

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TEMA :

**DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO
DÍAZ SOL.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MAYRA BEATRIZ BARRERA MERCADO
SUSSANA YASIRA CASTELLANOS LÓPEZ
KAREN VICTORIA BEATRIZ VALENCIA MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. LUIS EDUARDO HERNÁNDEZ HERRERA.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR DICIEMBRE 2013.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lobo
Vicerrectora Académica : Maestra Ana María Glower de Alvarado
Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano : Master. Roger Armando Arias Alvarado
Vicedecano : Lic. Alvarado Edgardo Calero Rodas
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Docente Director : Lic. Luis Eduardo Hernández Herrera
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Diciembre 2013

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todo poderoso, por todas las bendiciones que me ha dado a lo largo de mi vida y permitirme alcanzar una de mis metas más anheladas. A mis amados padres María Adela Mercado y José Antonio Barrera, por todo su amor, por brindarme su apoyo incondicional, económico, moral, espiritual y por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica. A mis hermanos, y amigos, por brindarme su cariño, colaboración, ánimos y amistad. A mis compañeras de tesis por su comprensión, esfuerzo y dedicación para culminar este proceso de investigación. Finalmente a nuestro asesor por guiarnos y compartir sus conocimientos en el desarrollo de la tesis.

Mayra Beatriz Barrera Mercado

A Dios por permitirme culminar una etapa importante de mi vida. A mi padre Julio Castellanos por todo su apoyo y sabios consejos que me condujeron por buenos caminos. A mi madre Luz de Castellanos por enseñarme que todo en esta vida se logra al poner amor, humildad, paciencia y dedicación para realizar las cosas. Al amor de mi vida por su apoyo incondicional y por darme el coraje de seguir adelante hasta el final. A mis amigos y familiares por su cariño. Al docente director y compañeras de tesis, porque cada uno aportó con un granito de arena, dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo a esta tesis.

Sussana Yasira Castellanos López

Gracias Dios padre todo poderoso por brindarme el don de la inteligencia y sabiduría para salir adelante en mi carrera profesional, a mis padres por darme el apoyo económico y moral en este largo camino de mi vida, al docente director por darme la oportunidad de trabajar con su personas y a mis compañeras de tesis por poner todo el esfuerzo para sacar a tiempo este trabajo y lograr culminar una etapa más de nuestras vidas. Mil gracias a todos.

Karen Victoria Beatriz Valencia Martínez.

ÍNDICE

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.

RESUMEN. I

INTRODUCCIÓN. III

A. GENERALIDADES DEL FIDEICOMISO "DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL". 1

- 1) Antecedentes. 1
- 2) Filosofía Empresarial. 3
 - a) Misión 3
 - b) Visión 3
 - c) Objetivo General. 4
 - d) Valores. 4
 - e) Políticas. 4
- 3) Estructura Organizativa. 5
- 4) Marco Legal del Fideicomiso. 5

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 8

- 1) Marco Histórico. 8
 - a) Enfoque Clásico. 8
 - b) Enfoque Humanístico. 8
 - c) Enfoque Estructuralista. 8
 - d) Enfoque Neoclásico. 9
 - e) Enfoque Conductista. 9
 - f) Enfoque Cuantitativo. 9
 - g) Enfoque de Sistemas. 9
- 2) Era del Conocimiento: Nuevas Tendencias de la Administración de Recursos Humanos de los siglos XX-XXI. 10
 - a) Gestión del Talento Humano. 12
 - b) Capital Intelectual. 12
- 3) Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en El Fideicomiso. 12

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. 13

- 1) Conceptos Generales. 13
 - a) Fideicomiso. 13
 - b) Administración de Recurso Humano. 14
 - c) Proceso Administrativo 14
 - (1) Concepto de Planeación: 14
 - (2) Concepto de Organización: 14
 - (3) Concepto de Integración: 15
 - (4) Concepto de Dirección: 15

