acrecentar convenios con países europeos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el posicionamiento de la ONG en todo el departamento de La Paz. (F1, F2 y O1.)</li> <li>2. Mejoramiento de servicios y productos que se ofrecen, permitiéndoles así; ser un fuerte competidor ante las licitaciones y darse a conocer a nuevos cooperantes y público en general. (F3, F4, O2 y O3.)</li> <li>3. Desarrollar nuevas áreas de trabajo que estén al servicio del desarrollo humano para las comunidades donde se ejecuten los proyectos, y lograr por medio de estas áreas hacer más enriquecedor de conocimiento al recurso humano de la ONG. (F5, F6, F7, O3, O4 y O7)</li> <li>4. Aplicar una metodología basada en el mejoramiento continuo en el aprovechamiento del capital humano con experiencia que posee la institución preparando así al talento humano ante posibles oportunidades de proyectos a nivel nacional o internacional. (F9, O7 y O8.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrechar los lazos de comunicación con las organizaciones de los países con los cuales se realizan convenios a fin de contar con más apoyo para la ejecución de proyectos. (D2, O5, O7).</li> <li>2. Realizar una planificación estratégica que permita abordar y dar solución a todos esos signos de debilidad: comunicación, procesos organizacionales, capacitación etc. que la organización está mostrando. (D3, D4 D5, D6, D8 y O3).</li> <li>3. Destacar el trabajo que realiza la entidad por medio de un sitio web, revistas, identificación ilustrativa del nombre de la organización en su ubicación geográfica o por medio de la fidelidad de los beneficiarios de los proyectos, valiéndose de un trabajo realizado con calidad y esmero. (D10, O5, D6 y O7).</li> </ol>

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA (decisivas)</b>	<b>Estrategias DA (defensivas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No ser considerado una opción por parte de los cooperantes para la realización de sus proyectos.</li> <li>2. Vulnerabilidad ante la crisis económica, lo que puede provocar que los cooperantes de los proyectos, no proporcionen su contribución económica ante un plan de reducción de sus costos.</li> <li>3. Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas o instituciones hacia las causas sociales.</li> <li>4. Que la naturaleza de los proyectos requiera un nivel académico, superior al que los miembros de la entidad poseen.</li> <li>5. Surgimiento de competencia en la zona que desvíe la atención de los cooperantes.</li> <li>6. Implementación de programas nacionales que abarquen y sean necesarios a los proyectos que ellos desarrollan.</li> <li>7. Marketing y publicidad escasa.</li> <li>8. Problemas externos no controlables: delincuencia, inestabilidad económica, inflación, desastres naturales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un agresivo plan de marketing que garantice el posicionamiento de la entidad a nivel diocesano. (F1, F2, F3, F4, F8, A1, A3, A5, A7).</li> <li>2. Fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados de la institución para poseer mano de obra calificada para cada proyecto a desarrollar. (F5, F6, F9, A4).</li> <li>3. Diversificar las herramientas tecnológicas, el mobiliario y equipo que la entidad posee, garantizando el eficiente desarrollo de los empleados y la efectividad de sus labores. (F7, A2, A6, A8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concursando en licitaciones gubernamentales en la ejecución de programas nacionales de desarrollo local (D2, A2, A6).</li> <li>2. Crear un departamento de recursos humanos que garantice el eficiente funcionamiento de los empleados de la organización (D4, D5, D6, D7, D8, D9, A4)</li> </ol>

## **G. Alcances y Limitaciones.**

### **1. Alcances.**

- Se recolectó los datos necesarios para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.
- Con lo obtenido en el punto anterior se analizó el efecto de la propuesta de diseño del área de personal en la ONG Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca.
- Se obtuvo un adecuado acercamiento directo con los factores de investigación.
- Se contó con la disponibilidad de colaboración por parte de los empleados al momento de ser entrevistados.
- Las entrevistas que se realizaron a los miembros de las diferentes unidades de la entidad se ejecutaron sin ningún contratiempo.

### **2. Limitaciones.**

- Los investigadores sólo tuvieron acceso en horarios específicos a un contacto personal con los empleados debido a las diferentes labores de los mismos trabajadores.
- El desconocimiento por parte de la mayoría de miembros de la institución sobre el tema en investigación.
- Posible inexactitud y sesgo en la información recabada influenciada por el punto anterior.

## **H. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **1. Conclusiones.**

Todas las Áreas de trabajo en Cáritas, Diócesis de Zacatecoluca presentan problemas y algunas deficiencias en el desarrollo de sus actividades. Estas se ven afectadas por la inexistencia de un ente que coordine y le brinde soluciones a los problemas y necesidades laborales. Los empleados exteriorizan los problemas con los que se han enfrentado y ciertas situaciones que los afectan, por tal motivo se llega a las siguientes conclusiones:

- a. Los encuestados afirman la necesidad de contar con un área especializada en asuntos y tramites de los empleados. Reconocieron que muchas ocasiones no saben a quién dirigirse específicamente al momento de exteriorizar algún problema laboral o personal.
- b. En cuanto a organización hay aspectos en los cuales muestran una debilidad ya que no se cuenta con identificación señalizada de las distintas áreas de trabajo, ni la estructura organizacional esta visible.
- c. Las diferentes áreas de la institución muestran un nivel eficiente sobre el conocimiento de la estructura organizacional formal de la entidad, así como de las funciones o tareas que los demás departamentos de trabajo realizan, esto denota que los empleados se familiarizan entre un área y otra, conocen su labor y propósito.

- d. El recurso humano de esta organización manifiesta que si bien existen canales de comunicación dentro de esta, se debe hacer uso de un medio que sea efectivo puesto que en muchas ocasiones el mensaje que se transmite no es entendible y cuando se hace uso de la tecnología todos tienen acceso a ella dentro de las instalaciones pero no así fuera de las mismas.
- e. Es importante señalar que los trabajadores conocen las funciones que se debe realizar en su puesto de trabajo. Sin embargo muestran interés en que estas tareas se encuentren plasmadas en un documento, al cual ellos puedan tener acceso al momento de querer hacer alguna actividad que tengan duda si es responsabilidad de su puesto.
- f. El proceso de selección y contratación para el nuevo personal posee sus deficiencias y es necesario mejorarlo, puesto que la manera en que se hace no es la correcta, los nuevos empleados no cuentan con una documentación informativa previa y posteriormente a su contratación que les facilite la integración a la institución, tampoco se les muestra las líneas de autoridad y los diferentes aspectos de gestión que les permitan una unión rápida con la entidad.
- g. La organización se encuentra muy bien equipada con el mobiliario y equipo que los empleados necesitan para desarrollar sus actividades y tareas.

- h. La formación laboral es calificada como un instrumento bueno, más no es para todos y esta no es específica para fortalecer los conocimientos que ellos necesitan, las capacitaciones para todos los empleados es responsabilidad de la dirección y administración, pero su ausencia en algunos empleados es algo que afecta grandemente puesto que no explotan las competencias que ellos poseen y de esta manera se le niega el aprendizaje continuo que debe tener todo empleado. Además se considera necesario la existencia de ciertos requisitos a cumplir para ser tomado en cuenta como sujeto de capacitación.
- i. Se necesita un mejoramiento en los programas de capacitación en las áreas de conocimiento: técnica, motivacional y manejo de equipo pues estas son las que los empleados exteriorizan que deben fortalecerse.
- j. No poseen políticas de capacitación que les ayuden a tener claridad de acción y la manera de someterse a la formación laboral, si bien hay capacitación profesional pero lo único que les solicita la entidad que brinda la formación es que sean cotizantes del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
- k. No cuentan con una evaluación del desempeño de sus empleados, siendo estos los más interesados en que se lleve a cabo este proceso, pues consideran que les ayudaría a mejorar en el desarrollo de su puesto trabajo además de ser opción a posibles ascensos. De parte de los involucrados se manifiesta que en la

única forma que se les evalúa es al finalizar cada proyecto, en donde se les revisa los resultados de los mismos pero no se les informa su rendimiento como tal.

1. Cada empleado muestra responsabilidad y compromiso con la institución y las relaciones laborales son muy buenas puesto que se reflejan en el aspecto de que todos afirman que sus compañeros de las diferentes áreas realizan su trabajo con esmero y dedicación.

## **2. Recomendaciones.**

Por lo tanto, al concretizarse el estudio de la situación actual de Cáritas, Diócesis de Zacatecoluca se recomienda lo siguiente:

- a. La creación del Área de Recursos Humanos que tendrá que ser la encargada de mantener en un nivel óptimo todo lo relacionado con los empleados, prestar los servicios necesarios para la solución de problemas laborales y el mejoramiento de los diferentes procesos que fortalezcan a los mismos.
- b. Implementar una correcta ubicación de las áreas de trabajo con su debida identificación. La presentación de la estructura organizacional dentro de las instalaciones de la ONG, debe ser de un tamaño considerable y colocado en un lugar visible para la apreciación del público y los empleados.
- c. Debe considerarse que con el transcurso del tiempo la estructura organizacional va a cambiar y será necesario estar actualizando al personal sobre los cambios de esta, además de ejercer más interés en

aquellos nuevos empleados para que todos la conozcan y comprendan el trabajo que hacen sus demás compañeros.

- d. Es primordial que la comunicación dentro de Cáritas sea clara, efectiva y productiva y se mantenga un entendimiento mutuo en toda la institución, que a su vez permita la interacción. Al mejorar este aspecto también se debe estandarizar los canales para la utilización de la misma los cuales se deben dar a conocer a los empleados, los mismos que deberán cumplir con el objetivo de la transferencia de información oportuna y segura.
- e. Que los empleados cuenten con una herramienta informativa que muestre sus deberes y responsabilidades es decir, un manual de análisis y descripción de puestos al cual tengan acceso y que contenga una gama de información relacionada sobre las funciones, actividades y tareas a desempeñar en su puesto de trabajo, para así conocer cuáles son sus responsabilidades, los requerimientos de su puesto, la ubicación jerárquica, la relación con otros puestos, las condiciones físicas y ambientales que son necesarias para la ejecución de sus tareas.
- f. Lograr el mejoramiento del proceso de selección y contratación basándose en aspectos previamente definidos como el perfil de las personas que se quieren seleccionar, las fuentes de reclutamiento internas y externas, el tipo de selección y contratación que se utilizará etc. Superado este



proceso, establecer metodologías para ofrecerle al nuevo elemento una orientación o inducción de calidad que le facilite la incorporación rápida a su trabajo y a su medio laboral, logrando con esto demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su adaptación.

- g. Por la constante globalización en la que se vive y que el mundo laboral está exigiendo, se debe garantizar la adaptación a los cambios tecnológicos a los empleados mediante la actualización del mobiliario y equipo que estos utilizan para el desarrollo de sus tareas o funciones.
- h. Formular programas de capacitación para todo el personal tanto administrativo como técnico. Se sugiere llevarse a cabo de dos maneras; Una capacitación en temas de planeación y organización y otra capacitación específica para el empleado según su área de trabajo o su necesidad de conocimiento. Las formaciones profesionales deben seguir siendo apoyadas por Cáritas y comprometerse a brindar el respaldo con los medios oportunos, para que se lleve a cabo con éxito tal cual como lo están haciendo.
- i. Impulsar programas de capacitación orientados a mejorar las áreas técnicas, motivacionales y de manejo de equipo, para que el personal se mantenga a la vanguardia de la tecnología y exploten sus competencias.

- j. Fomentar el mejoramiento continuo de las personas tomando en cuenta el potencial de cada uno y así contar con una fuerza laboral optima, es por ello que debe de existir un documento oficial que plasme las guías de acción que se deberán cumplir para la formación profesional; un manual de políticas de capacitación que les permita a cada área que conforma la organización tomar decisiones sobre la formación profesional y el logro de sus objetivos propuestos.
  
- k. Que los empleados sean sometidos a una evaluación que permita apreciar y evaluar el grado o medida en la que desarrollan su trabajo. Que esta mantenga una periodicidad y que sea un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización y posterior a la ejecución de la misma informar a las personas en cuestión para que vayan mejorando cada vez más. Apoyándose en un manual específico en el tema, que contenga métodos de medición con objetividad, confiabilidad y validez con el objetivo de ser un beneficio y no un problema para los empleados.
  
- l. Promover la calidad de vida laboral con armoniosas relaciones entre todo el personal que solidifique el buen trato y rendimiento entre los miembros de las áreas de la institución.

**CAPITULO III:**

**"PROPUESTA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL CÁRITAS DE  
EL SALVADOR, DIÓCESIS ZACATECOLUCA".**

## **A. Generalidades de la Propuesta.**

### **1. Descripción.**

La presente propuesta, está constituida bajo el propósito de contribuir a que la entidad cuente con un proceso formal de administración del capital humano, por medio de métodos y técnicas que permitan establecer procesos definidos de organización, bienvenida, descripción de puestos, capacitación y sus políticas así como también la evaluación del desempeño, todo esto dirigido hacia el personal que ahí labora.

Los resultados obtenidos al realizar la entrevista dirigida al director diocesano, la tabulación de los cuestionarios dirigidos a los 20 trabajadores de la ONG y la observación directa respaldada en el cuestionario checklist, proporcionaron datos importantes que evidencian lo que se está realizando bien pero de igual forma los problemas de la actual y empírica gerencia de este elemento tan importante.

Para resolver los aspectos problemáticos referente al tema se recomienda la ejecución e implementación de la presente, que se estructura de la siguiente forma:

- Generalidades que regirán el nuevo departamento como lo son; objetivos, valores, misión, visión.
- Funciones tanto específicas como generales que deberán realizarse.
- Conjunto de manuales que ayudarán al desarrollo funcional entre los que se encuentran; de organización, bienvenida, análisis y descripción de puestos, capacitación, políticas de capacitación y evaluación del desempeño.
- Reestructuración del organigrama funcional, incluyendo la nueva unidad de administración de recursos humanos.

- Especificación de requerimiento de elementos humanos, técnicos y materiales para el funcionamiento de la misma.
- Planificación de implementación y seguimiento de todo lo propuesto.
- Presupuesto detallado para la implementación de la propuesta.

## **2. Objetivos.**

### **a. General.**

- Establecer un ente regulador en la organización no gubernamental Cáritas de El Salvador, Diócesis Zacatecoluca que gestione lo relacionado con el personal de trabajo basado en el correcto proceder con los elementos adecuados y actuales.

### **b. Específicos.**

- Proporcionar los lineamientos funcionales para la unidad encargada de la gestión de los empleados para que los mismos desarrollen sus funciones con efectividad.
- Dotar de instrumentos técnicos gerenciales para dicha labor, con el fin de tener un parámetro regulador del mismo.
- Establecer funciones específicas para fortalecer el desempeño laboral a través de un conjunto establecido de procedimientos.

## **3. Importancia.**

Las instituciones exitosas sean estas con fines de lucro o no, son aquellas que consideran su capital humano como el activo más importante dentro de las mismas. Teniendo en cuenta que los empleados de una organización son seres con su propia capacidad mental y percepciones, sus propios logros y personalidades, no

es posible que sean percibidos como un todo, la gestión del talento de los trabajadores sostiene que la institución debe ser capaz de emplear tanto la psicología de los individuos como la de los grupos para comprometer a los mismos a alcanzar objetivos y metas propuestas.

La realización de la presente conlleva una serie de elementos de provecho entre los cuales se destacan:

- Aprovechamiento con eficiencia y eficacia de las capacidades de los trabajadores lo que trae consigo mismo el fortalecimiento de la institución en su funcionamiento.
- Mejoramiento de la imagen institucional ante los cooperantes con los cuales se trabaja.

## **B. Generalidades del Área de Recursos Humanos.**

### **1. Objetivos.**

- Administrar con efectividad todo lo concerniente al personal, además de ser la unidad referente en la institución en la cual las demás áreas puedan auxiliarse para la resolución de aspectos concernientes al mismo.

### **2. Específicos.**

- Gerenciar todos los elementos relacionados con los trabajadores de la entidad, evitando así descoordinación en las funciones de la institución.
- Gestionar las limitantes de los demás ejes funcionales de Cáritas, en temas específicos de recursos humanos para el correcto funcionamiento de las labores de la misma.
- Contribuir mediante una correcta gestión a que las relaciones laborales, empleado-patrono sean satisfactorias para fortalecer de esta manera el clima organizacional.

### **3. Misión.**

“Contribuir al éxito y desarrollo institucional, a través de la recepción de empleados calificados capaces de desarrollar sus funciones de manera competente en base a una planificación y gestión integral, dentro del marco de referencia establecidos por las directrices estratégicas de la ONG”.

### **4. Visión.**

“Establecernos como el área más importante y sólida dentro de la organización, utilizando el recurso humano como activadores de la excelencia y el éxito de la institución, con esfuerzo, dedicación y responsabilidad”.

### **5. Valores.**

- *Responsabilidad:* En el ejercicio de las funciones específicas del área y del cumplimiento de tiempos previamente establecidos en la planificación anual de la organización.
- *Ética:* Orientado al apego de la moral y las buenas costumbres para el cumplimiento de labores.
- *Respeto:* Hacia todas las demás áreas e individuos con los cuales se tiene algún tipo de relación.
- *Confianza:* En el manejo de información confidencial.
- *Comunicación:* Como eje fundamental para desarrollo funcional del departamento.
- *Disciplina:* En la ejecución de los procesos establecidos y por establecer.
- *Imparcialidad:* En la de determinación de juicios de valor sobre impasses en temas relacionados a la unidad de recuso humano.

### **C. Funciones del Área de Recursos Humanos.**

Entre las principales están:

- Auxiliar en las relaciones laborales, empleado-patrono para que estas sean satisfactorias, lo que a su vez provoque que exista un buen ambiente laboral dentro de la institución.
- Brindar asesoría a los ejecutivos de más alto nivel en la elaboración y formulación de políticas de administración de talento humano.
- Construir procesos que faciliten a la institución desarrollar y mejorar cada una de las necesidades del personal en todas las áreas de la ONG de manera precisa y oportuna.
- Proponer los proyectos y los manuales que sean necesarios a través del tiempo basado en los cambios globales lo que genera una actualización continua de los mismos, para regir las interacciones de los empleados en la institución.
- Supervisar las relaciones de trabajo reguladas por todas aquellas legislaciones que ejerzan algún tipo de normalización en temas de administración de recurso humano en el país.
- Verificar las necesidades de personal, para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del mismo.
- Determinar técnicas de evaluación de desempeño de los trabajadores de la entidad con la premisa de ayudar al cumplimiento de objetivos planificados de Cáritas.
- Establecer una programación constante y actualizada de capacitación que favorezca, desarrolle y fortalezca las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del talento humano de la institución.



- Gestionar nómina salarial y planillas de ISSS y AFP para contribuir de manera directa a la motivación de los miembros de la ONG como también llevar un control general de incapacidades, permisos, ausencias injustificadas con el fin de tener un historial de cada empleado y que esto pueda ayudar a la misma evaluación del desempeño.
- Registro disciplinario del comportamiento de los miembros que laboran en la organización.
- Establecer y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas.
- Generar un clima organizacional de desarrollo y bienestar del recurso humano, de forma tal que le permita a los funcionarios progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.

#### **D. Compendio de Herramientas Gerenciales para el área de Recursos Humanos.**

##### **1. Generalidades de la ONG.**

###### **a. Historia.**

La Fundación Cáritas El Salvador, es el organismo de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador, encargada de animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad organizada de la Iglesia Católica.

Fue fundada en el año de 1987. Iniciando su trabajo con un proyecto de supervivencia y nutrición infantil denominada PL-480 el cual consiste en alimentos donados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en ingles). En 1988 a 1990 se inicia un giro en la asistencia a las comunidades con un proyecto de apoyo diocesano a la agricultura; En 1992 con la firma de los Acuerdos de Paz la fundación fue la

responsable del avituallamiento (proporcionar víveres, especialmente los necesarios para una tropa, expedición, etc.); de los desmovilizados de los grupos guerrilleros que eran 1,200 combatientes; incluyendo ayuda económica, enceres del hogar, ropa y alimentos contando con la colaboración de la Fundación Canadiense Contra El Hambre.

Para el año 2001 se presentan los terremotos siendo el departamento de La Paz, uno de los más afectados por el desastre es así como a través del apoyo internacional y en especial de Cáritas hermanas, se inició un programa orientado a la reconstrucción de este, se trabaja los componentes de vivienda (construyendo 1296 hogares) salud (atendiendo 420 familias en forma directa).

En la actualidad, se está trabajando en comunidades con índices de pobreza altos, desarrollando programas que llevan desarrollo local a estas, contando con el apoyo de entidades hermanas internacionales y otras fundaciones amigas.

#### **b. Productos y Servicios que Ofrece.**

##### ✓ Agricultura sostenible.

El propósito de impulsar el proceso de agricultura sostenible, es para contribuir a la seguridad de los grupos más vulnerables en la Diócesis de Zacatecoluca impulsando la organización comunitaria, la diversificación, producción, consumo y comercialización de productos agropecuarios en armonía con el medio ambiente.

##### ✓ Salud integral.

El acceso a los servicios de salud es escaso, ya que es muy limitado con el alto porcentaje de desempleo, familias con muy bajos ingresos económicos; estos aspectos dificultan mantener una adecuada atención a los servicios de salud. El anterior

panorama afecta grandemente la salud de la mayoría de los salvadoreños y principalmente la zona rural.

- ✓ Plan integral de reconstrucción terremoto, área: desarrollo humano sostenible.

Por Desarrollo Humano Sostenible se entiende: el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas y comunidades, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas, sociales, políticas y religiosas.

- ✓ Plan integral de reconstrucción terremoto, área: vivienda.

- Casas construidas en lugares seguros con Tecnologías sismo resistentes.
- Familias y comunidades organizadas.
- Albañiles capacitados y surgimiento de nuevos técnicos.

### **c. Marco Legal.**

El en Artículo 26 de la Constitución de la Republica de El Salvador: Se reconoce la personalidad jurídica de la Iglesia Católica. Las demás iglesias podrán obtener, conforme a la ley, el reconocimiento de su personalidad.

La personalidad jurídica de esta organización está contemplada en el Tomo 296. Decreto 742. Del diario oficial de la República de El Salvador N°103. De fecha de 4 de septiembre de 1987.

### **Decreto 742**

La Asamblea legislativa de la República de El Salvador, considerando:

I. Que el artículo 26 de la Constitución de la República, reconoce la personalidad de la iglesia católica.

II. Que las leyes secundarias que regulan este precepto constitucional se han estancado y han quedado atrasadas en relación al desenvolvimiento institucional que ha obtenido la Iglesia Católica, Apostólica y Romana en El Salvador por lo que se hace necesario dictaminar nuevas disposiciones que le permitan el efectivo ejercicio de los derechos que como persona jurídica le corresponden:

Por tanto:

El uso de sus facultades constitucionales y a iniciativas del presidente de la República y por medio del Ministro del Interior.

Decreta:

Artículo 1.- Se reconoce de conformidad a lo establecido por el artículo 26 de la constitución la personalidad jurídica de la iglesia católica, apostólica y romana en El Salvador la cual estará integrada por las personas que de conformidad a la ley eclesiástica sean consideradas miembros de la misma.

El marco legal de estas organizaciones es competencia del Ministerio de Gobernación, a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y fundaciones sin Fines de lucro, el de contar con un mecanismo que les permita obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección que les brinde la seguridad jurídica a dichas organizaciones a sus miembros y a terceros que contraten con ellas.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, publicado en el Diario Oficial, el martes 17 de diciembre de 1996. De acuerdo con el Art. 28 de la Ley: - Los estatutos de las

asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro" Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

## **2. Proceso de Selección y Contratación.**

### **a. Introducción.**

La selección de candidatos idóneos para ocupar un puesto determinado dentro de una organización es muy importante y a la vez crucial puesto que es por medio de esta, que la entidad contara con el mejor talento humano. Este proceso se enfatiza en realizar actividades para elegir el mejor candidato contando con las exigencias del puesto. Existen muchos beneficios ante la aplicación de este proceso puesto que una vez ejecutado se cuenta con la persona más competente, con ello se obtiene una ventaja competitiva en la organización. Se escogen los mejores candidatos y de es amenera se incrementa el capital intelectual de la institución a la cual pasa a formar parte.

Después de una selección de candidatos adecuada, se pasa a la contratación, siendo este un paso muy delicado ya que, con la

contratación se incorpora al nuevo elemento a la organización mediante las leyes y condiciones generales de trabajo.

En ese sentido, se presenta este proceso gerencial para que sirva de apoyo a Cáritas a la hora de someter a oferta un puesto.

### **b. Proceso de Selección.**

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

**Paso 1:** Elegir la técnica a utilizar, sin embargo se puede utilizar varias para una mayor confiabilidad en la selección del aspirante.

#### **i. Técnicas de Selección.**

- ✓ **Entrevista:** Es la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un dialogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la institución y viceversa.

El proceso de la entrevista se divide en 5 etapas:

1. **Preparación del Entrevistador:** determina que el entrevistador se encuentre en la mejor disposición física, psicológica y emocional para recibir al candidato y entrevistarlo.
2. **Creación de un ambiente de confianza:** El encargado de entrevistar debe lograr que el candidato se sienta seguro,

tranquilo y cómodo al momento de entrevistarlos, así obtendrá mejores resultados.

3. Desarrollo de la entrevista: Se inicia haciendo contacto visual, intercambio de saludos, mostrar cortesía, luego de esto se pasa al desarrollo formal de la entrevista:

- Utilizar las preguntas formuladas. (seguir un guion previamente elaborado).
- Tomar notas. (hacer apuntes sobre lo que el entrevistado expresa).
- Dar tiempo al candidato de formular preguntas, si las hubiese.
- Modelo de Guía para el Entrevistador.

<b>MODELO GUIA DEL ENTREVISTADOR.</b>
<p>I. FORMULE EL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA. El entrevistador deberá enfocar su entrevista en función de los aspectos que necesita saberlos aspirantes.</p>
<p>II. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN. Revise el currículo y solicitud, en relación al perfil del puesto.</p>
<p>III. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saludo: este saludo debe ser espontaneo haciendo sentir bien al aspirante.</li> <li>2. Platica breve: sobre un tópico diferente a los aspectos que se abordaran en la entrevista.</li> <li>3. Introducción: se habla sobre los diferentes aspectos que se abordaran en la entrevista de trabajo, en lo que se respeta a sus estudios, experiencia de trabajo, intereses y algún otro aspecto.</li> <li>4. Preguntas de iniciación:¿Cómo se interese por nuestra institución? ¿Qué lo motivo a buscar empleo en nuestra organización?</li> <li>5. Estudios Realizados: Se abordan aspectos sobre la formación académica y otras capacitaciones especiales.</li> <li>6. Experiencia laboral: se solicita información sobre la experiencia laboral relacionada con el puesto de trabajo y otros aspectos de trabajo.</li> </ol>

<p>7. Actividades e intereses: Indagar sobre pasatiempos.</p> <p>8. Pretensión salarial: Sondear las aspiraciones salariales.</p>
<p>IV. CIERRE DE LA ENTREVISTA</p> <p>Informe al candidato sobre el tiempo que demandara tomar la decisión sobre la selección.</p>
<p>V. SEGUIMIENTO.</p> <p>Después de retirarse el aspirante anote las impresiones, las preguntas que le hubiera gustado realizar para otras entrevistas.</p>

4. Fin de la Entrevista: conocida como cierre de la entrevista que se da cuando al entrevistador llega a la conclusión de no continuar con la entrevista, ya sea porque obtuvo información que se propuso como objetivo o porque considera imposible lograrlo por el tipo de candidato que tiene al frente. Explicar los pasos futuros si los hay. Despedida, debe ser cordial y agradecerle por su visita.
  5. Evaluación de la entrevista: consiste en hacer un resumen comparativo con todos los entrevistados. Se recomienda hacer una evaluación de la información obtenida después de la entrevista y completar los formularios.
- ✓ Solicitud de empleo: Es la cabeza del expediente del empleado. Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse fácilmente, y con menor molestia para el solicitante en la entrevista, a través de la investigación de referencias, etc. Esta forma deberá ser diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando
  - ✓ Pruebas Psicológicas: Existen diferentes pruebas de carácter psicológico. Estas se eligen de acuerdo a lo que



se pretende explorar en el candidato y los puestos a llenar. Estas dan información de personalidad, los valores que las rigen, inteligencia emocional, capacidad de análisis, capacidad de expresión.

- ✓ Pruebas Técnicas: estas pretenden evaluar el dominio sobre conocimientos, habilidades, establecidas en el perfil del puesto. Entre ellas están: Pruebas escritas, destrezas y prácticas.

**Paso 2:**Elaboración un informe final

Se debe redactar un resumen de los diferentes aspectos abordados y poner en evidencia a los candidatos que según potencial estas aptos, permitiéndole así al jefe del área de recursos humanos tomar la decisión sobre cual aspirante es el apto.

**Paso 3:** La investigación del Candidato.

Esta fase del proceso no implica que debe realizarse al final sino puede hacerse al principio. De esta manera se evita someter al proceso un candidato con un mal record laboral, pero se debe realizar con mucho cuidado.

Sin embargo la experiencia, la intuición, el análisis sobre la información del candidato son buenos insumos para tomar la decisión, se puede acudir a esta investigación:

1. Referencias laborales.
2. Referencias personales
3. Referencias sociales (vecinos y comunidad).
4. Referencias policiales (solvencia).

Todas ellas son fuentes por utilizar, aún más cuando cierto candidato refleja dudas sobre su información.

### **c. La contratación.**

Para llevar a cabo el proceso técnico que se lleva para contratar una persona es necesario tener en cuenta lo que expresa la legislación laboral salvadoreña. El contrato de trabajo es el documento por el cual se obliga a varias personas o a una a ejecutar una obra o prestar un servicio.

Tipos de Contrato para el Sector Privado.

- ✓ Contrato individual de trabajo.
- ✓ Contrato colectivo de trabajo.

#### **i. Documentos por llenar y presentar.**

Entre la documentación que se solicita a un candidato, están los exámenes médicos. Estos dependiendo del puesto que se trate se piden antes de formalizar la contratación. Pero eso depende de cada institución.

En términos generales la documentación por presentar y que se debe llenar es:

- ✓ Contrato de trabajo.
- ✓ Formulario de Seguro de vida.
- ✓ Solicitud de empleo.
- ✓ Inscripción en la Administradora de Fondo de Pensiones.
- ✓ Documento Único de Identidad
- ✓ Número de Identificación Tributaria.
- ✓ Licencia de conducir
- ✓ Tarjeta del ISSS
- ✓ Título de educación formal.
- ✓ Número de cuenta bancaria.
- ✓ Diplomas de educación no formal.

✓ Otros.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, afiliación, documentos etc.

**PASO 1.**

Comunicar al aspirante elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.) y a los que no fueron aprobados.

**PASO 2.**Entrevista de contratación

En este paso se debe proporcionar información sobre:

- ✓ Fecha de inicio de labores
- ✓ Horario
- ✓ Sueldo
- ✓ Prestaciones, etc.

**PASO 3.**

Efectuar trámites legales de incorporación: firma del contrato de trabajo. (Individual o colectivo)

**PASO 4.**

Abrirle un Expediente dentro de la Organización. Que contenga datos específicos del empleado, así como fotos, copia de su contrato, su credencial laboral, su hoja de servicio (su nombre completo, fecha de ingreso, domicilio, estado civil, nombre de su cónyuge, control de asistencia), documentación medica documentación general etc.

### **3. Manual de Organización y Bienvenida.**

#### **a. Introducción.**

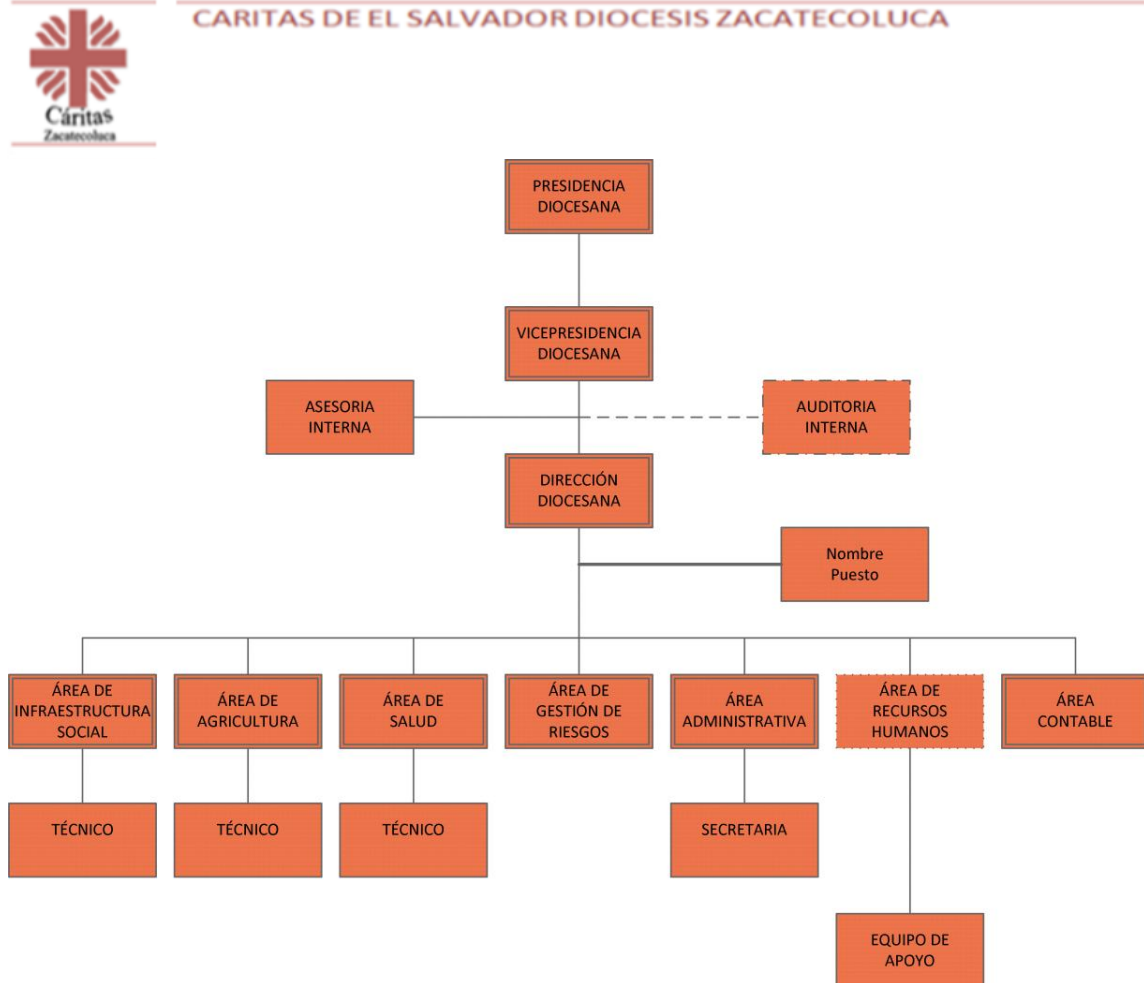
Para toda entidad es necesario tener definida la organización de toda su estructura funcional, para ello es necesario tenerlo plasmado por escrito.

Este manual consta precisamente de una estructuración del buen funcionamiento de Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca, tiene como objetivo fundamental establecer las líneas claras de ejecución y mando dentro de la ONG así como de mostrar una guía de como inducir a un nuevo empleado para que su integración a la empresa sea rápida y total.

Para cumplir con lo anterior la composición estructural del presente manual consta de una breve reseña histórica de la institución, la estructura funcional con las líneas de mando, el marco normativo además de las áreas de trabajo y sus respectivas funciones.

## b. Estructura Orgánica.

Figura N° 2.



Fuente: Grupo de Tesis.

### **c. Áreas de Trabajo, Descripción y sus Funciones.**

#### **➤ Área de Infraestructura Social.**

##### ***Descripción***

Unidad especializada en el asesoramiento y desarrollo de proyectos encaminados al favorecimiento de las comunidades de la diócesis en cuanto a la dotación de viviendas basadas en técnicas y programas novedosos realizados en asesoramientos internacionales proporcionados por cooperantes internacionales y locales.

##### ***Funciones***

- Asesoramiento técnico a las comunidades sujetas a proyectos de la ONG en cuanto a desarrollo de infraestructura social.
- Desarrollo de programas internacionales enfocados a la modernización de técnicas de elaboración de viviendas.
- Controlar y ejecutar recursos de los planes otorgados para la ejecución de los mismos.
- Dirigir y controlar al personal proporcionado para el funcionamiento de su labor.
- Realizar las tareas que se le encomienden desde la dirección superior.
- Gestionar la inspección técnica de cada proyecto de vivienda realizado.
- Recabar un archivo de todos los trabajos realizados por el área.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

➤ **Área de Agricultura.**

**Descripción.**

El desarrollo agrario fuente fundamental de la alimentación de cualquier país, es un elemento que tiene su espacio en la ONG y esta área es la encargada de desarrollar planes enfocados al fortalecimiento de las tierras y producción de las mismas.

**Funciones**

- Asesoramiento técnico a las comunidades sujetas a proyectos de la ONG en cuanto a desarrollo de planes agrarios
- Desarrollo de programas internacionales enfocados a la modernización de técnicas de agricultura.
- Controlar y ejecutar recursos de los planes otorgados para la ejecución de los mismos.
- Realizar las tareas que se le encomienden desde la dirección superior.
- Gestionar la inspección técnica de cada proyecto agrario realizado.
- Recabar un archivo de todos los trabajos realizados por el área.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

➤ **Área de Salud.**

**Descripción**

El desarrollo de una comunidad está enfocado en el buen funcionamiento de sus componentes y uno de ellos es el ser humano para el cual se requiere contar con aspectos claros de salud.

En la ONG se da un lugar especial y para ello se cuenta con un área específica para tal función que tiene como objetivo fundamental proporcionar programas de salud a las comunidades a las cuales se benefician con los proyectos de Cáritas.

**Funciones**

- Asesoramiento técnico a las comunidades sujetas a proyectos de la ONG en cuanto a desarrollo de planes de salud
- Desarrollo de programas internacionales y locales enfocados a la modernización de técnicas de salud.
- Controlar y ejecutar recursos de los planes otorgados para la ejecución de los mismos.
- Realizar las tareas que se le encomienden desde la dirección superior.
- Gestionar la inspección técnica de cada proyecto de salud realizado.
- Recabar un archivo de todos los trabajos realizados por el área.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.



➤ **Área de Gestión de Riesgos.**

***Descripción***

Esta área ha sido creada específicamente para solventar problemas generados por desastres naturales por tal motivo es considerada como eventual y no conlleva un rol protagónico en la institución por consiguiente el personal que labora para la misma es contratado cuando es requerido.