(5) Concepto de Control:	15
2) Unidad de Recursos Humanos.	15
a) Admisión De Personas.	15
(1) Reclutamiento.	15
(2) Selección.	17
(3) Contratación.	19
b) Aplicación de Personas.	20
(1) Orientación o Inducción de Personas.	20
(2) Diseño de Cargo.	23
(3) Análisis y Descripción de Puesto.	23
(4) Evaluación del Desempeño.	26
c) Compensación de Personas.	28
(1) Remuneración.	29
(2) Valuación de Puestos.	30
(3) Planes de Beneficios Sociales.	31
d) Capacitación y Desarrollo de Personas.	34
(1) Capacitación.	34
(2) Desarrollo de personas.	36
e) Higiene, Seguridad y Calidad de Vida.	38
(1) Higiene laboral.	39
(2) Seguridad en el Trabajo.	39
(3) Calidad de Vida en el Trabajo.	39
f) Monitoreo de Personas.	42

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	44
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
1) Objetivo General.	44
2) Objetivos Específicos.	44
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
1) Método de Investigación.	45
a) Método Científico.	45
b) Método auxiliar del método científico.	45
(1) Método Deductivo.	45
2) Fuentes de Recolección de Información.	45
a) Fuentes Primarias.	45
b) Fuentes Secundarias.	46
c) Fuentes Terciarias.	46
3) Diseño de la Investigación.	46
4) Ámbito Geográfico de la Investigación.	46
5) Determinación del Universo y Muestra.	47
a) Determinación del Universo.	47

b) Muestra.	47
c) Censo.	48
6) Técnicas e Instrumentos de Investigación.	48
7) Tabulación, Análisis e Interpretación de los Resultados.	50
a) Procesamiento de la información.	50
b) Análisis e Interpretación de los resultados.	51
(1) Encuesta dirigida a los empleados del Fideicomiso.	51
(2) Entrevista dirigida a la Administradora General.	75
(3) Entrevista realizada a Organizaciones dedicadas al mismo servicio.	81
(4) Entrevistas realizadas a especialistas en el área de Recursos Humanos.	86
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.	100
1) Admisión de Personas	100
2) Aplicación de Personas.	100
3) Capacitación y Desarrollo de Personas.	101
4) Higiene y Seguridad Laboral.	101
5) Monitoreo de Personas.	101
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	102
1) Conclusiones.	102
2) Recomendaciones.	104
CAPITULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN EL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.	
A. PLANEACIÓN PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	106
1) Introducción.	106
2) Misión.	106
3) Visión	107
4) Objetivos.	107
a) General.	107
b) Específicos.	107
5) Metas	108
6) Políticas.	109
7) Estrategias.	110
8) Estructura Organizacional.	111
B. MANUAL DE BIENVENIDA.	114
C. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.	114
D. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.	114

E. LINEAMIENTOS PARA EJECUTAR LOS PRINCIPALES SUB-SISTEMAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	115
1) Reclutamiento del personal.	115
a) Objetivo.	116
(1) General.	116
(2) Específico.	116
b) Metas.	116
c) Políticas.	116
d) Estrategias.	117
2) Selección del personal.	118
a) Objetivo.	121
(1) General.	121
(2) Específico.	121
b) Metas.	121
c) Políticas.	122
d) Estrategias.	122
3) Inducción del personal.	123
a) Objetivo.	123
(1) General.	123
(2) Específico.	124
b) Metas.	124
c) Políticas.	124
d) Estrategias.	125
4) Proceso de evaluación.	125
a) Objetivo.	126
(1) General.	126
(2) Específicos.	126
b) Metas.	126
c) Políticas.	127
d) Estrategias.	127
5) Control del personal.	128
a) Base de Datos.	128
b) Políticas.	128
c) Sistema de información.	129
F. MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.	130
1) Introducción.	130
2) Misión.	131
3) Objetivos.	132
4) Políticas.	132
5) Metas.	133
6) Programas de capacitación.	133
a) Requisitos para la capacitación.	133
b) Programa de Capacitación.	134
c) Hoja de Planificación del Curso.	134
d) Evaluación y Seguimiento de los resultados.	135

G. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL.	135
1) Objetivo General:	135
2) Señalización.	138
a) Señales de salvamento o Socorro.	138
b) Señales de Prohibición.	139
c) Señales de Obligación.	139
d) Señales de Advertencia.	140
e) Señales de equipo de lucha contra incendio.	140
3) Actuación en Caso de Emergencias.	141
4) Evacuación y Simulacro de sismos.	142
5) Primeros Auxilios.	144
6) Control y supervisión de las medidas de seguridad e higiene laboral.	144
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	145
1) Determinación de los recursos necesarios para la implementación de la unidad de recursos humanos.	145
a) Presupuesto de Recursos Humanos.	145
b) Presupuesto de Recursos Materiales.	146
c) Recursos Financieros.	148
BIBLIOGRAFÍA.	149
GLOSARIO.	154
ANEXOS.	159

ÍNDICE DE CUADROS.

	Pág.
CUADRO N°1: Antecedentes Generales de la Administración de Recursos Humanos.	10
CUADRO N°2: Transformaciones del Área de Recursos Humanos: Era del Conocimiento.	11
CUADRO N°3: Cuadro resumen de la entrevista que se le realizo a la Administradora del Fideicomiso.	79
CUADRO N°4: Cuadro resumen de la entrevista que se le realizo a las organizaciones que se dedican al mismo giro.	84
CUADRO N°5: Cuadro resumen de la entrevista que se le realizo a los especialistas en el área de recursos humanos.	90
CUADRO N°6: Proceso de Selección.	120
CUADRO N°7: Elementos p/ la elaboración de la base de datos.	130
CUADRO N°8: Etapas del Modelo de capacitación.	132
CUADRO N°9: Formato de la programación de capacitación.	135
CUADRO N°10: Ejecución de la capacitación.	136
CUADRO N°11: Codificación de Colores.	137
CUADRO N°12: Formas Geométricas para señales de seguridad e higienes laborales.	138
CUADRO N°13: Presupuesto de Recursos Humanos.	147
CUADRO N°14: Presupuesto de Mobiliario y Equipo.	147
CUADRO N°15: Presupuesto de papelería y equipo de oficina.	148
CUADRO N°16: Presupuesto total para la implementación.	149

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación desarrollado en el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, se llevó a cabo con el fin de fortalecer la administración del personal en dicha organización.

La idea de la investigación surge debido a que el Fideicomiso no cuenta con una jefatura que se encargue de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar al recurso humano, para que esté establezca objetivos y metas de la organización.

Para el diseño de la unidad de recursos humanos primeramente se investigó sobre los componentes que forman parte del sistema de recursos humanos, posteriormente, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la problemática a través del método científico; finalmente, se hace la propuesta el cual contiene el diseño de la jefatura de la unidad de recursos humanos.

Los subsistemas considerados en la investigación son, la admisión, la aplicación, el desarrollo y el control de personas; surgiendo estos en base a las necesidades del Fideicomiso.

Según el subsistema de admisión de personas se propone realizar los procesos de reclutamiento y selección. En el subsistema de aplicación de personas crearon herramientas administrativas como el manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo y descriptor de puestos.

A si mismo dentro de este subsistema se propone un formato para evaluar el desempeño.

En el subsistema desarrollo de personas creo un plan de capacitación para todos los empleados del Fideicomiso; en cuanto a la higiene y seguridad laboral, se propone la implementación de técnicas y herramientas adecuadas que ayuden a la prevención de accidentes y protección para mejorar la calidad de la vida laboral.

Y finalmente el subsistema control de personas, se propone un modelo de control del personal el cual contiene información básica y relevante del empleado, el cual deberá mantenerse actualizado constantemente.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad la contribución de la administración de personas es sumamente valiosa en campos tales como: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, entre otros. Debido a que el ser humano constituye el motor de toda organización, por lo que se debe prestar primordial atención.

Por lo tanto, es de interés para El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para Fortalecer la Administración del Personal y así contribuir al logro de los objetivos.

Este documento se ha desarrollado en tres capítulos, los cuales se han estructurado de la siguiente manera:

El **Capítulo I**, contiene las Generalidades del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, las Generalidades de la Administración de Recursos Humanos, y los Fundamentos Teóricos para el Diseño de la Unidad de Recursos Humanos.