***Funciones***

- Asesoramiento técnico a las comunidades afectadas por desastres de la naturaleza y que son sujetas a proyectos de la ONG en cuanto a la gestión de riesgos.
- Desarrollo de programas internacionales y locales enfocados a la modernización de técnicas en cuanto a desastres de índole natural.
- Controlar y ejecutar recursos de los planes otorgados para la ejecución de los mismos.
- Realizar las tareas que se le encomienden desde la dirección superior.
- Gestionar la inspección técnica de cada proyecto de su incumbencia realizado.
- Recabar un archivo de todos los trabajos realizados por el área.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

➤ **Área Administrativa.**

**Descripción**

Para garantizar el buen funcionamiento de una entidad, esta debe poseer un área especializada que avale la plena armonía entre los entes que integran la organización, basándose en el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control, Evaluación) en las actividades que desarrolla la institución.

**Funciones**

- Responsable ante la dirección y superiores, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la entidad.
- Responsable de la coordinación de la planeación estratégica de la institución.
- Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado.
- Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos y logísticos que requieran las áreas para su operación.
- Ejercer y verificar el ejercicio del control interno.
- Detectar situaciones, problemas causados o previsibles, solucionarlos previa ausencia de la dirección diocesana.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

➤ **Área Contable.**

**Descripción**

El control de los recursos, principalmente los financieros es la base del correcto desarrollo de toda organización, es por ello que esta área se encargara del adecuado control de tal vital recurso cumpliendo todos los estándares, normas y leyes contables que rijan la naturaleza de la entidad.

**Funciones**

- Conservar un adecuado y oportuno registro y control de los activos, pasivos, ingresos y egresos que surjan de las diversas transacciones y gestiones.
- Garantizar la preparación de los estados financieros que sean requeridos.
- Efectuar conciliaciones bancarias y elaborar arqueos cuando corresponda, según las cuentas corrientes, en estricto apego a las normativas contables tanto nacionales como internacionales.
- Asegurar que los recursos financieros sean depositados en las cuentas bancarias correspondientes, seguido del registro y control de las cuentas.
- Dar a conocer a las autoridades por medio de informes, el estado actual de los recursos financieros.
- Garantizar la adecuada administración y custodia de los fondos destinados a caja chica.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

➤ **Área de recursos humanos**

**Descripción**

En la institución el ser humano es de vital importancia, es por ello que esta área se encargará de velar por los intereses, necesidades y obligaciones que estos poseen garantizando un clima organización agradable para todos.

**Funciones**

- Potenciar el crecimiento de las personas con la capacitación y el desarrollo.
- Atraer y retener a las personas que poseen las competencias necesarias.
- Asesorar a las diferentes gerencias de la institución respecto a la conducción de personas.
- Buscar la forma de conservar las buenas relaciones laborales.
- Alinear al personal con la misión, visión, valores y estrategias de la entidad.
- Responsable de las contrataciones y despidos.
- Programación y ejecución de actividades laborales y recreativas.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la dirección diocesana que tengan relación con el área.

**d. Bienvenida a los nuevos Empleados por parte del Director Diocesano.**

**Bienvenido/a.**

Desde la dirección diocesana es un gusto saludarle y darle una calurosa bienvenida a nuestra organización. Acabas de entrar a formar parte de nuestra familia de Cáritas. Y ahora tendrás la satisfacción de integrarte a una de nuestras áreas de trabajo. Todos los empleados en distinto nivel de responsabilidad colaboramos entre sí para que todas las actividades institucionales se lleven a cabo de la mejor manera.

Respecto a los demás departamentos existe un nivel de empatía muy alto y sobre todo los empleados formamos un equipo de trabajo en el cual nos ayudamos en todo momento. Para tu beneficio la entidad colaborará contigo en brindarte desarrollo profesional y humano. No obstante, cabe mencionarte que si en algún momento tienes duda en algo recurras con confianza a tus superiores o al área de recursos humanos para que se te pueda ayudar. Deseando que tu inicio de labores en nuestra organización sea lo más placentero posible, reitero mi disposición para apoyarte en lo que necesites, y que la realización de tus actividades sea un éxito. Pasa Feliz día. Bendiciones.

**e. Información sobre Reuniones, Vacaciones y Capacitación.**

Las funciones operativas dentro de la organización son aquellas que de rigor deben realizarse dentro de una organización, pero que no tienen impacto directo ante los ojos de los usuarios o clientes externos de la organización. Por eso es importante la presentación de información clara y oportuna como lo son calendarización de actividades está sujeta a la dirección y

administración diocesana que establecerá las fechas y las actividades a desarrollar. En cuanto al uso de horario o de permisos personales todos están bajo la responsabilidad de la máxima autoridad de la organización.

En cuanto a las reuniones semanales se programan día lunes del horario de 9am a 11am, estas siguen un itinerario dando inicio con una oración, luego dar a conocer los proyectos en puerta o revisar progreso de proyectos por área, de igual manera cualquier problemática acontecida dicha reuniones se llevan a cabo en presencia de todo el personal de la institución.

Por su parte las demás actividades e información institucional, como vacaciones, días de asueto, festividades etc. Son informados por la dirección diocesana en su oportunidad ya sea en reunión o por medio de un memorándum.

Todo lo concerniente a capacitación de los empleados se estipula a detalle en el manual de capacitación.

#### **4. Manual de Análisis y Descripción de Puestos.**

##### **a. Introducción.**

Las personas son un elemento clave en las organizaciones; esto implica contar con el análisis de cada uno de los puestos, lo cual permitiría la posibilidad de tener en cuenta todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

El manual está elaborado con la finalidad de que contenga la información clara, ordenada y sistemática necesaria de todos los puntos de trabajo en la ONG. En este se describen todas las tareas que son necesarias desarrollar en cada lugar de trabajo por las personas que los ocupan, con el objeto de contribuir al funcionamiento de la institución y al desarrollo de la misma.

**b. Beneficios del Manual.***A. Para seleccionar las personas.*

- ✓ Determinación de las características que deben cumplir las personas para ocupar un determinado puesto.
- ✓ Permite formular y conocer los requerimientos técnicos, administrativos y personales que se requieren en un puesto de trabajo.

*B. Para capacitar las personas.*

- ✓ Ayuda a la orientación de qué tipo de puestos necesitan ser capacitados para realizar de una manera efectiva su labor.
- ✓ Proporciona claramente los programas de capacitación que se deben formular.

*C. Para administrar los salarios y evaluar el desempeño de las personas.*

- ✓ Favorece a determinar una correcta asignación de escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los mismos en la empresa y el nivel de los sueldos en el mercado de trabajo, como base para su misma administración.
- ✓ Apoya a la correcta asignación de salarios, basada en la descripción del puesto.
- ✓ Provee información oportuna, para examinar las funciones que le competen al puesto.
- ✓ Sirve de guía para que el jefe y los colaboradores conozcan las funciones que son necesarias desarrollar en la organización además de establecer un plan de carrera en la empresa.

**c. Objetivos que persigue el manual.****A. Para la organización.**

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, que se deben difundir orientados al reclutamiento de mano de obra mediante la previa determinación del perfil del ocupante del puesto.
- ✓ Establece detalladamente las funciones y responsabilidades que deben ejercer, las personas que ocupa los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Informa y orienta la características personales que debe de poseer el individuo para desempeñar un cargo.
- ✓ Determina los criterios de desempeño dando a la organización un parámetro de acción sobre el puesto de trabajo.

**B. Para los jefes.**

- ✓ Sirve a las jefaturas para asignar líneas de autoridad así como conocer y controlar las funciones que desarrollan sus subordinados.
- ✓ Sirve como base para la elaboración del plan de carrera.
- ✓ Conocer cada una de sus atribuciones y obligaciones.

**C. Para el trabajador.**

- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.



**d. Políticas que regirán el manual.**

- ✓ Servirá como base para evaluar posibles candidatos a ocupar puestos vacantes en la organización.
- ✓ Se usará para justificar destituciones laborales basadas en la evaluación de desempeño.
- ✓ El manual constituirá la base para asignar funciones y responsabilidades a las persona, en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Los descriptores de puesto serán el instrumento principal para valorary clasificar los puestos de trabajo, elaborar perfiles y respaldar la evaluación del desempeño.
- ✓ Al contratar nuevas personas el área de recursos humanos entregara una copia de las funciones y responsabilidades del puesto para el cual haya sido contratado.
- ✓ Se considerará la descripción de los puestos al momento de diseñar losprogramas de capacitación y desarrollo.
- ✓ La unidad de administración de personas será responsable de la revisión y actualización del manual de descripción de puestos, con la colaboración de las diferentes áreas de la organización.

**e. Modelo de Descriptor de Puestos.**

<b>1. IDENTIFICACIÓNDEL PUESTO</b>	
<i>Título del Puesto</i>	:
<i>Número de personas enelpuesto</i>	:
<i>Áreaalaque pertenece</i>	:
<i>Sedeo lugardeubicación</i>	:
<i>Denominacióndelpuesto superior inmediato</i>	:

Objetivo del puesto de trabajo:
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Descripción principal:
<b>3. INDICADORES DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Indicador clave de cumplimiento:
<b>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>
Descripción de funciones diarias:
Descripción de funciones periódicas:
Descripción de funciones eventuales:
<b>5. PERFIL DEL PUESTO (Requisitos)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Educación formal:</li> <li>B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: E</li> <li>dad:</li> <li>C. Años de experiencia en puestos similares:</li> <li>D. Experiencia en:</li> <li>E. Habilidades o destrezas requeridas:</li> <li>F. Características personales requeridas:</li> <li>G. Competencias requeridas:</li> <li>H. Otros:</li> </ul>
<b>6. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Supervisión ejercida sobre:</li> <li>B. Total de personas bajo su supervisión:</li> <li>C. Supervisión recibida de parte de:</li> <li>D. Poder de decisión ejercida sobre:</li> <li>E. Equipos:</li> <li>F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:</li> <li>G. Responsable de administrar el proceso de:</li> <li>H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto:</li> <li>I. Contactos del puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Externos:</li> </ul> </li> </ul>

<b>b. Internos:</b>
<b>7. INICIATIVAYCREATIVIDAD</b>
<b>8. ESFUERZOMENTAL</b>
<b>9. ESFUERZOFÍSICO</b>
<b>10. ENTORNO DEL PUESTO</b>
<b>☛ Condiciones Ambientales:</b>
<b>☛ Riesgo de enfermedad o accidentes:</b>

Ver los descriptores para cada uno de los puestos que componen la ONG Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca en el Anexo N° 4.

## **5. Manual de Capacitación.**

### **a. Introducción.**

El manual de capacitación es un instrumento administrativo eficaz que suministra información específica sobre las formaciones profesionales y busca ser de mucha ayuda para la organización, puesto que en él se plasma información de planificación, desarrollo y ejecución de actividades que con lleva a la formación de los empleados de la institución, centrando su atención a esas necesidades de capacitación existente en el personal de Cáritas.

Este manual contiene los lineamientos que la entidad debe de seguir para desarrollar un efectivo programa de capacitación garantizando la optimización de los recursos y el aprovechamiento del talento humano. Para garantizarlo, se

detallan los objetivos que persiguen este manual, así como los tipos de capacitación interna y externa que se pueden aplicar; apoyándose en el diagnóstico de necesidades de capacitación para establecer los requerimientos de formación que imperan en la organización y así, realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo la capacitación.

#### **b. Definición de las Necesidades.**

El diagnóstico es un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes que deben dominar para lograr un correcto desempeño. Es necesario conocer cuáles son las verdaderas necesidades. Entre la importancia de la detección de necesidades están:

- Proporciona la información necesaria para elaborar los cursos que la organización requiere.
- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
- Propicia la aceptación de las capacitaciones al resolver problemas.
- Asegura la relación con la visión y objetivos de la organización.

Además es necesario conocer algunos factores antes de seleccionar el método o la técnica para detectar las necesidades de capacitación, entre algunos factores tenemos:

- El número de personas por investigar.
- El nivel jerárquico.
- El nivel educativo.
- Puesto que desempeñan.
- Tiempo y recursos disponibles.
- La característica de cada método o técnica.

**c. Métodos y Técnicas más Usuales para Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).**

✓ **Puesto-Persona.**

Es un método básico. Se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Se aplica a puestos operativos y en organizaciones donde no hay muchos puestos, ya que se debe realizar el análisis de cada persona. Esto requiere tiempo, esfuerzo y personal. Tiene la ventaja de ubicar directamente de la gente lo que necesita. Su resultado es la capacitación correctiva.

**Perfil del Puesto/ Detección de Necesidades de Capacitación Puesto-persona**

**(Cedula Diagnostico 1).**

- ✓ Identificación del puesto:
- ✓ Funciones generales:
- ✓ Requerimientos académicos:
- ✓ Otros requerimientos Físicos.

**d. Diseño, Planificación y Aplicación.**

El proceso de capacitación se genera partiendo de la premisa de comparar entre la competencia existente del personal y la competencia requerida del mismo. El proceso de capacitación debe iniciarse después de que el Jefe de Unidad de cada área ha identificado las necesidades de capacitación y los aspectos

relacionados con la competencia del personal bajo su cargo han sido identificados, por lo que para obtener óptimos resultados del programa de capacitación es necesario que exista un control de las siguientes etapas del proceso de capacitación (también llamado ciclo de capacitación):

1. Definición de las necesidades de Capacitación.
2. Diseño y planificación y ejecución de la capacitación.
3. Evaluación de los resultados de la capacitación.

#### **e. Tipos de capacitación.**

Cuando ya una vez se ha detectado la necesidad de capacitación, existen formas de realizar la capacitación directa o indirectamente.

La capacitación directa se caracteriza porque consisten en cursos breves sobre temas específicos necesarios, donde existe la necesidad de reforzar.

La capacitación indirecta se caracteriza por ser una modalidad de aprendizaje, a través de mesas redondas, publicaciones, cine fórum, proyecciones con multimedia sobre un tema no laboral pero ayuda a las personas.

#### **f. Métodos Internos de Capacitación.**

- ✓ Coaching: es una formación individualizada. La figura del "coach" proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Para el caso de la institución este método es de fácil aplicación ya que el "coaching" lo puede ejercer en cada área de trabajo siendo el "entrenador" los diferentes coordinadores de cada área.
- ✓ Reuniones de trabajo.

- ✓ **Lecturas Guiadas:** Se recomiendan libros o revistas que traten sobre temas de interés de cada área en particular; sin embargo estos libros y revistas pueden estar orientados directamente sobre algún tema que sirva para el desarrollo de un proyecto específico. Se puede establecer fechas para las reuniones de reflexión sobre los capítulos de libro o de la revista.
  
- ✓ **Estudio de Casos:** Se plantean casos por escrito en el área de trabajo que desempeñan los empleados, a fin de que la persona tome las diferentes alternativas de solución o toma de decisiones sobre una situación dada.

#### **g. Métodos Externos de Capacitación.**

- **Capacitación "On Line":** este método en el país, INSAFORP lo está ofreciendo de esta forma para los capacitadores institucionales.
- **Seminarios Externos:** son impartidos generalmente fuera de la organización por instituciones, empresas consultoras nacionales o extranjeras; ejemplo de ello, la ONG cuenta con el beneficio que en cada proyecto el cooperante integra una capacitación especializada y específica para que el área involucrada a desarrollar dicho programa.

#### **h. Tipos de Programas de Capacitación.**

**Institucionales:** Se imparten a todas las personas o a una parte considerable de ellas. Cuando se trate de una nueva política, nuevos reglamento o nueva área de trabajo por implementar en la organización y que la mayoría o a todos atañe.

**De desarrollo:** están relacionados con la formación de las personas de acuerdo a la proyección y los requerimientos a futuro.

**Estratégicos:** cuando se trata exclusivamente de aquellas capacitaciones, que tiene que ver con la misión, visión, valores, productos, servicios y otros.

**Mantenimiento:** de actitudes: estimular la conducta positiva de los trabajadores. Por ejemplo, conducta de servicios, ética, proactivo, colaboración entre compañeros, de cambio de paradigma.

#### **i. Ejecución del Plan de Capacitación o Formación.**

En la puesta en marcha del plan de capacitación. Conlleva varias acciones o tareas:

- CONTRATACION DE SERVICIOS: tales como aulas material impreso, refrigerios etc.
- DESARROLLO DE PROGRAMAS: Puesta en marcha de los programas y cursos. Requieren de supervisión.
- CONTROL ADMINISTRATIVO PRESUPUESTAL: Verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos del ejercicio presupuestal.
- CONTROL DE ASISTENCIA: Lista de participantes.
- ENCUESTA DE SATISFACCION: Se evalúan diferentes aspectos.
- GUIA DE APRENDIZAJE: Con esta guía el participante puede identificar objetivos evaluación de los aprendizajes.

#### **j. Seguimiento y Evaluación de la Capacitación.**

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o para corregir y ajustar los programas.



AREA DE RECUROS HUMANOS PLAN DE SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION.	
Nombre del evento:	_____
Participante:	_____
Área:	_____
Fecha de realización del evento:	_____
Inicio:	_____ Fin: _____
N° Horas:	_____
Objetivos por alcanzar: la capacitación les ayudara a:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicar su desempleo</li> <li>• Ampliar sus conocimientos.</li> <li>• A nivel personal.</li> <li>• A nivel institucional.</li> <li>• Otros _____</li> </ul>	
Firma del Participante:	_____
Firma del Coordinador:	_____
Fecha de Elaboración:	_____

#### k. Tipos de Evaluación en la Capacitación.

TIPO DE EVALUACION	INSTRUMENTOS POR UTILIZAR
REACCION: Verifica si gusto o no un evento de capacitación.	Entrevistas, cuestionarios, observación, lista de cotejo. Buzón de sugerencias.
APRENDIZAJE: Consiste en conocer si los participantes aprendieron algo en termino de conocimiento, habilidades y actitudes.	Pruebas previas y posteriores. Pruebas orales y escritas. Trabajos de investigación. Resolución de casos o ejercicios prácticos.
APLICACIÓN O TRANSFERENCIA: su finalidad es determinar si los participantes están aplicando en su trabajo los conocimientos y habilidades adquiridas en la formación.	Informes de coordinadores. Observación en el trabajo.
RESULTADOS: Es el impacto de la capacitación se observa mejoría en los procesos productivos,	Informes de jefes que incluye mejoras en la oferta de servicios.

mejora en la calidad mayor grado de satisfacción de clientes y trabajadores.	
--	--

### 1. Control y Mejoramiento del Proceso.

ACTIVIDAD	PROPOSITO/ RESULTADOS
Definición de Objetivos.	A partir de los objetivos estratégicos de la empresa.
Recogida de información (ver como se está llevando a cabo el proceso).	Permite conocer la situación actual de la actividad del departamento se utilizan cuestionarios, entrevistas, observación, etc.
Comparación entre la situación actual y la deseada (FODA).	Definición de puntos fuertes y aspectos susceptibles de mejora en el área de capacitación.
Identificación y justificación en un informe auditor de las dificultades encontradas causas de las no inconformidades y consecuencias de las mismas para la empresa.	Emitir recomendaciones y propuestas de mejora que permitan superar las diferencias existentes entre lo actual y lo deseado.
Niveles de evaluación	Niveles 1, 2, 3, 4.