En el **capítulo II**, se realizó un Diagnóstico de la Situación actual de la Administración del Personal, detallando la Importancia de la Investigación, Objetivos de la Investigación, Metodología de la Investigación, y finalmente las Conclusiones y Recomendaciones.

En el **capítulo III**, se presenta la Propuesta del Diseño de la Unidad de Recursos Humanos para Fortalecer la Administración del Personal del Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", en donde se desarrolla la Planeación para la Unidad de Recursos Humanos, el Manual de Bienvenida, el Manual de Descripción de Puestos, el Reglamento Interno de Trabajo, los Lineamientos para ejecutar los Principales subsistemas de la Unidad de Recursos Humanos, el Modelo de un Plan de Capacitación, las Medidas de Higiene y Seguridad Laboral y el Plan de Implementación para la Creación de la Unidad de Recursos Humanos.

Finalmente se detalla la Bibliografía utilizada, el Glosario de términos y por último los Anexo.

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.

A. GENERALIDADES DEL FIDEICOMISO "DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL".

A continuación se presenta una descripción del Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", información proporcionada por la administración del Fideicomiso.

1) Antecedentes.

El Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", nace de la voluntad testamentaria del Dr. Julio Ignacio Díaz Sol; su último deseo fue que se constituyera un fideicomiso, por el plazo de 25 años, a partir de la fecha del fallecimiento del testador, el 12 de octubre de 1997.

El 03 de junio de 1998, el Banco de Comercio de El Salvador, bajo escritura pública acepta la designación como fiduciario del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol; en dicha escritura quedan designados como fideicomisarios de toda su heredad el Asilo de Ancianos de San Vicente de Paúl (de la Sultana) y el Hogar del Niño de San Vicente de Paúl, ambas instituciones de beneficencia y de este domicilio; los rendimientos del Fideicomiso se destinarán en partes iguales al

sostenimiento de las personas de la tercera edad y del hogar para niños.

A partir del 29 de abril del 2005, y debido a una fusión por absorción por el Scotiabank El Salvador, éste se convierte en el fiduciario, siendo en la actualidad quien administra y audita los bienes fideicomitidos, procurando a la vez, la obtención de los mejores rendimientos, así como la seguridad y conservación del valor de los activos; nombrando como Delegado Fiduciario al Lic. Luis Mauricio Membreño y al Lic. Dionisio Machuca, como Director Legal.

Para dar inicio al cumplimiento de la voluntad testamentaria del Dr. Díaz Sol, se construyó dentro de la finca de café de 95 manzanas, que forma parte del legado del benefactor, la "Ciudadela Dr. Julio Ignacio Díaz Sol"; inicio sus operaciones el 22 de noviembre del año 2000, con la inauguración del Hogar de Adultos Mayores de Beneficencia; ampliándose el 13 de septiembre del 2003, con la Residencia Privada Manderley, todo con el apoyo espiritual de la "Sociedad de Señoras de la Caridad de San Vicente de Paúl".

La Ciudadela "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", actualmente funciona con varias edificaciones: área administrativa, capilla, salón de usos múltiples, cocina, área de servicios generales, hospitalito, tres pabellones de dormitorios colectivos; todo el inmueble está debidamente equipado para atender a 76 adultos

mayores. La Residencia Privada Manderley cuenta con 10 habitaciones con capacidad de albergar a 13 huéspedes.

Después de una breve reseña histórica se procede a detallarse su filosofía empresarial.

2) Filosofía Empresarial.

a) Misión

Contribuir a la conservación, desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de cada beneficiario del programa, quienes serán personas en los extremos de la vida: niños, jóvenes y adultos mayores de ambos géneros, que estén en situación de alta vulnerabilidad, por sus condiciones de abandono, pobreza o amenaza; en un entorno agradable, seguro, a través del más eficiente personal especializado; atendiéndolos dentro de los marcos legal, social, moral, cultural, educacional, científico-tecnológico y de la fe.

b) Visión

Ser la más eficiente y efectiva organización de beneficencia, dedicada a la atención de las personas en los extremos de la vida, que basada en la integridad, respeto, compromiso, conocimiento y espíritu de servicio, permita cumplir estrictamente con los propósitos humanistas de su benefactor "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol".