### 6. Manual de Políticas de Capacitación.

#### a. Introducción.

Con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados, se le diseña y realiza un MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN a la ONG Cáritas diócesis Zacatecoluca, organización con función social, por lo que se incluye un marco legal que se ha ido estableciendo en el transcurso del tiempo y tiene relación con las funciones,

procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada, de igual forma el alcance del manual, estableciendo responsabilidades y responsables a través de diferentes guías de acción, acorde a las necesidades de capacitación o formación en las diferentes áreas de la organización, en relación a los objetivos organizacionales y razón de ser de la misma que le permitan delimitar los marcos de acción y la toma de decisiones, en lo concerniente a capacitación, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

**b. Detalle o Contenido del Manual (políticas, bases y lineamientos).**

**i. Planeación.**

1. Las unidades considerarán los programas y proyectos de carácter institucional para la integración de sus programas de Capacitación.
2. Los programas y acciones de Capacitación de toda la organización invariablemente se ajustarán a los presentes lineamientos.
3. El Programa de Capacitación organizacional, se sustentará en el Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, desarrollados por los responsables de capacitación de cada área.
4. El responsable de cada área elaborara un diagnóstico sobre la situación operativa de su respectiva área, cuyos resultados servirán de base para definir la orientación del programa de Capacitación de la organización.

5. El Programa Anual de Capacitación de cada área de Cáritas diócesis Zacatecoluca deberá considerar, los siguientes apartados:
  - a. Disposiciones Generales.
  - b. Objetivos.
  - c. Estrategias y metas.
  - d. Delimitación y Cuantificación del Universo de Trabajo.
  - e. Necesidades de Recursos.
  - f. Calendario de Actividades.
6. El programa de cada área de la ONG deberá referir los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la Capacitación, a partir de la detección de necesidades. Éste deberá remitirse en noviembre a la Gerencia de Personal.
7. El presupuesto para capacitación de la organización se maneja en forma global para su control y registro, y serán el gerente general y la gerencia de personal los responsables de su manejo.
8. En el presupuesto para Capacitación, deberán considerarse los recursos para pago de honorarios de facilitadores externos, gastos de alimentación y hospedaje de los participantes, tanto de instructores internos como de los participantes, transporte, material didáctico, renta de locales y renta de mobiliario y equipo destinados a los cursos de Capacitación y deberá estar sujeto a la normatividad aplicable.
9. Una vez autorizados los recursos para capacitación no podrán ser transferidos para efectuar otro gasto diferente al programado.
10. El proyecto de presupuesto para Capacitación que cada año presente en las áreas, deberá estar calendarizado por meses y desglosado por los siguientes conceptos:

- a. Honorarios de facilitadores externos.
  - b. Gastos de alimentación y hospedaje.
  - c. Transporte (pasajes para quienes asistirán a la capacitación).
  - d. Renta de locales.
  - e. Renta de mobiliario y equipo.
11. Deberá darse prioridad a la utilización de la infraestructura de la ONG para la realización de actividades de Capacitación de acuerdo a los lineamientos de austeridad y racionalidad del gasto.
  12. En aquellos casos en que por la naturaleza del curso, el número de participantes, las condiciones climáticas o el estado físico de las instalaciones de Cáritas Diócesis Zacatecoluca no sea posible utilizar la infraestructura propia para los cursos, éstos podrán realizarse en instalaciones externas, buscando primero aprovechar las sinergias con instalaciones de la diócesis de Zacatecoluca y en último caso recurrir a la renta de locales privados.
  13. La contratación de capacitadores externos procederá únicamente cuando no se disponga de instructores internos o éstos no dominen los temas a impartir, y se hará, de conformidad con las normas y procedimientos para la contratación de dichos servicios, establecido en la normatividad específica aplicable.
  14. Para cada curso o evento de Capacitación Comunitaria que se realice, se deberá integrar un expediente que contenga copia de las comprobaciones fiscales de los gastos y la documentación que acredite el hecho.
  15. Para que se realice el trámite de transferencias de recursos destinados a la Capacitación, la solicitud deberá ser autorizada por el Gerente general y el gerente de personal.

**ii. Organización.**

1. La Capacitación Comunitaria podrá se impartida tanto por instructores internos como por externos.
2. Los facilitadores internos para Capacitación Comunitaria deberán contar con amplia experiencia y conocimientos suficientes sobre los temas en los que impartirán Capacitación Comunitaria, por lo que deberán cubrir los siguientes requisitos:
  - a. Antigüedad mínima de un año en la Institución y un año de experiencia vinculada a los conocimientos que se van a impartir.
  - b. Conocer suficientemente las políticas y lineamientos de los programas.
  - c. Conocer las funciones y actividades que deben cumplir las instancias de Participación Comunitaria.
  - d. Conocer los materiales de apoyo didáctico definidos por curso.
3. Se integrará un expediente por cada facilitador interno, en el cual se acreditará su experiencia y la certificación del curso respectivo.
4. La contratación de instructores externos estará a cargo del director diocesano Los instructores externos deberán reunir los siguientes requisitos:
  - a. Estar acreditados como instructores.
  - b. Dominar los temas sobre los cuales pretende participar.
5. Los materiales de apoyo didáctico para cada uno de los cursos que emitan Cáritas Zacatecoluca, tendrán prioridad en su aplicación sobre aquellos que otras entidades produzcan, los cuales tendrán un carácter complementario.

6. Para los cursos especiales, el área de Capacitación de las Áreas Operativa autorizará y coordinará la producción del material didáctico que los capacitadores utilicen.
7. La institución Cáritas de Zacatecoluca será responsable del inventario de materiales y equipo didáctico.
8. Para la realización de las capacitaciones, se gestionará la prestación de los siguientes servicios cuando sean necesarios:
  - a. Hospedaje para los participantes.
  - b. Aulas para la impartición de los cursos de Capacitación Comunitaria.
  - c. Servicios de alimentación y cafetería.
9. La organización gestionará y aprovechará la asistencia y colaboración de organismos y países que, concesiones becas y acciones capacitadora.

### **iii. Instrumentación.**

1. En el diseño de la metodología para la Capacitación Comunitaria deberá privilegiarse el método de taller, favoreciendo la retroalimentación mediante la utilización de técnicas participativas.
2. Facilitadores y participantes deberán convivir en un ambiente de respeto y con un espíritu de hermandad, democrático e igualdad bajo la guía del evangelio.
3. Los Facilitadores y los participantes deberán involucrarse en la construcción del conocimiento y la experiencia.
4. El proceso de enseñanza aprendizaje será sustentado en la participación activa de los participantes.
5. El facilitador deberá recoger la experiencia y conocimiento que poseen los participantes de sus trabajos y de la realidad operativa, para enriquecer los cursos de Capacitación Comunitaria futuros.

6. Los cursos, además de cumplir con la transmisión de conocimientos, serán un espacio para la motivación y orientación sobre el sentido del trabajo y la responsabilidad.

#### **iv. Control.**

1. En el expediente de cada curso de Capacitación Comunitaria se integrarán los siguientes documentos que procedan:
  - a) Lista de asistencia firmada por los participantes.
  - b) Relatoría del curso.
  - c) Material de apoyo entregado.
  - d) Evaluaciones a los participantes.
  - e) Evaluaciones a los facilitadores
  - f) Evaluación del curso.
  - g) Informe sobre prestación de servicios.
  - h) Cotizaciones y presupuesto de gastos.
  - i) Facturas y comprobaciones de gasto.
  - j) Informe de seguimiento.
2. La modificación del programa de actividades de Capacitación Comunitaria obedecerá a los siguientes criterios:
  - a. Cuando existan condiciones extraordinarias que impidan la realización del curso.
  - b. Cuando se presentes cambios a la normatividad o se establezcan nuevos programas.
  - c. Cuando exista alguna disposición específica en la oficina de Cáritas Zacatecoluca.
3. Las acciones de Capacitación Comunitaria se reportarán mensualmente tanto a la Dirección de Cáritas como a la Participación Comunitaria, a la administración de Personal y se realizaran mediante reuniones pre-



establecidas donde se irá verificando el desempeño de los técnicos como del coordinador de cada área que ejecute un proyecto.

#### **v. Evaluación.**

1. El proceso de evaluación de la Capacitación considerará el cumplimiento de las acciones programadas, el impacto de la Capacitación en las diferentes áreas y la revisión del avance en relación al presupuesto.
2. La evaluación del impacto de la Capacitación se realizará comparando el nivel de desempeño, antes y después de recibir la Capacitación.
3. La evaluación del cumplimiento de los programas de Capacitación se efectuará conjuntamente por el Área de Recursos Humanos y las áreas participantes.
4. La frecuencia de las evaluaciones será semestral, en julio y en enero de cada año.

### **7. Manual de Evaluación del Desempeño.**

#### **a. Introducción.**

El presente Manual describe los procedimientos básicos a seguir para la aplicación de la evaluación del desempeño, el cual se considera de gran utilidad para los evaluadores y evaluados en la institución.

El documento está estructurado para comenzar con el funcionamiento del sistema que a su vez está compuesto por la determinación de los periodos en los cuales se evalúa, una distribución de los empleados en grupos laborales para un mejor enfoque evaluativo, los factores de desempeño, el proceso de peritaje y los formularios necesarios enfocados a cada segmento laboral previamente determinados.

Este tiene como objetivo fundamental fomentar la eficacia de los colaboradores, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos de la ONG. El mismo tiene un campo de aplicación sobre los empleados de la organización no gubernamental Cáritas de El Salvador Diócesis, Zacatecoluca.

#### **b. Uso de la Evaluación del Desempeño.**

De manera general este manual servirá como un reconocimiento y estímulo a los empleados para atenuar una mayor eficiencia, además de ser considerado como elemento determinante para el reclutamiento, selección y contratación, capacitación, ascensos, concesión de permisos. Además de lo anterior el uso del presente va orientado a lo siguiente:

- ✓ Situar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- ✓ Propiciar la satisfacción de las expectativas y aumentar el grado de motivación de los colaboradores en el trabajo.
- ✓ Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- ✓ Factor de decisión para la compensación del colaborador.
- ✓ Sustentar criterios de reubicación de los trabajadores para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades y a su vez determinar necesidades de capacitación y desarrollo de los miembros de la ONG.

### **c. Funcionamiento del Sistema de Evaluación.**

#### **i. El ciclo de Evaluación.**

Está compuesto en dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.

*Evaluación Intermedia:* Denominado primer periodo, el cual comprende del 8 de Enero al 30 de Junio, cuya evaluación se realizará en la última quincena del mes de Junio.

*Evaluación Final:* Denominado segundo periodo, está comprendido del 1 de Julio al 5 de Diciembre, cuya evaluación se realizará en las últimas dos semanas del mes de Noviembre y primera de Diciembre.

#### **ii. Distribución de los Evaluados por Grupos Laborales.**

La organización en grupos laborales tiene por objetivo enfocar el sistema evaluativo a puestos similares de nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional de la institución, los cuales se detallan a continuación:

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO, Formulario 1 (Ver Anexo 6)

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura superior y en esta compuesto por el director diocesana y el Administrador general

GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL, Formulario 2 (Ver Anexo 6)

Se constituye por quienes realizan funciones de jefatura intermedia, es decir por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa y entre ellos están los coordinadores de cada área así como sus técnicos.

GRUPO LABORAL C: NIVEL DE OFICINA, Formulario 3 (Ver Anexo 6)

Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina y otras afines como limpieza, en este rubro se incluye a la secretaria y a los ordenanzas.

#### d. Factores de Desempeño según grupos Laborales.

GRUPO LABORAL A	GRUPO LABORAL B	GRUPO LABORAL C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN.</li> <li>• SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.</li> <li>• TOMA DE DECISIONES.</li> <li>• RESPONSABILIDAD.</li> <li>• LIDERAZGO.</li> <li>• COMUNICACIÓN.</li> <li>• RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPETENCIA PROFESIONAL.</li> <li>• CALIDAD DEL TRABAJO</li> <li>• INICIATIVA.</li> <li>• PLANEAMIENTO.</li> <li>• DILIGENCIA.</li> <li>• COMUNICACIÓN.</li> <li>• RELACIONES DE TRABAJO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATENCIÓN AL PÚBLICO.</li> <li>• CALIDAD DEL TRABAJO.</li> <li>• MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS.</li> <li>• RESPONSABILIDAD.</li> <li>• COLABORACIÓN.</li> <li>• INICIATIVA Y CRITERIO.</li> <li>• RELACIONES DE TRABAJO.</li> </ul>

#### e. Nivel de Desempeño.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional**	EXCELENTE

\*El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

\*\*Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

#### **f. Proceso de Evaluación.**

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato a cada puesto de trabajo. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación Final, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en las partes F, G y H del cuestionario de evaluación. Dicho peritaje está constituido en dos fases determinado en los periodos de Enero-Junio y Julio-Diciembre de cada año del cual saldrá el resultado final anual que será más bien un resultado cualitativo y cuantitativo de los dos periodos. Terminada la evaluación por parte del jefe directo, los resultados de ésta serán enviados al coordinador del área de recursos humanos para ser analizados y procesados posterior a eso serán presentados al evaluado recibiendo en un solo acto la calificación final en el último periodo de evaluación.

En caso de no estar conforme con la calificación asignada el evaluado podrá pedir revisión en la cual estarán presentes el director diocesano y sus jefes superiores inmediatos en orden jerárquico.

#### **g. Modelo de Formulario de Evaluación del desempeño.**

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN</b>						
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
DE LOS EMPLEADOS DE LA ONG CÁRITAS DE EL SALVADOR DIOCESIS ZACATECOLUCA.						
GRUPO LABORAL X: NIVEL XXXXX						
EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )						
EVALUACIÓN FINAL ( )						
Abarca	el	periodo	comprendido	entre	el	mes
del año		y el mes de		del año		

**IMPORTANTE**

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual para la evaluación del desempeño. Así mismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

**A. IDENTIFICACION DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES**

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres		
Edad	Tiempo efectivo meses	Tipo de nombramiento Permanente Interino		
Nombre del puesto:				
Área en que trabaja:				
Apellidos y nombre del jefe inmediato			Cargo que ocupa:	
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato			Cargo que ocupa:	

**B. FACTORES DEL DESEMPEÑO**

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado.

B 1.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 2.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 3.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

B 4.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B 5. -

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B 6.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

B 7.-

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---



---



---



---



---

### D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base a los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

---



---

2. Otro (s):

---



---



---

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1	Evaluación Intermedia	2	Evaluación Final	3	Integración de Resultados	
Puntuación		Puntuación		Puntuación	Promedio	Evaluación
Original	Modif.	Original	Modif.	Anual	Anual	Anual

El jefe inmediato deberá completar los datos de esta sección, siguiendo los procedimientos descritos a continuación:

- Verificar el valor numérico de los niveles del desempeño con que se evaluó al colaborador en cada FACTOR, de acuerdo con los datos incluidos en la SECCIÓN B del formulario de evaluación.
- Sumar los valores numéricos o puntos obtenidos por el colaborador(a) en los diferentes FACTORES DEL DESEMPEÑO.
- Anotar el resultado de la suma anterior en la casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (ORIGINAL).  
La casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación originada en el desacuerdo del colaborador(a) con la resolución de la valoración de su desempeño.
- Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:

Puntuación	Categoría Cualitativa
7 - 71.99	Deficiente
72 - 123.99	Regular
124 - 163.99	Bueno
164 - 187.99	Muy Bueno
188 - 200	Excelente

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato.

**F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado.

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis



objeciones en el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

\_\_\_\_\_

Fecha Firma del empleado

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(En caso de disconformidad, continúe en el siguiente apartado)

**G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO**

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista, con base a esta resuelvo:

- ( ) Mantener el resultado de la evaluación
- ( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de Puntos	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación*

(\*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E

\_\_\_\_\_

Fecha Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino: ( ) Aceptarla ( ) No Aceptarla

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato

**H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato resuelvo:

- ( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G
- ( ) Modificar el Resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de Puntos	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación*

(\*)Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato

**I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

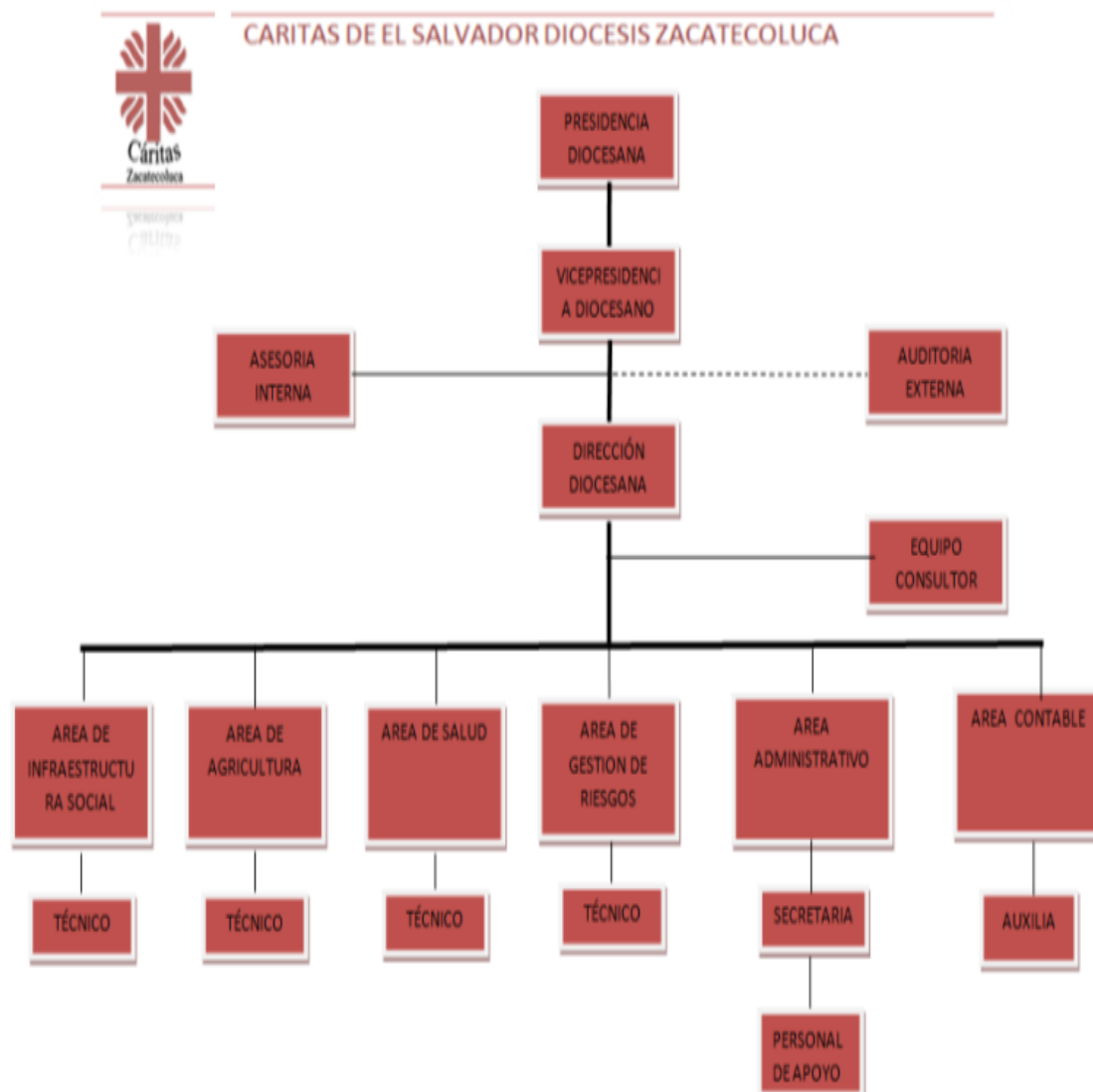
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## E. Estructura Organizativa de Cáritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca.

### 1. Actual.

Figura 3:



Fuente: ONG.

## 2. Propuesta.

Figura 4:



Fuente: Grupo de Tesis.

**F. Requerimientos para la Implementación del Área de Recursos Humanos.**

**1. Humanos.**

Cantidad	Elemento	Sueldo Mensual
1	Coordinador del área	\$400.00

**2. Técnicos.**

Cantidad	Elemento
1	Computadora
1	Impresor multifuncional
1	Aparato telefónico
1	Calculadora

**3. Materiales.**

Cantidad	Elemento
1	Escritorio
1	Silla Giratoria
1	Archivero
1	Pizarra Acrílica
1	Caja de Papel bond
1	Marcador para pizarra acrílica.

## G. Plan de Implementación de la Propuesta.

### 1. Cronograma de Actividades.

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
	<b>Fase 1</b>								
1	Presentación de la propuesta por parte del grupo investigador a miembros de Cáritas.								
2	Determinación de la ubicación física de la nueva área dentro de la institución.								
3	Adquisición de elementos técnicos y materiales necesarios para la implementación.								
4	Adecuación y Ordenamiento del Área de Recursos Humanos.								
	<b>Fase 2</b>								
5	Reclutamiento, selección y contratación del coordinador para el área.								
6	Presentación de la propuesta por parte de miembros de Cáritas al nuevo coordinador.								
	<b>Fase 3</b>								
7	Puesta en marcha de la propuesta a cargo del coordinador del área.								

### 2. Descripción del Cronograma de Actividades.

La estructura del cuadro programático con actividades determinadas, que son a su vez realizables semanalmente, está diseñada en tres fases claves las cuales se detallan a continuación:

#### **Fase 1.**

Consta de la presentación de la propuesta realizada ante las máximas autoridades de la diócesis de Cáritas en Zacatecoluca,

quienes son; el director diocesano y el administrador, dicha actividad estará bajo la responsabilidad del grupo investigativo.

Posterior a dicha tarea se realizaría la compra de los elementos técnicos y materiales que se requerirán para el buen funcionamiento de la nueva área, entre los cuales están: una computadora, un escritorio, una silla giratoria, un impresor multifuncional, una pizarra acrílica etc.

Con esta fase se pretende fundar los cimientos necesarios y oportunos para ejecutar la propuesta dentro de la institución.

### ***Fase 2.***

En este momento de la programación de implementación, es donde se pretende determinar quién será el encargado/da de llevar consigo las riendas del nuevo departamento, el cual deberá ser contratado bajo los lineamientos proporcionados en la propuesta para el reclutamiento, selección y contratación.

Luego de haber establecido quien es la persona contratada para desempeñar dicho cargo, éste recibirá una presentación formal y clara por parte de los miembros de Cáritas, sobre la estructuración proporcionada para el diseño de la unidad de recurso humano.

El objetivo que se persigue con estas actividades es darle un seguimiento al proceso además de determinar al responsable idóneo para ejercer una función tan importante en la entidad.

### ***Fase 3.***

Posteriormente de haber seguido el procedimiento de fijar las bases y establecer factores de vital importancia, es aquí donde se delegará la autoridad al nuevo coordinador de área, de llevar

a la práctica todo lo plasmado por escrito y generar valor a la organización.

#### **H. Presupuesto de Implementación de la Propuesta.**

<b>Cantidad</b>	<b>Elemento</b>	<b>Costo</b>
1	Computadora	\$300.00
1	Impresor Multifuncional	\$40.00
1	Aparato Telefónico	\$25.00
1	Calculadora	\$10.00
1	Escritorio	\$150.00
1	Silla Giratoria	\$25.00
1	Pizarra Acrílica	\$60.00
1	Archivero	\$75.00
1	Caja de papel bond	\$36.00
1	Marcador para pizarra acrílica	\$1.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$722.00</b>

**Nota:** Para el financiamiento del presupuesto de implementación de la propuesta se recurrirá a fondos propios de la ONG puesto que se cuenta con la aportación necesaria.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS**

- ✓ Chiavenato, Adalberto (1999), Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, Adalberto (2002), Gestión del Talento Humano Primera Edición, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Dolan, S. et al (2010). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición, San José: McGraw Hill-UNED.
- ✓ Falcón y Herrera (2005), Análisis del dato estadístico Caracas, Venezuela: (Guía didáctica), Universidad Bolivariana
- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Roberto y Baptista Lucio P. Pilar (2000), Metodología de la Investigación. Segunda edición, México: Mc Graw Hill.
- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Roberto y Baptista Lucio P. Pilar (2000), Metodología de la Investigación. Cuarta Edición, México: Mc Graw Hill.
- ✓ Milkovich y Boudreau (1994), Administración de empresas y dirección de empresa Capitulo 9, Buenos Aires: Adisson-Wesley
- ✓ Ortiz Uribe Frida Gisela y García Nieto María del Pilar (2005), Metodología de la Investigación y sus Técnicas, México DF: Editorial LIMUSA S.A de C.V.
- ✓ Serrano Alexis (2007), Administración de Personas Primera Edición, El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

- ✓ Werther, William B. y Keith Davis. (2000), Administración de personal y recursos Humanos. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill.

#### **TESIS**

- ✓ Álvarez Zúniga, Norma Nohemy, etc. (2010), CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CONCHAGUA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN, AÑO 2009 - 2010.
- ✓ García Chávez Isis Dinora, etc. (2007), CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ANAMOROS DEPARTAMENTO DE LA UNION.
- ✓ Duran Galdámez Roxana De la Paz, METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA, APLICABLE A LOS PROGRAMAS DE CRÉDITO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR. TESIS UCA.
- ✓ Guardado Guardado José Alex Osmin, ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG), ENCARGADA DE ELABORAR Y GESTIONAR PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL, PARA LAS COMUNIDADES MÁS POBRES DEL MUNICIPIO DE COMASAGUA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, TESIS UES.
- ✓ Ayala Ferrufino, Milagro de Jesús, etc. (2011) PERFIL DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN EL AREA DE RECURSOSHUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

**PAGINAS WEB**

- ✓ [goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php](http://goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php), Mayo 2013.
- ✓ [monografias.com/trabajo17/antecedentes de la administración de los recursos humanos/antecedentes-de-recurso-humano-shtml](http://monografias.com/trabajo17/antecedentes-de-la-administracion-de-los-recursos-humanos/antecedentes-de-recurso-humano-shtml), Mayo 2013.
- ✓ [buenastareas.com/ensayos/Objetivos-De-La-Administracion-De-Recursos/326393.html//](http://buenastareas.com/ensayos/Objetivos-De-La-Administracion-De-Recursos/326393.html//), Mayo 2013.
- ✓ [proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/DESEMPENO.ppd](http://proyectogirh.com/archivos/productos_girh/DESEMPENO.ppd), Mayo 2013.
- ✓ [aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm](http://aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm), Mayo 2013
- ✓ [utselva.edu.mx/transparencia/manual\\_de\\_organizacion.pdf](http://utselva.edu.mx/transparencia/manual_de_organizacion.pdf), Mayo 2013.
- ✓ [manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html](http://manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html), Mayo 2013.
- ✓ [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_5.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm)
- ✓ [aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/MOD\\_2\\_ANALISIS\\_DISENO\\_DESRIPCION\\_CARGOS/DISENO\\_Y\\_ANALISIS\\_DE\\_CARGOS.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/MOD_2_ANALISIS_DISENO_DESRIPCION_CARGOS/DISENO_Y_ANALISIS_DE_CARGOS.pdf), Mayo 2013.

**OTROS**

- ✓ Constitución de la Republica de El Salvador. Según decreto Constituyente N° 38, publicado en el Diario Oficial el 20 de diciembre de 1983.
- ✓ Revistas Institucionales de la Organización Cáritas.
- ✓ Ing. Roberto calderón comunicación personal en base a pláticas sobre el tema.

# ANEXOS

**Anexo 1: Guía de Entrevista Respondida.**



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



**Entrevista Dirigida a:** Director Diocesano de Caritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca.

**Objetivo:** Conocer la importancia que tendrá la creación del departamento de recursos humanos en la Organización No Gubernamental Caritas de El Salvador Diócesis Zacatecoluca.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos y será manejado de forma confidencial.

1. ¿Considera necesario la creación de un Departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

**Objetivo:** Conocer la necesidad de la creación del departamento de recursos humanos en la institución.

Sí; porque nos ayudaría a mejorar la selección y reclutamiento del personal que se contrata y se tendría una mejor forma de crecimiento dentro de la empresa.

2. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos podría beneficiar a toda la institución? ¿Por qué?

**Objetivo:** Determinar si existirán beneficios con la creación del departamento de recursos humanos en la organización.

Sí; porque con un departamento de recursos humanos se tendría organizado de forma estructurada cada departamento o área de trabajo y se podría tener planes de crecimiento, motivación y evaluación al personal.

3. ¿Conoce usted las fuentes de reclutamiento que existen? ¿Cuál utiliza usted?

Objetivo: Identificar la fuente de reclutamiento utilizada por la entidad.

No todas, la que utilizamos es por recomendación se entrevistan a las personas y la que llene los requisitos del puesto se contrata.

4. ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona indicada para la vacante ofertada y qué tipo de pruebas realiza para saber quién es el idóneo para ocupar el cargo?

Objetivo: Conocer a la persona responsable del proceso de reclutamiento.

Depende de cada área de trabajo, es el coordinador que selecciona una terna y luego se reúne el director y el coordinador para seleccionar a la persona, se les hace una entrevista previa para definir a quien se va a contratar.

5. ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Objetivo: Determinar la forma en que se realiza la inducción en la institución.

El director es el encargado de dar la bienvenida y el coordinador de cada área es quien le orienta de su papel y les brinda los parámetros del proyecto.

6. ¿Quién se encarga de capacitar al personal?; Y, ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

Objetivo: Identificar si en la entidad poseen políticas de capacitación.

Hay dos formas: una es la auto capacitación interna a través del proyecto; y la otra por medio de INSAFORD y otras ONG.

7. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?; Y, ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

Objetivo: Determinar si la institución posee mecanismos reguladores con respecto a la evaluación del desempeño.

- No hay un esquema para evaluar al personal de una forma sistematizada; es más subjetivo.
- El incentivo es que las prestaciones sociales se les pagan en un 100%, aguinaldo y sus vacaciones en un 60%, acceso a créditos, permisos sin descuentos.

8. ¿Utilizan técnica para motivar al personal?

Objetivo: Conocer si se implementan las técnicas básicas de motivación.

Se comparte con convivios, paseos, celebraciones de cumpleaños y vacaciones extendidas.

9. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la ONG ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si la institución ofrece un clima y una cultura organizacional a sus empleados.

Sí, considero que las condiciones ambientales son adecuadas y la psicológicas también ya que al personal se le enseña a trabajar con ética.

10. ¿Qué medidas toma con los empleados que ante problemas de conducta y sentimentales o circunstancias ajenas a la ONG realizan un mal desempeño?

Objetivo: Identificar las acciones que se toman ante situaciones que afectan el desempeño de los integrantes de la institución.

Se fomenta un dialogo a fin de buscarle una solución tratando de que los problemas familiares no afecte su trabajo.

11. ¿Consideran la posibilidad de delegar autoridad a los empleados o ya la realizan?; Y, ¿Considera que delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados?

Objetivo: Identificar si a los empleados se les confiere un grado de autoridad y toma de decisiones.

Si se delega, hasta cierto nivel de autoridad y autonomía en decisiones que tengan que ver con su trabajo y pueden opinar y estas opiniones si son acertadas son tomadas muy en cuenta.

12. ¿Implementa usted la departamentalización? Y, ¿La considera necesaria?

Objetivo: Determinar si en la institución se utilizar la departamentalización para facilitar las actividades que se desarrollan.

Si es necesario un trabajo por áreas, para mejor intervención en los campos como una especialización.

13. ¿Utilizan manuales de bienvenida, manuales de análisis y descripción de puestos?

Objetivo: Determinar si en la institución existen o usan los manuales antes mencionados.

Los manuales de análisis y descripción de puestos si se utilizan pero No se utilizan los manuales de bienvenida

14. ¿Para usted es necesario la implantación de los manuales de bienvenida, manuales de análisis y descripción de puestos?

Objetivo: Conocer la necesidad de utilizar estos manuales en la entidad.

Si serian importantes y necesarios.



15. ¿Considera necesario la existencia de políticas dentro de la ONG?; y, ¿Considera que la implantación de estas (políticas) les beneficiará?

Objetivo: Identificar si se poseen políticas en la institución y la importancia de poseerlas.

Si se tiene políticas dentro de la institución y de igual manera son implementadas.

16. ¿Considera que en la ONG existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados y usuarios?

Objetivo: Identificar el uso de prácticas éticas de los empleados de la institución.

Si hay prácticas de acciones éticas, se fomentan el trabajo fraterno y solidario.

17. ¿Para usted existen muchos empleados competitivos dentro de la institución? Y, ¿qué beneficios o incentivos les proporciona?

Objetivo: Determinar si la entidad identifica el potencial de sus empleados y las medidas que adopta con estas personas.

Sí, hay empleados muy competitivos, los beneficios son de tipo equitativos a todos ya que el trabajo es institucional. Se procura ir aumentando su nivel de salario en forma porcentual en cada proyecto.

18. ¿Para usted es necesario motivar al personal para que logre ser competitivo, cuando se encuentra frente a cambios drástico tanto dentro, como fuera de la institución?; Y, ¿de qué manera podría motivarlos?

Objetivo: Identificar el nivel de liderazgo que posee el director diocesano y la capacidad que posee para motivar a sus empleados ante externalidades que afectan a la institución.

Sí, es necesario ser competitivos pero lo mejor es que sean efectivos y den resultados, la motivación es personal no es por lo que se le paga.

19. ¿Qué canales de comunicación aplica?

Objetivo: Determinar los tipos de canales de comunicación que son aplicados en la institución.

- Reuniones semanales a todo el personal.
- Por área de trabajo.
- Por persona.

20. ¿Existe una eficiente comunicación entre todos los miembros de la institución?

Objetivo: identificar si los canales de comunicación interna son eficientes en la institución.

Sí, existe la comunicación.

21. ¿Considera importante que exista el liderazgo en la institución?

Objetivo: Conocer la percepción que existe en la institución con el tema del liderazgo.

Sí, es importante que cada uno de los empleados, sean un líder y ejerza ese liderazgo.

22. ¿Se le da oportunidades de crecer al personal dentro de la ONG?

Objetivo: Identificar las oportunidades que la entidad ofrece a sus empleados para crecer y desarrollarse en esta.

Sí, hay oportunidad, muchos de ellos han sido ordenanzas, motoristas y hoy son técnicos no formales en diferentes áreas.

**Anexo 2: Cuestionario Tabulado.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A:** EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE CARITAS DE EL SALVADOR, DIOCESIS DE ZACATECOLUCA.

**Objetivo:** Recolectar datos sobre el impacto que tendrá la creación del departamento de recursos humanos

**Indicación:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una "x" la respuesta que usted considere conveniente. Si la respuesta que marque le pide completar entonces hágalo; de ante mano Gracias por su colaboración.

**La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos y será manejada de forma confidencial.**

**DATOS GENERALES.**

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Género: Masculino  Femenino

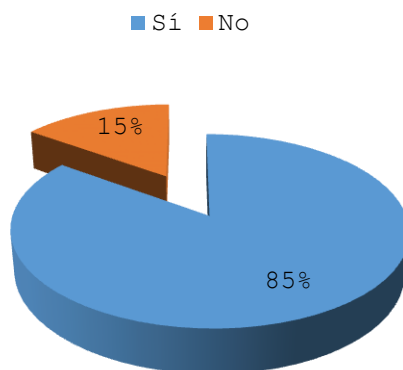
Edad: \_\_\_ años. Tiempo de laborar en la entidad: \_\_\_ años.

1. ¿Considera necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados ante la creación del área de RRHH.

<b>Tabla 1. Necesidad de la creación De un Departamento de Recursos Humanos.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	17	85%
<b>No</b>	3	15%
<b>Total</b>	20	100%

### **Gráfico N 1**



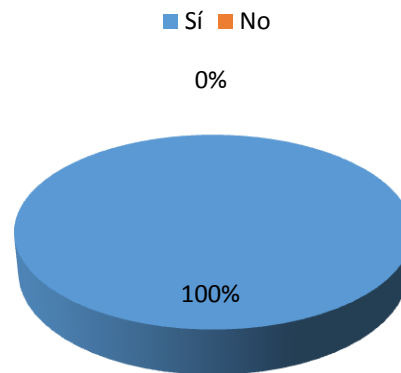
**Análisis:** De los datos obtenidos se afirma que la mayor proporción de empleados opinaron que es necesaria la creación del Departamento de Recursos Humanos en la institución y sería bueno contar con una área especializada para el recurso humano, aunque éste sea un tanto pequeño.

2. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos podría beneficiar a todos los empleados de la ONG?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados ante la creación del área de RRHH.

<b>Tabla 2. Beneficio para los empleados.</b>		
<b>Alternativa</b>	Frecuencia	%
<b>Sí</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	20	100%

**Grafico N 2**



**Análisis:** En su totalidad, los empleados afirman que la creación del departamento de recursos humanos contribuirá grandemente en el mejoramiento continuo y será de mucho beneficio para ellos y la entidad. Permitiéndoles así tener el éxito que se necesita para fortalecer a la institución.

3. Cuándo existe un incidente de cualquier naturaleza con los compañeros de trabajo o al momento de solicitar un permiso personal, ¿A quién se dirige usted para solucionarlo?

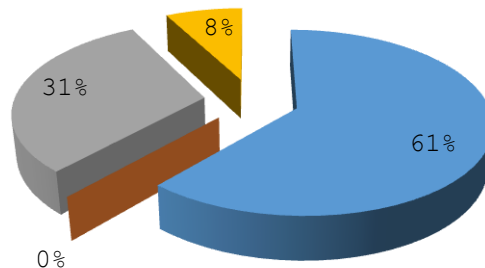
**Objetivo:** Determinar si los empleados, poseen la confianza y reconocen la autoridad en la ONG en cuestiones laborales.

<b>Tabla 3. Responsable de incidentes laborales.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Director</b>	16	62%
<b>Administrador</b>	0	0%
<b>Coordinador de Área</b>	8	31%
<b>Otro</b>	2	8%
<b>Total</b>	26	100%

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG los cuales podían optar por más de una respuesta.

### **Grafico N 3**

■ Director ■ Administrador ■ Coordinador de Área ■



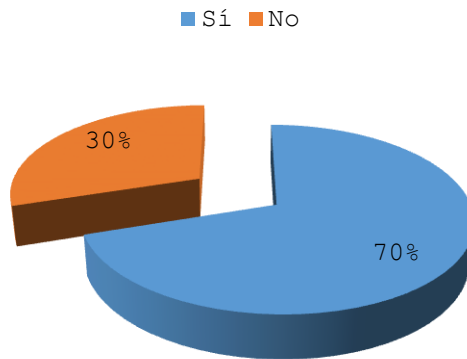
**Análisis:** Una proporción muy significativa de los empleados considera al Director Diocesano, la persona primordial a la cual abocarse por algún incidente o permiso que ellos quieren solicitar. Y por debajo de este se encuentran los Coordinadores de Área que se consideraron como otra figura importante al cual pueden acudir.

4. ¿Conoce usted la estructura organizacional formal de la institución?

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen la estructura organizativa formal de la entidad.

<b>Tabla 4. Conocimiento de la Estructura Organizacional</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	14	70%
<b>No</b>	6	30%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 4**



**Análisis:** Cabe señalar que una proporción mayor de empleados de la institución manifiesta que Si conoce la estructura organizacional formal de la entidad. Sin embargo, un pequeño porcentaje contestó que No.

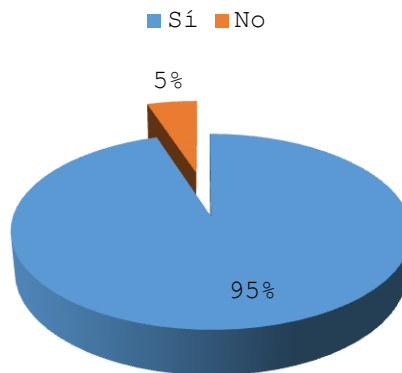
5. A su criterio ¿Considera necesaria que la estructura organizacional de la entidad, debe ser mostrada y explicada a todos los empleados y ubicada en un lugar visible?

**Objetivo:** Analizar la importancia y la necesidad de contar con la estructura organizacional visible en la ONG.

**Tabla 5. Necesidad de mostrar, explicar y ubicar la Estructura organizacional.**

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	19	95%
No	1	5%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 5**



**Análisis:** Los resultados demuestran que si es necesario que se muestre la estructura organizacional y que a su vez sea explicada a todos los empleados para que todos la conozcan y ésta se ubique en un lugar visible dentro de la ONG para su mayor comprensión.

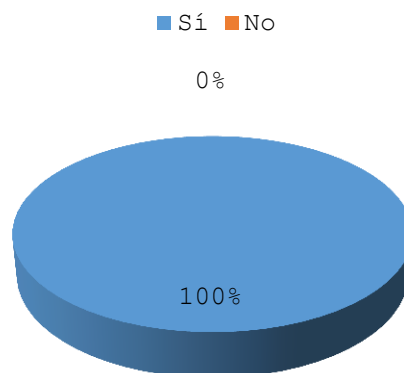


6. ¿Usted conoce las funciones y actividades que realizan las demás áreas de trabajo que conforman Caritas?

**Objetivo:** Determinar si existe un conocimiento general en los empleados sobre las funciones que se llevan a cabo en toda la entidad.

<b>Tabla 6. Conocimiento de las funciones y actividades de las demás áreas de trabajo.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	20	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	20	100%

**Grafico N 6**



**Análisis:** Todos los empleados afirmaron conocer las funciones y actividades de las demás áreas de trabajo de la ONG, lo que les permite sentirse más cómodos sabiendo que los demás también desempeñan tareas con mucha responsabilidad.

7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted sabe que existen dentro de las ONG?

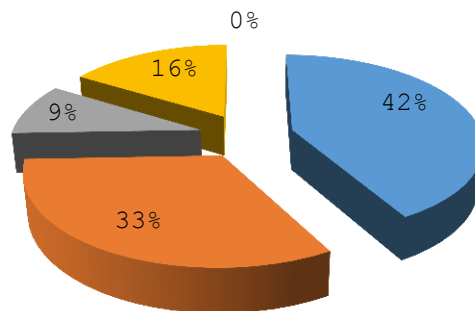
**Objetivo:** Conocer los canales de comunicación organizacional que se utilizan en Caritas.

Tabla 7. Canales de Comunicación que existen.		
Alternativa	Frecuencia	%
Verbal	18	42%
E-mail	14	33%
Escrita	4	9%
Teléfono	7	16%
Otro	0	0%
Total	43	100%

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG los cuales podían optar por más de una respuesta.

### Gráfico N 7

■ Verbal ■ E-mail ■ Escrita ■ Teléfono ■ Otro



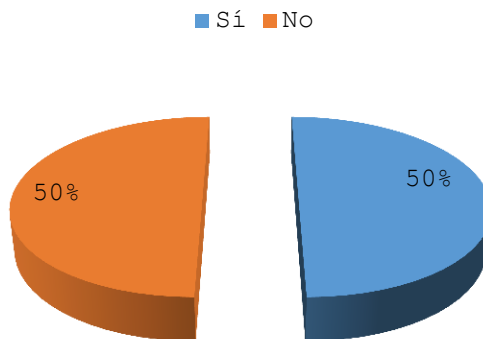
**Análisis:** En relación a los canales de comunicación que existen dentro de la institución una parte de empleados nos dice que es la forma verbal como se trasmite la información la mayoría de veces en la entidad, una proporción un poco menor nos dice que es por medio correo electrónico que la dirección y la coordinación se comunica con ellos, el canal de comunicación de teléfono es el otro que muestra utilizarse de vez en cuando y mostrando una minoría el medio de comunicación escrito.

8. ¿Considera que la comunicación que se utiliza para la transferencia de la información en la entidad es efectiva?

**Objetivo:** Examinar la percepción que tienen los empleados ante la comunicación organizacional.

<b>Tabla 8. Efectividad de la comunicación.</b>		
<b>Alternativa</b>	Frecuencia	%
<b>Sí</b>	10	50%
<b>No</b>	10	50%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 8**



**Análisis:** El grafico nos muestra que la mitad de los empleados de la entidad considera que la información trasferida por los canales de comunicación que existen en la institución es efectiva y rinde los resultados que se esperan. Mientras que, sucede lo contrario con la otra mitad de empleados pues asegura que esa comunicación no es Efectiva y muchas veces no se entiende lo que están solicitando o sugiriendo.

9. Cuándo existe la necesidad de contratar más personal. ¿Quién se encarga del reclutamiento y la selección del nuevo elemento dentro de la ONG?

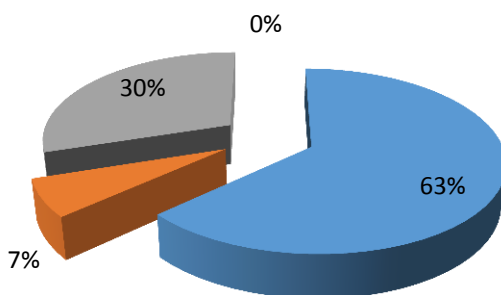
**Objetivo:** Determinar la necesidad de contar con un área especializada en seleccionar y evaluar al personal a emplear.

<b>Tabla 9. Responsabilidad de contratación de personal.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Director</b>	19	63%
<b>Administrador</b>	2	7%
<b>Coordinador de Área</b>	9	30%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	30	100%

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG los cuales podían optar por más de una respuesta.

## Gráfico N 9

■ Director ■ Administrador ■ Coordinador de Área ■ Otro



**Análisis:** Los resultados muestran que los empleados están divididos y que la mayor parte de estos afirman que es el Director Diocesano quien se encarga del reclutamiento y selección del nuevo personal en la ONG, y una porción más baja manifiesta que es el coordinador de área el que se encarga de este proceso, y una leve minoría dice que es el administrador el encargado. Cabe mencionar que hubo respuestas donde se mostraba una coalición entre director y coordinador como responsables de esta tarea.

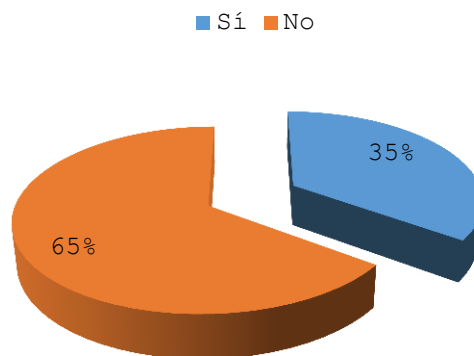
10. ¿Para usted la forma en que se recluta y selecciona el nuevo personal en la institución es correcta?

**Objetivo:** Analizar el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en la ONG Caritas.

**Tabla 10. Percepción si es correcta la forma de reclutar.**

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

**Gráfico N 10**



**Análisis:** Al observar los resultados podemos ver que el mayor porcentaje de personas que trabajan en Caritas, aseguran que No se recluta y se selecciona el nuevo personal de la forma correcta. Puesto que no se utiliza un proceso lógico y que existe una deficiencia en la manera de hacerlo.

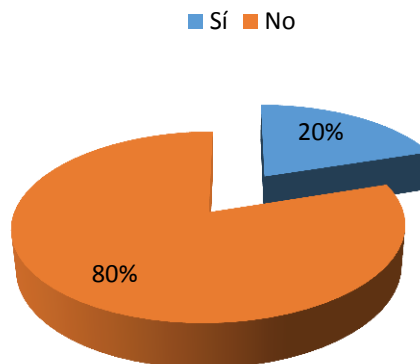
11. ¿Considera que existe una eficiente orientación cuando inicia sus labores el empleado que ocupara un puesto dentro de Cáritas?

**Objetivo:** Conocer la importancia que se le da al proceso de selección, contratación e inducción.

**Tabla 11. Eficiente Orientación al inicio de labores de un empleado.**

Alternativa	Frecuencia	%
Sí	4	20%
No	16	80%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 11**



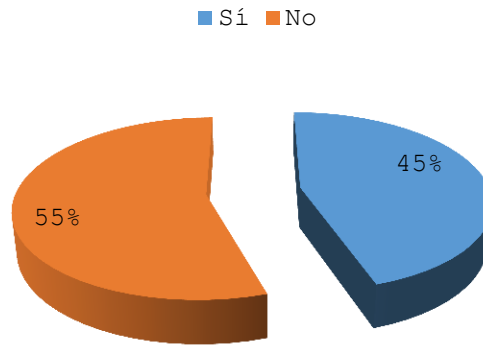
**Análisis:** La mayoría de encuestados señalo que no existe una eficiente orientación cuando el nuevo empleado inicia labores en el puesto de trabajo que se le asigno en la institución, puesto que muchos manifestaron que en su época de nuevos empleados no tuvieron esta orientación. Contradiendo esto, son muy pocos los empleados que consideran que si existe una efectiva orientación cuando el nuevo empleado empieza a laborar.

12. ¿Cuándo usted fue contratado se sometió a un proceso de selección para ello?

**Objetivo:** Determinar la importancia que se le da a este proceso de selección, contratación e inducción en la realidad laboral de la institución.

<b>Tabla 12. Aplicación de proceso de selección.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	9	45%
<b>No</b>	11	55%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 12**



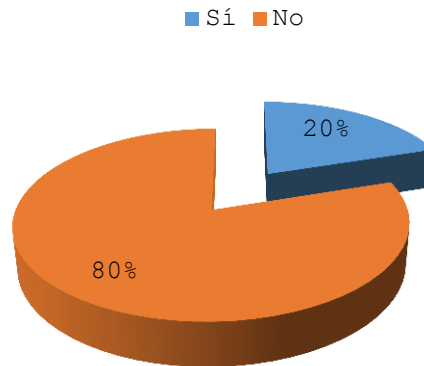
**Análisis:** Cabe concluir que la mayor parte de empleados respondieron que cuando fueron contratados para laborar en la ONG, No se sometieron a un proceso de selección, para ser contratados; mientras que una proporción significativa dice que si se sometió a este proceso tan importante para poder laborar dentro de la institución.

13. Al iniciar sus labores en la entidad, ¿se le proporcionó documentación donde se le mostro información relevante como organigrama de la institución, sus deberes y obligaciones, etc.?

**Objetivo:** Conocer la situación actual sobre el proceso de bienvenida que se le da a los empleados.

<b>Tabla 13. Facilitación de Documentos importantes para el empleado al iniciar labores.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Sí</b>	4	20%
<b>No</b>	16	80%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico N 13**



**Análisis:** Los empleados en su mayoría bien marcada, afirmaron que en efecto a ellos No se les facilito ninguna documentación que le mostrara información relevante sobre la ONG donde iba a laborar, ni el organigrama, ni sus deberes u obligaciones, ni calendario de actividades. Consideran que esta documentación les hubiese ayudado mucho y les hubiera permitido acoplarse más rápido a lo que en sí, es Cáritas, y no tener que ir aprendiendo en el camino lo que necesitaban saber desde el principio en cuestión de organización.



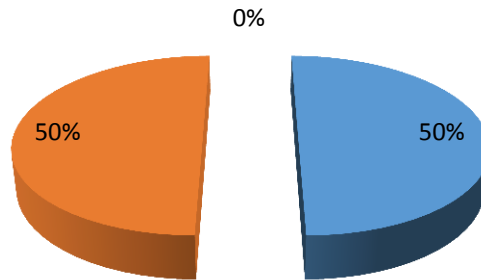
14. ¿Cuánto tiempo, le llevó a usted (en su época de nuevo trabajador) integrarse totalmente en la institución?

**Objetivo:** Detectar la importancia de facilitarle una integración efectiva a los empleados.

Tabla 14: Integración a la institución		
Alternativa	Frecuencia	%
a. 15 días a 30 días.	10	50%
b. 30 días a 45 días.	10	50%
c. 45 días en adelante.	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 14**

■ 15 días a 30 días ■ 30 días a 45 días ■ 45 días en adelante



**Análisis:** La grafica anterior nos demuestra que el proceso de adaptación de los nuevos empleados es relativamente rápido ya que les toma a la mitad (50%) de los miembros un periodo no más de 30 días; mientras que el otro 50%, les tomo un poco más de tiempo quince días más, y se podría concluir que la adaptación de los empleados en la organización es rápida.

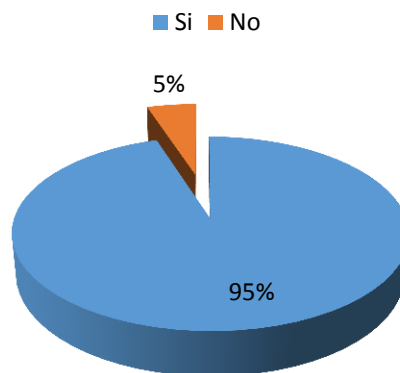
15. ¿Las funciones que realiza están relacionadas con el puesto asignado?

**Objetivo:** Identificar la asignación correcta de las funciones a cada puesto de trabajo.

**Tabla 15: Funciones relacionadas al puesto de trabajo.**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	19	95%
No	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 15**



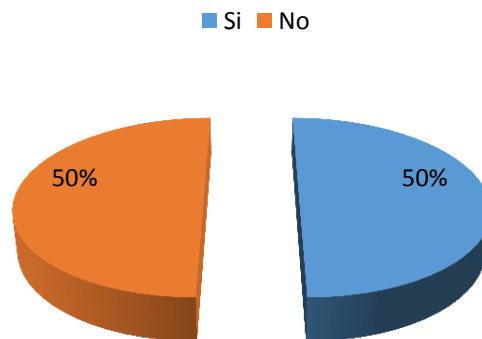
**Análisis:** En la gráfica anterior, se observa que la mayoría de los empleados consideran que las funciones que ellos realizan están de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la entidad, esto significa que no realizan ninguna otra actividad que sea ajena a las relacionadas con su puesto de trabajo.

16. ¿Sabe si las funciones que se desempeñan en su puesto de trabajo están definidas por escrito?

**Objetivo:** Conocer si existe un detalle por escrito sobre las funciones que le corresponden a cada puesto de trabajo.

<b>Tabla 16: Funciones definidas por escrito.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	10	50%
<b>No</b>	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 16**



**Análisis:** En la gráfica anterior se puede observar que existe una incongruencia entre los empleados ya que la mitad de ellos manifiesta que sus funciones si están definidas por escrito esto se puede concluir que las funciones si están definidas por escrito pero que no todos poseen acceso a este documento.

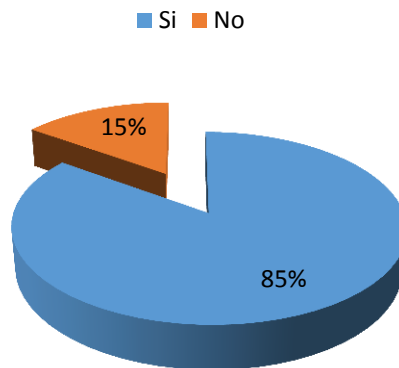
17. ¿A su criterio, el personal que labora en las diferentes áreas de la ONG posee las competencias que requiere el puesto de trabajo que desarrollan?

**Objetivo:** Tener una percepción de cómo se desenvuelven los empleados en la cotidianidad basado en la opinión de sus compañeros de labores.

**Tabla 17: Personal con las competencias que requiere el puesto.**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	17	85%
No	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 17**



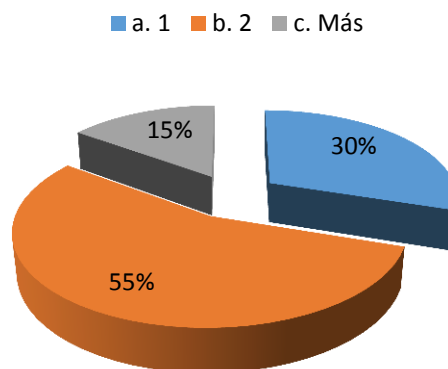
**Análisis:** Se puede observar en la gráfica anterior que la percepción de los empleados hacia sus demás compañeros es positiva ya que consideran que sus competencias son acordes a las que el puesto requiere.

18. ¿De cuantas personas regularmente recibe órdenes?

**Objetivo:** Establecer si existe una correcta descripción del puesto en cuanto a sus ejes de mando.

Tabla 18: personas de las cuales se reciben órdenes.		
Alternativa	Frecuencia	%
a. 1	6	30%
b. 2	11	55%
c. Más	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 18**



**Análisis:** Se puede observar que en la entidad los empleados generalmente reciben órdenes de dos personas ya que la mayoría de ellos ocupan puestos inferiores dentro de la entidad.

19. ¿Cuáles de los siguientes mobiliarios se le han asignado para la realización de sus labores?

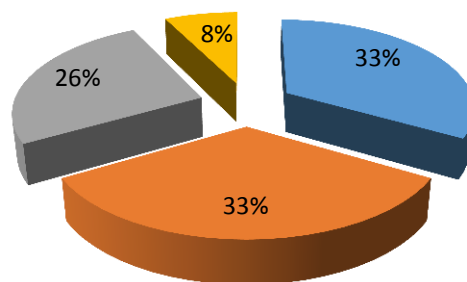
**Objetivo:** Determinar si las funciones asignadas a cada puesto de trabajo cuentan con los instrumentos (administrativos, tecnológicos) necesarios para la realización de las mismas.

Tabla 19: Mobiliario asignado		
Alternativa	Frecuencia	%
a. Computadora	18	33%
b. Escritorio	18	33%
c. Impresora	14	26%
d. Otros	4	8%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG los cuales podían optar por más de una respuesta.

### Gráfico N 19

■ a. Computadora ■ b. Escritorio ■ c. Impresora ■ d. Más



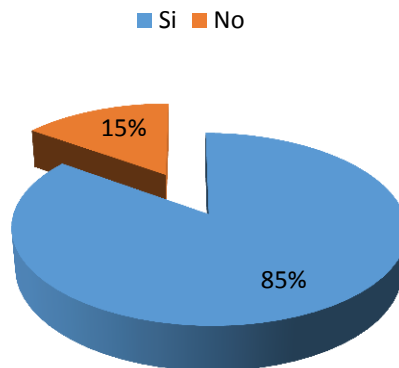
**Análisis:** Podemos observar que los mobiliarios mayormente proporcionados a los empleados son la computadora y los escritorios, esto nos demuestra que en la entidad la mayoría de los puestos son administrativos.

20. ¿Al momento de informarle de la vacante de su puesto de trabajo, se le dio a conocer sobre los requisitos que debía cumplir como: nivel académico, edad, experiencia, etc.?

**Objetivo:** Conocer si existe un parámetro definido para cada puesto de trabajo sobre requisitos formales que debe de cumplir cualquier aspirante.

<b>Tabla 20: Requisitos para las plazas vacantes</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	17	85%
<b>No</b>	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 20**



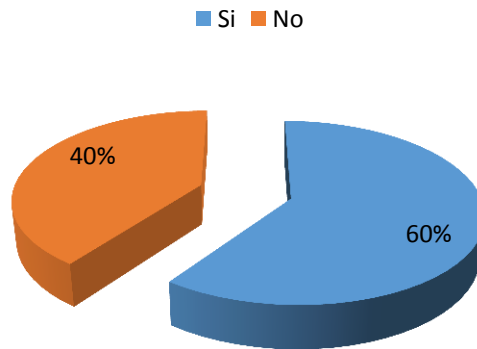
**Análisis:** La gráfica anterior nos demuestra que al momento de realizar la convocatoria de una plaza nueva dentro de la organización, se brindó información sobre las competencias que requiere el puesto dentro de la empresa.

21. ¿Recibe usted capacitación por parte de la institución?

**Objetivo:** Determinar si los empleados están recibiendo capacitación por la institución.

Tabla 21: Capacitaciones por la Institución.		
Alternativa	Frecuencia	%
Si	12	60%
No	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 21**



**Análisis:** En la gráfica anterior nos expone que la mayoría de los empleados no recibe capacitación por parte de la entidad, ya que esta como tal no realiza las gestiones para dotar a los empleados de capacitaciones que les garantice un crecimiento dentro de la entidad.



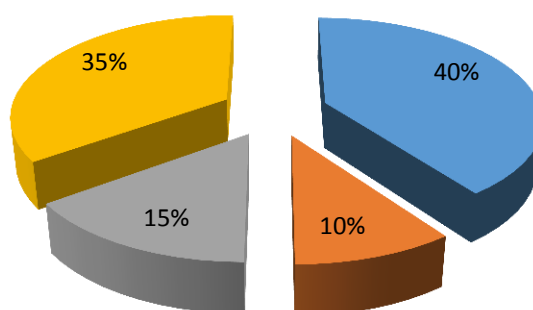
22. ¿Cuántas capacitaciones al año recibe usted por parte de la organización?

**Objetivo:** Determinar si la capacitación es continua dentro de la organización.

Tabla 23: Capacitaciones recibidas en el año.		
Alternativa	Frecuencia	%
a. 1-2	8	40%
b. 2-4	2	10%
c. Más	3	15%
No respondió	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 22**

■ a. 1-2 ■ b. 2-4 ■ c. Más ■ No respondió



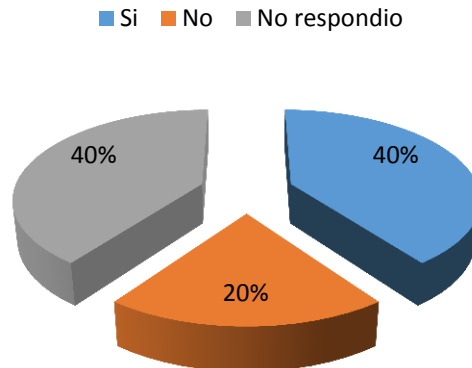
**Análisis:** La grafica refleja, que los empleados de la entidad aun sin recibir capacitaciones por parte de la organización, reciben capacitaciones por otras entidades como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional y por entidades que por la naturaleza de los proyectos que se desarrollan son capacitados.

23. ¿Considera que las capacitaciones que usted recibe corresponden a las competencias del área a la que usted pertenece?

**Objetivo:** Identificar si las capacitaciones poseen un grado de concordancia con el trabajo que desarrolla cada área.

<b>Tabla 23: Capacitaciones correspondientes a las competencias.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	8	40%
<b>No</b>	4	20%
<b>No respondió</b>	8	40%
<b>Total</b>	20	100%

### Gráfico N 23



**Análisis:** La grafica demuestra que las capacitaciones que reciben los empleados están de acuerdo a las competencias y actividades que el puesto requiere, sin embargo, cabe recalcar que estas capacitaciones no son proporcionadas por la organización en sí, pero son de gran beneficio para los empleados y para la entidad.

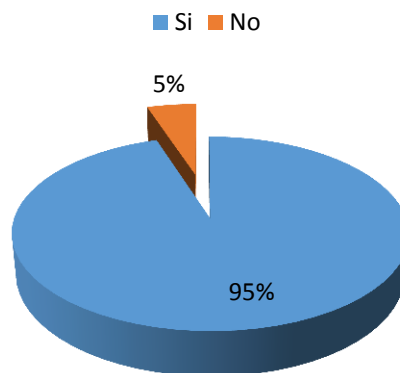
24. ¿Considera que las capacitaciones ayudan a efectuar el trabajo de una manera más eficiente?

**Objetivo:** Descubrir la percepción que poseen los integrantes de la ONG, sobre los beneficios que ofrece la capacitación.

**Tabla 24: Capacitaciones ayudan a efectuar un eficiente trabajo.**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

**Gráfico N 24**



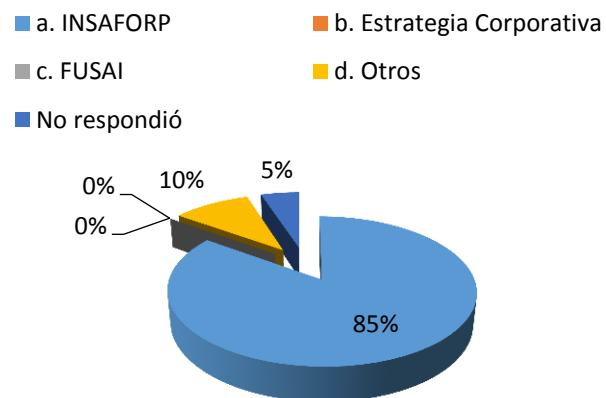
**Análisis:** La grafica demuestra que los empleados son conscientes de la importancia de las capacitaciones para el eficiente desarrollo de las actividades en la entidad.

25. Seleccione a las instituciones de las cuales usted ha recibido algún tipo de capacitación.

**Objetivo:** Identificar a las instituciones que han ofrecido sus servicios de capacitación a la ONG.

Tabla 25: Instituciones de las que se recibe capacitación.		
Alternativa	Frecuencia	%
a. INSAFORP	17	85%
b. Estrategia Corporativa	0	0%
c. FUSAI	0	0%
d. Otros	2	10%
No respondió	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 25**



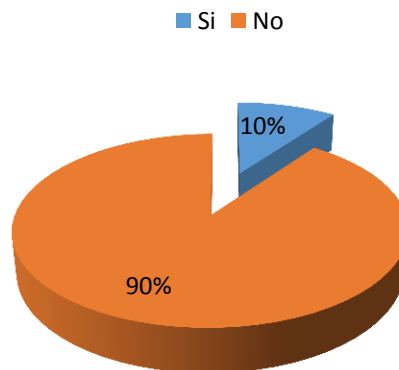
**Análisis:** La gráfica refleja que los empleados de la entidad recibe sus capacitaciones por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) aunque también reciben formación de las organizaciones con las que trabajan.

26. ¿Conoce si en la organización existen requisitos que usted debe de cumplir para ser capacitado?

**Objetivo:** Detectar si los empleados conocen las reglas que existen en la institución para poder ser capacitados.

Tabla 26: Requisitos para ser capacitado.		
Alternativa	Frecuencia	%
<b>Si</b>	2	10%
<b>No</b>	18	90%
Total	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N 26**



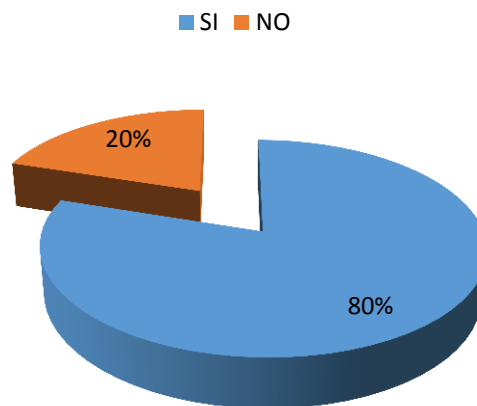
**Análisis:** En la gráfica anterior se observa que en la entidad no existen requisitos para poder optar a ser capacitado, ya que como se recuerda los empleados no son capacitados por la organización y por ende no existen requisitos.

27. ¿Considera necesario la existencia de requisitos para optar a ser sujeto de capacitación?

**Objetivo:** Conocer la importancia de los requisitos que el personal debe cumplir para recibir la capacitación.

<b>Tabla 27: Necesidad de requisitos para capacitación</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	16	80%
<b>NO</b>	4	20%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 27**



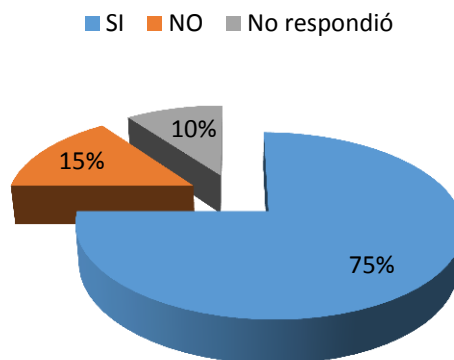
**Análisis:** A pesar de no tener una idea clara en que consiste un parámetro de requisitos para ser candidato a ser capacitado los empleados muestran interés que sean planteados estos con el objetivo de ser tomados en cuenta a la hora de capacitar todo ello basado en sus propios méritos.

28. ¿La Institución proporciona las herramientas, condiciones y los elementos necesarios para el excelente desarrollo de las capacitaciones?

**Objetivo:** Conocer si la institución planifica, organiza y ejecuta de una manera eficiente las capacitaciones.

Alternativa	Frecuencia	%
SI	15	75%
NO	3	15%
No respondió	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 28**



**Análisis:** De las pocas ocasiones que la institución interviene directamente en las capacitaciones es notorio que provee de todo lo necesario físicamente hablando para el éxito de las mismas, aun en los casos cuando las capacitaciones son impartidas por otras instituciones.

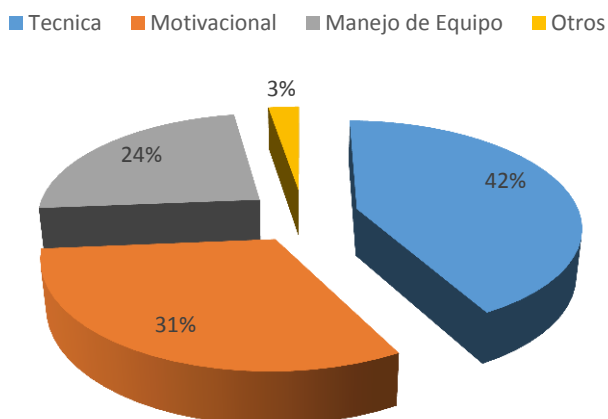
29. ¿En qué áreas considera usted debe enfocarse la Institución para desarrollar programas de capacitación, orientados al eficiente desempeño de los miembros de ésta? (puede seleccionar más de una alternativa).

**Objetivo:** Detectar el o las áreas de mayor relevancia para los integrantes de la ONG.

<b>Tabla 29: Determinación de áreas a capacitar</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Técnica</b>	16	42%
<b>Motivacional</b>	12	31%
<b>Manejo de Equipo</b>	9	24%
<b>Otros</b>	1	3%
<b>Total</b>	38	100%

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG los cuales podían optar por más de una respuesta.

**Gráfico 29**



**Análisis:** Es relevante el hecho de que el personal tiene una tendencia a la inseguridad o al no tener la técnica apropiada para el desarrollo de sus funciones, por ello las capacitaciones deberían ir enfocada en su mayoría en esa área sin olvidar lo relevante de la falta de motivación en el mismo ejercicio de sus funciones aspecto que puede ser influenciado por el problema antes mencionado.

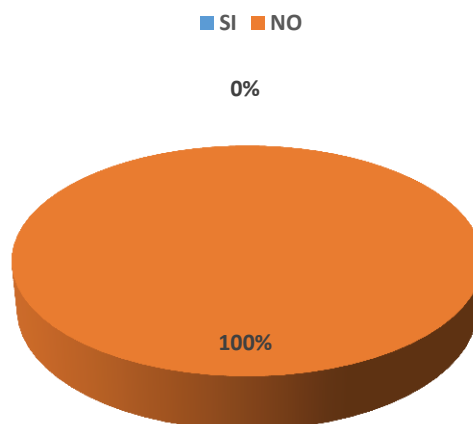


30. ¿Es de su conocimiento si en la Organización poseen un manual de políticas de capacitación? (si su respuesta es afirmativa continúe, si es negativa pase a la pregunta 32).

**Objetivo:** identificar si en la entidad poseen lineamientos específicos para desarrollar las capacitaciones.

<b>Tabla 30: Existencia Manual de políticas de Capacitación</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	20	100%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 30**



**Análisis:** Para los trabajadores es totalmente desconocida la existencia de un manual de políticas de capacitación y eso se hace relevante puesto que no existen los parámetros de cómo, cuándo y a quien capacitar, acciones denotadas por palabras propias de los miembros que laboran en la institución.

31. ¿Posee acceso a ese manual?

**Objetivo:** conocer si la institución les brinda la información necesaria a los empleados especialmente en el tema de capacitación.

<b>Tabla 31: Difusión del manual de políticas de capacitación</b>		
<b>Alternativa</b>	Frecuencia	%
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	0	0%

**Análisis:** Claramente al no existir o por lo menos no ser del conocimiento de los empleados no se puede tener un acceso a dicho manual de políticas de capacitación.

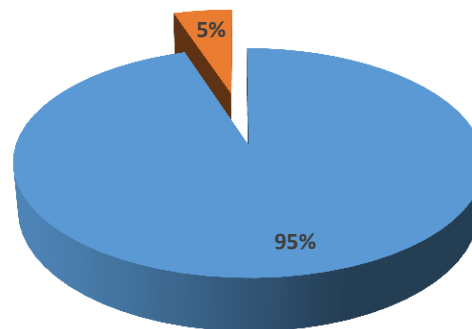
32. ¿Considera necesario la existencia del manual de políticas de capacitación?

**Objetivo:** Indagar en la importancia que representa la aplicación de este manual en la institución.

<b>Tabla 32: Necesidad de un manual de políticas de capacitación</b>		
<b>Alternativa</b>	Frecuencia	%
<b>SI</b>	19	95%
<b>NO</b>	1	5%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 32**

■ SI ■ NO



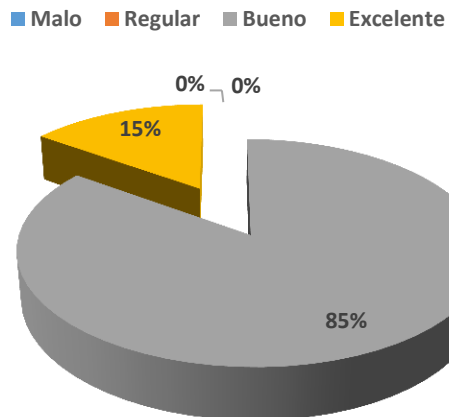
**Análisis:** De carácter urgente se denota la necesidad de que exista un manual de políticas de capacitación, así lo expresan los trabajadores con el afán de poder saber con qué parámetros tienen que cumplir para ser opción a ser capacitado.

33. ¿Cómo considera que desempeña las labores asignadas a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Medir el nivel de seguridad y conocimiento sobre las tareas asignadas a cada trabajador.

Tabla 33: Auto evaluación de empleados respecto a su desempeño		
Alternativa	Frecuencia	%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	17	85%
Excelente	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 33**



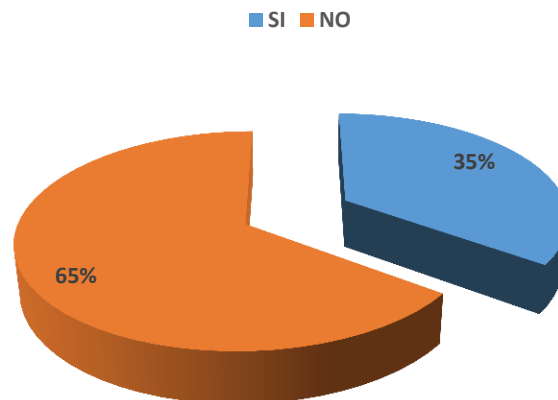
**Análisis:** Cada miembro de la organización tiene bien definidas sus funciones según su criterio puesto que demuestran seguridad al auto evaluarse, situación que gozaría del beneficio de la duda por no existir un instrumento administrativo que lo compruebe.

34. ¿Existe la evaluación del desempeño en la institución?  
(Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, si es negativa pase a la pregunta 36).

**Objetivo:** Determinar si se emplea la evaluación del desempeño en la entidad.

<b>Tabla 34: Conocer si existe la evaluación del desempeño</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	7	35%
<b>NO</b>	13	65%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 34**



**Análisis:** Dentro de la ONG no se tiene claro la forma como se les evaluar el desempeño laboral es decir en forma concreta no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga los parámetros a seguir para ejercer dicha evaluación todo referente al tema se hace de forma ambigua y empírica.

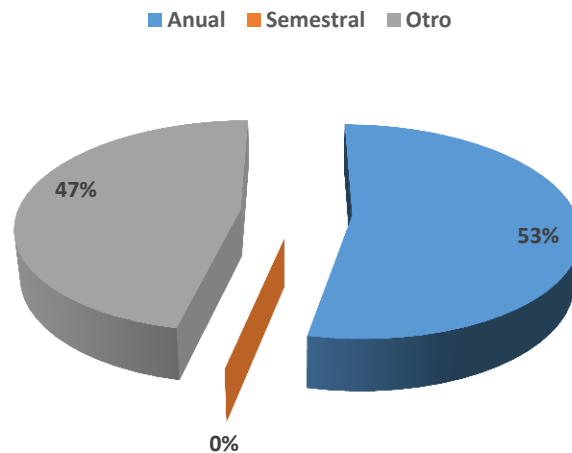
35. ¿En qué periodo de tiempo es sometido a una evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Saber el periodo de tiempo en el que es evaluado el desempeño de los empleados.

<b>Tabla 35: Conocer cada cuanto se hace evaluación del desempeño</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Anual</b>	8	53%
<b>Semestral</b>	0	0%
<b>Otro</b>	7	47%
<b>Total</b>	12	100%

Nota: La tabla está basada en el contexto del censo realizado a los 20 miembros de la ONG de los cuales solo respondieron 12 esta pregunta, los mismos podían optar por más de una respuesta.

**Gráfico 35**



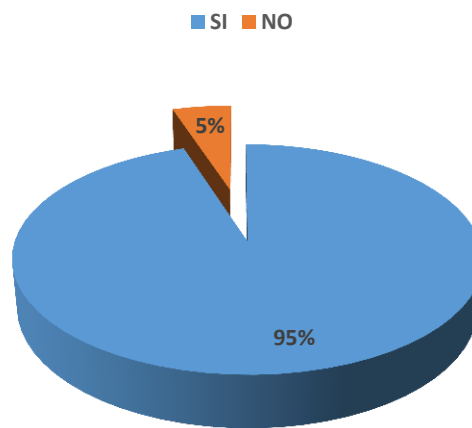
**Análisis:** Por consiguiente de no existir un instrumento administrativo para evaluar el desempeño laboral, los empleados no tienen claro los tiempos en los cuales son sometidos a dicho proceso y por consiguiente desvarían en sus percepciones del cómo, cuándo y de qué manera son evaluados.

36. ¿Considera necesaria la evaluación de desempeño en la entidad?

**Objetivo:** Determinar la aceptación o rechazo ante la implementación de un modelo de evaluación del desempeño.

<b>Tabla 36: Necesidad de evaluación del desempeño</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	19	95%
<b>NO</b>	1	5%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 36**



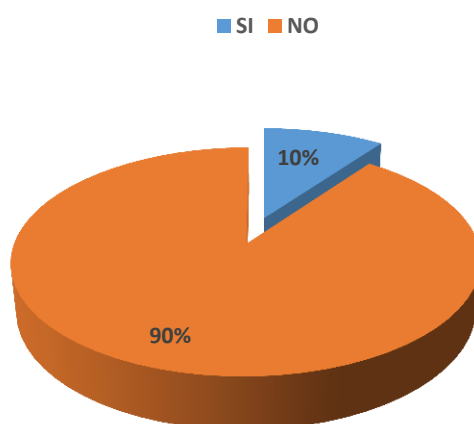
**Análisis:** Los trabajadores de caritas diócesis Zacatecoluca tienen la iniciativa de ser sometidos a un proceso de evaluar el desempeño de sus labores sabiendo que esto les podría permitir ser opciones claras a posibles ascensos, incentivos, etc.

37. ¿Recibe algún tipo de incentivo por realizar con eficiencia y eficacia sus labores asignadas?

**Objetivo:** Determinar si existen incentivos para que los empleados mejores su rendimiento laboral.

<b>Tabla 37: Tipos de incentivos por eficiencia y eficacia</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	10%
<b>NO</b>	18	90%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 37**



**Análisis:** No hay un programa de incentivos que provoque en los empleados un empuje a realizar con eficiencia y eficacia sus labores asignadas, este factor provoca claramente inestabilidad laboral.

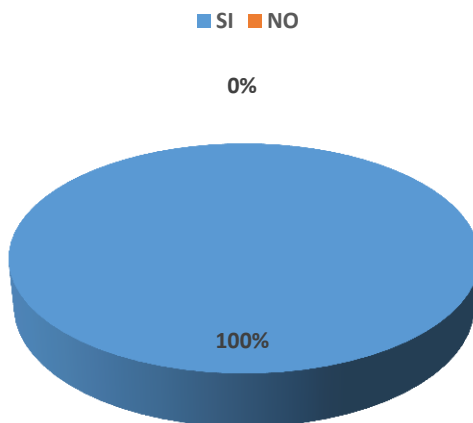


38. ¿Cuenta con los instrumentos (mobiliario, equipo, etc.), necesarios para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Revelar si existen limitantes fuera de su alcance que impida la correcta función de sus labores a los empleados.

<b>Tabla 38: Tipo de instrumentos otorgados para trabajar</b>		
<b>Alternativa</b>	Frecuencia	%
<b>SI</b>	20	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 38**



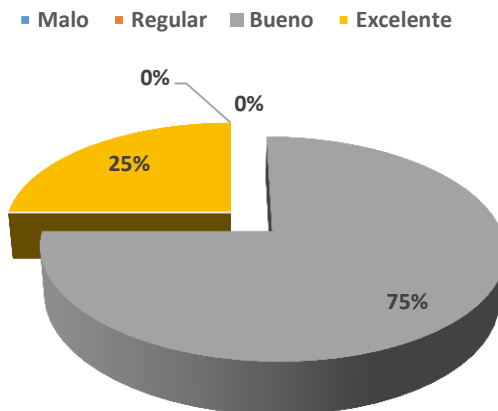
**Análisis:** La asignación de los elementos que le ayudan al empleado a realizar con éxito sus funciones es excelente, cada miembro de la entidad goza tener a su disponibilidad una gama de instrumentos (mobiliario, equipo, etc.) para ejercer su trabajo funcionalmente.

39. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Tener una percepción crítica recabada por los compañeros de trabajo sobre su propio desempeño.

Tabla 39: Evaluación del desempeño entre empleados		
Alternativa	Frecuencia	%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	15	75%
Excelente	5	25%
<b>Total</b>	20	100%

**Gráfico 39**



**Análisis:** Se percibe compañerismo dentro de la ONG pues a la hora de catalogar el trabajo de los compañeros en su mayoría, demuestran ser acertados. A un que es de tomar en cuenta opiniones de algunos miembros que con observaciones concisas recalcan ciertos factores de no aceptación.

Anexo 3: Formulario Check List.



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



FORMULARIO CHECK LIST DIRIGIDO A LA ONG CARITAS DE EL SALVADOR,  
DIOCESIS ZACATECOLUCA.

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá la creación del departamento de recursos humanos.

Indicaciones: Marcar con una "X" en SI o en No según sea el caso.

- 
1. Existe un departamento de Recursos Humanos en la Institución.
- Si
- No

**Observaciones:** Los aspectos relacionados con la administración de recursos humanos se realizan de manera empírica.

2. Es notoria la necesidad de un departamento de recursos humanos en la institución.
- Si
- No

**Observaciones:** Los estándares mínimos de como dirigir al personal no son percibidos y eso hace notorio la necesidad de dicha área.

3. Son visibles dentro de las instalaciones aspectos como; organigrama institucional, misión, visión, valores, etc. Si   
No

**Observaciones:** Lo único que es perceptible en las instalaciones son imágenes religiosas

4. La ubicación física de los puestos de trabajo en las oficinas está distribuida por áreas. Si   
No

**Observaciones:** Buena distribución física, pero es relevante que no hay una señalización visible que identifique a cada área de trabajo.

5. Se observa que cada empleado desarrolla de forma fluida sus labores. Si   
No

**Observaciones:** Existe correcta fluidez en el ejercicio de todas las labores.

6. Es notable la motivación en el personal en cuanto al ejercicio de sus funciones. Si   
No

**Observaciones:** Buena motivación a excepción de ciertos elementos.

Si

7. Poseen manuales de cualquier tipo.

No

**Observaciones:** No existen manuales de ningún tipo lo que provoca inexactitud en el cumplimiento de las funciones en aspectos de personal.

Si

8. ¿Se han establecido los mecanismos de comunicación para todas las personas en la organización?

No

**Observaciones:** Específicamente no hay establecidos mecanismos de comunicación lo que provoca que los empleados muestren desconcertó en la información recibida.

Si

9. Las condiciones físicas son favorables para el desempeño de las labores.

No

**Observaciones:** Sí cuentan con todos los aspectos propicios para desarrollar bien sus labores

10. Esta claramente definida la cadena de mando dentro de la entidad.
- Si
- No

**Observaciones:** Se puede definir como un eje de mando central con el cual se trabaja

11. Existe un responsable en la institución que vele por las necesidades y obligaciones del personal.
- Si
- No

**Observaciones:** Responsable como tal no existe.

12. ¿Existe y está estipulado por escrito la planeación estratégica?
- Si
- No

**Observaciones:** En su mayor parte la administración se hace de manera empírica no existe nada por escrito.

13. ¿Se observa al personal capacitado para desempeñar sus funciones?
- Si
- No

**Observaciones:** Los empleados manifiestan querer ser capacitados en sus áreas pues las capacitaciones son con orientación administrativa solamente.

14. ¿Se puede conocer con precisión las funciones de cada puesto de trabajo?
- Si
- No

**Observaciones:** Por no existir descriptores de puestos se hace difícil esa labor

15. ¿Se puede conocer la última capacitación que se han impartido en la entidad?
- Si
- No

**Observaciones:** La última capacitación por lo regular es la impartida por el último proyecto realizado.

16. ¿Existe una persona responsable que lleve el control de las asistencias, permisos e incapacidades?
- Si
- No

**Observaciones:** Una persona específica no existe pues esa labor muchas veces la realiza la secretaria

17. Se posee un departamento que asesore a las diferentes gerencias de la entidad, respecto a la conducción de personas
- Si
- No

**Observaciones:** Las únicas orientaciones recibidas son por parte del director.

18. ¿Existen mecanismos que buscan la forma de conservar las buenas relaciones laborales?
- Si
- No

**Observaciones:** No es observable ningún aspecto como tal.

19. ¿Se posee un garante en la entidad de una cultura y clima laboral que motive, desarrolle y conserve a las personas?
- Si
- No

**Observaciones:** No existe nada al respecto.

20. ¿Existe un garante de facilitar el desarrollo tecnológico, administrativo y funcional de las personas dentro de la entidad?
- Si
- No

**Observaciones:** El propio director diocesano y el Administrador son quienes realizan esa función.



## Anexo 4: Descriptor de puestos

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b>	<b>:Director General</b>
<b>Número de personas en el puesto</b>	<b>:1</b>
<b>Área a la que pertenece</b>	<b>:Gerencia General</b>
<b>Sede o lugar de ubicación</b>	<b>:Caritas Zacatecoluca</b>
<b>Denominación del puesto superior inmediato</b>	<b>:Consejo de Vicaria General</b>
<b>Objetivo del puesto de trabajo:</b> Dirigir productivamente las diferentes áreas de la institución.	
<b>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción principal:</b> Supervisar, <u>realizando</u> reuniones con todas las aéreas para conocer <u>las necesidades</u> y tomar <u>decisiones</u> inteligentes que mejoren cada día la planeación estratégica funcional de la ONG.	
<b>3. INDICADORES DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
<b>Indicador clave de cumplimiento :</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Cumplimiento de los Objetivos.</li><li>⊕ Ejecución de la Planeación Estratégica Funcional.</li></ul>	
<b>4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
<b>Descripción de funciones diarias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ <u>Elaborar</u> solicitudes de <u>cheques</u> <u>diariamente</u>, <u>firmándolos</u> con el fin de <u>suplir</u> ciertas necesidades económicas de la ONG.</li><li>⊕ <u>Aprobación</u> de actas de compra a <u>diario</u>, <u>firmando y sellando</u> cada una según surjan, todo ello para <u>dar agilidad</u> a los procesos.</li><li>⊕ <u>Verificar</u>, <u>todos los días</u> que las actividades de la institución se realicen con normalidad, <u>aplicando</u> la observación directa y de esta</li></ul>	
<b>Descripción de funciones periódicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ <u>Celebrar</u> <u>Reuniones semanales</u> haciendo <u>participes</u> a <u>los Coordinadores de cada área</u> para <u>obtener mejores estrategias</u> para el crecimiento en Caritas.</li><li>⊕ <u>Coordinar</u> reuniones de forma <u>mensual</u> o</li></ul>	

trimestral con los Directores Generales de las demás Caritas Diocesanas, poniendo una sede específica, a fin de conocer y comparar proyectos que cada una de ellos realizan o se tengan en común.

- ⊕ Realizar una supervisión quincenal o mensual, presentándose en el lugar donde se están realizando los proyectos de todas las aéreas para estar a la corriente de lo que se está ejecutando.
- ⊕ Verificar el estado de los vehículos y equipo institucional cada quince días, autorizando el mantenimiento de los mismos para conocer el estado de estos.

**Descripción de funciones eventuales:**

- ⊕ Asistir a convocatorias nacionales que aparezcan eventualmente, realizando su participación de forma presencial, para actualizarse de los procesos genéricos que implanta Caritas.
- ⊕ Aprobar cotizaciones eventuales, otorgando firma y sello de la organización para suplir las necesidades surgidas.

**5. PERFIL DEL PUESTO (Requisitos)**

- A. Educación formal:** Ingeniero Industrial, Lic. En Administración de Empresas o Técnico en Administración de Empresas o Carreras Afines.
- B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:** Doctrina social de la Iglesia, Administración Efectiva.
- C. Edad:** 30-50 años
- D. Años de experiencia en puestos similares:** 1-3 años
- E. Experiencia en:** **Elaboración** de presupuestos, Formación de equipos de trabajo, Implementación de planes estratégicos organizacionales
- F. Habilidades o destrezas requeridas:** Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo, Toma de decisiones
- G. Características personales requeridas:** Principios Sociales y éticos, Responsable, Proactivo, Servicio a los demás, Relaciones personales, Emprendedor.
- H. Competencias requeridas:** Diseño de proyectos, Ética, Conocimientos de Administración, Cartera de clientes y Conocimientos del idioma Ingles.
- I. Otros:** Solvencia de Ley y Registro de Salud (Exámenes médicos permitidos por la ley).

**6. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

- A. Supervisión ejercida sobre:** Todos los empleados.
- B. Total de personas bajo su supervisión:** 16

- C. Supervisión recibida de parte de:** Obispo Diocesano.
- D. Poder de decisión ejercida sobre:** Todo lo relacionado con Caritas Zacatecoluca.
- E. Equipos:** Equipo de Reparto, Equipo de oficina y todos los bienes institucionales.
- F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:** Según lo requiera la magnitud del proyecto.
- G. Responsable de administrar el proceso de:** Formular y Pronosticar los presupuestos, transacciones bancarias, trasmites legales.
- H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto:** Estrategia de implementación de proyectos a comunidades e Informes financieros institucionales.
- I. Contactos del puesto**
  - a. Externos:** Todas las Caritas a nivel Nacional, Oficina Nacional y Los Cooperantes.
  - b. Internos:** Administrador, Contador y Coordinadores de las diferentes Áreas.

## **7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

El puesto necesita de mucha creatividad e iniciativa puesto que se utiliza grandemente en la Gestión de los Planes Estratégicos, y Una amplia visión a largo plazo para llevar a cabo los proyectos.

## **8. ESFUERZO MENTAL**

Frecuentemente se requiere de un esfuerzo mental con niveles altos.

## **9. ESFUERZO FÍSICO**

Se regula el cansancio. Ya que se hace uso de la movilidad sicomotriz

## **10. ENTORNO DEL PUESTO**

- ⊕ **Condiciones Ambientales:** El puesto de trabajo se debe desarrollar en condiciones ambientales buenas y agradables.
- ⊕ **Riesgo de enfermedad o accidentes:** El puesto de trabajo se expone a ciertas enfermedades como la Depresión, Hipertensión y la diabetes generadas por diversas razones de Estrés. Al igual se considera de mucha importancia que la organización se encuentra situada cerca de una quebrada por la cual se estar propenso adquirir ciertas enfermedades contagiosas.

## Anexo 5: Formulario de Evaluación de Seminarios

### EVALUACION DE SEMINARIOS.

#### I. DATOS GENERALES

SEMINARIO: \_\_\_\_\_ INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

PERMITANOS SERVILE MEJOR, LLEVANDO ESTA HOJA DE EVALUACION.

Por favor, marque con un círculo el grado de satisfacción del servicio que ha recibido.

#### II. EVALUACION DEL CONFERENCISTA.

1. Excelente. 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Malo

1. Dominio del Tema.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. Habilidades para comunicarse.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. Nivel de cumplimiento de sus expectativas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. Los contenidos se desarrollan con claridad.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. Se desarrollaron ejemplos prácticos sobre el tema.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. Se cubrió el material de manera efectiva.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. Se solventaron las preguntas formuladas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8. Manejo y conducción del grupo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. Es respetuosa y prudente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. Asistía con puntualidad y buena presentación personal.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**III. SATISFACCION GENERAL RESPECTO AL CONFERENCISTA.**

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**IV. EVALUACION DEL CONTENIDO DEL SEMINARIO.**

1. Presentación, organización, y estructura del material.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. Los contenidos desarrollados en la capacitación contribuirán al desempeño de su trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. El material de apoyo entregado es acorde a los contenidos desarrollados y presentan claridad para su posterior utilización.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. Se proporcionó material didáctico para su consulta y profundización en el tema.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**V. SATISFACCION GENERAL RESPECTO AL CONTENIDO DEL SEMINARIO.**

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**VI. EVALUACION DE LOS SERVICIOS DE APOYO.**

1. Arreglo y limpieza de las instalaciones.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. Servicios de alimentación.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. Atención y Cordialidad del personal.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**VII. SATISFACCION GENRAL RESPECTO A LOS SERVICIOS DE APOYO.**

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Le agradecemos sus comentarios y/o sugerencias adicionales a los aspectos evaluados anteriormente, en el espacio que se ofrece para tal efecto.

Muchas Gracias

Comentarios y/o sugerencias:

\_\_\_\_\_

Área de Recursos Humanos.

**Anexo 6: Formularios de Evaluación del Desempeño.**

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN</b>							
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
DE LOS EMPLEADOS DE LA ONG CARITAS DE EL SALVADOR DIOCESIS ZACATECOLUCA.							
GRUPO LABORAL A, B o C: NIVEL							
EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )							
EVALUACIÓN FINAL ( )							
Abarca	el	periodo	comprendido	entre	el	mes	de
del año		y el mes de				del año	
<b><u>IMPORTANTE</u></b>							
1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.							
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual para la evaluación del desempeño. Así mismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.							
<b>A. IDENTIFICACION DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES</b>							

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	
Edad	Tiempo efectivo meses	Tipo de nombramiento Permanente Interino	
Nombre del puesto:			
Área en que trabaja:			
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa:	
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa:	

**B. FACTORES DEL DESEMPEÑO**

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado.

**B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN**

Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc. A la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

**B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.



Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

**B 3.- TOMA DE DECISIONES**

Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	7	11.5	16.7	18.8	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD**

Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

**B 5. - LIDERAZGO**

Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

**B 6.- COMUNICACIÓN**

Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

**B 7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES.**

Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como la interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

Niveles	1	2	3	4	5
Puntos	3.5	7	8	9.4	10

**C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO**

---

---

---

---

---

**D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base a los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

---

---

---

---

---

2. Otro (s):

---

---

---

---

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1	Evaluación Intermedia		2	Evaluación Final		3	Integración de Resultados		
	Puntuación			Puntuación			Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual
	Original	Modif.		Original	Modif.				

El jefe inmediato deberá completar los datos de esta sección, siguiendo los procedimientos descritos a continuación:

- Verificar el valor numérico de los niveles del desempeño con que se evaluó al colaborador en cada FACTOR, de acuerdo con los datos incluidos en la SECCIÓN B del formulario de evaluación.
- Sumar los valores numéricos o puntos obtenidos por el colaborador(a) en los diferentes FACTORES DEL DESEMPEÑO.
- Anotar el resultado de la suma anterior en la casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (ORIGINAL).  
La casilla PUNTUACIÓN OBTENIDA (MODIFICADA) debe reservarse para una eventual modificación originada en el desacuerdo del colaborador(a) con la resolución de la valoración de su desempeño.
- Efectuar la conversión de la puntuación obtenida por el colaborador(a) a la correspondiente categoría cualitativa, de conformidad con la siguiente tabla:

Puntuación	Categoría Cualitativa
7 - 71.99	Deficiente
72 - 123.99	Regular
124 - 163.99	Bueno
164 - 187.99	Muy Bueno
188 - 200	Excelente

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato

**F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

El día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado.

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones en el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

\_\_\_\_\_  
Fecha

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

Por conformidad del evaluado con el resultado de la evaluación, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(En caso de disconformidad, continúe en el siguiente apartado)

**G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO**

En vista de que el evaluado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista, con base a esta resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la evaluación

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de Puntos	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación*

(\*) Sólo si el empleado manifiesta conformidad, pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:           ( ) Aceptarla           ( ) No Aceptarla

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los           días del mes de           de

\_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato

**H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato resuelvo:

( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G

( ) Modificar el Resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de Puntos	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación*

(\*)Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en la parte E

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato

**I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**