c) *Objetivo General.*

Integrar a la persona adulta mayor, al niño(a), y adolescente como un miembro más dentro de nuestra gran familia para que vivan con dignidad, teniendo una atención integral que contribuya a mejorar la calidad de vida.

d) *Valores.*

- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Espíritu de Servicio

e) *Políticas.*

- Los médicos y psicólogo de la institución siguen como política prioritaria la medicina preventiva.
- De acuerdo a indicación médica únicamente los/as enfermeros/as suministran medicamentos en los horarios prescritos, también se les práctica exámenes de laboratorio y gabinete a los usuarios.
- Cuando el usuario requiere de tratamientos médicos específicos se solicita exoneración de pago por servicios en los hospitales nacionales.
- Sólo se darán servicios gratuitos y/ó de beneficencia a aquellas personas desamparadas de la sociedad, es decir que no tienen familiares que se hagan responsables de sus necesidades básicas y atención adecuada.

3) Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de la empresa puede ser concebida como la red de comunicación o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información.¹ Concepción que integra estos tres aspectos estructurales, (Ver Figura N°1).

La estructura del Fideicomiso es tradicional- funcional debido a que es una empresa pequeña y su estructura está diseñada con el fin de conocer las funciones de cada empleado, la Junta Directiva del banco Scotiabank es la mayor autoridad, éste designa al Delegado Fiduciario y al comité de seguimiento Scotiabank integrado por cinco miembros.

Luego se presentan los mandos medios el cual ésta compuesto por todas las jefaturas de cada área y su personal operativo.

4) Marco Legal del Fideicomiso.

La regulación actual permite que las instituciones financieras puedan brindar el servicio de administración de fideicomisos, previa autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Cada fideicomiso se establece por medio de un contrato individual, se requiere contar con un administrador fiduciario nombrado por la Junta Directiva del banco fiduciario, y contar con su propia contabilidad y estados financieros.

¹Tomada de: Adeudima, (s.f.), Concepto y elementos de la estructura organizativa de la empresa. Obtenida el 25 de Marzo de 2013, de http://www.adeudima.com/?page_id=126

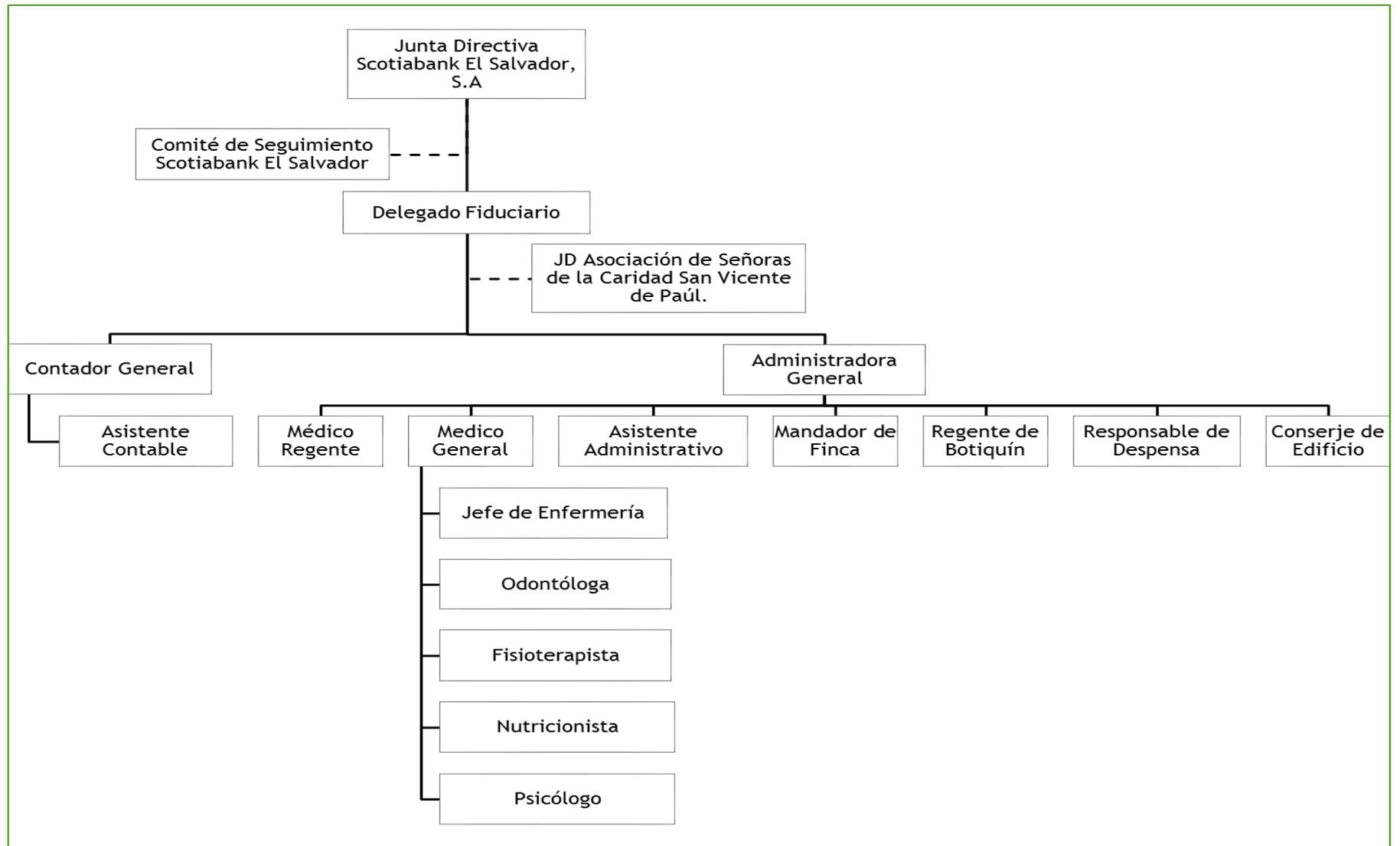
La principal regulación que norma los fideicomisos, se detalla a continuación:

- Ley de Banco, Título Tercero "Operaciones Y Servicios Financieros" Capítulo V Fideicomisos². (VER ANEXO N°1).
- Código de Comercio, Título VII Operaciones De Crédito Y Bancarias, Capítulo VII Operaciones Bancarias, Sección "G" Fideicomisos³. (VER ANEXO N°2).
- Manual de contabilidad para Bancos.

² Tomada de: Superintendencia del Sistema Financiero, "Ley de Bancos", obtenida 19 de junio de 2013. De http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=62:ley-bancos&catid=36:..

³ Tomado de: Asamblea Legislativa de El Salvador. "Código de Comercio", obtenida el 19 de junio de 2013. De <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio>

FIGURA N°1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EL FIDEICOMISO "DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.



Fuente: Proporcionado por la Administración del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1) Marco Histórico.

A continuación se hace mención de los diferentes enfoques de la Administración de Recursos Humanos⁴.

a) *Enfoque Clásico.*

Los primeros en sistematizar un conocimiento administrativo y elaborar métodos para entender la organización y mejorar la productividad fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

b) *Enfoque Humanístico.*

George Elton Mayo, modificó la concepción de la administración al afirmar en sus estudios que la productividad no es un problema de ingeniería, sino un problema humano. Por tal motivo este enfoque se denomina Teoría de las Relaciones Humanas.

c) *Enfoque Estructuralista.*

Max Weber, es el iniciador del modelo burocrático de la administración, que incorpora los elementos de racionalidad y legalidad al trabajo de las organizaciones. Una burocracia debe manejarse mediante normas escritas, basarse en la división sistemática del trabajo y fijar reglas para el desempeño en cada cargo.

⁴ Tomado de: (s.f.), Capítulo II. Administración de Recursos Humanos, obtenida el 04 de julio de 2013. De <http://wwwis.ufg.edu.sv/wwwis/documentos/TE/338.4791-G216d/338.4791-G216d-Cap%EDtulo%20II.pdf>

d) *Enfoque Neoclásico.*

Peter F. Drucker, es el más famoso de los seguidores. La Escuela Neoclásica destaca en la práctica de la administración el logro de objetivos y resultados. El valor radica en recuperar las aportaciones de los clásicos de la administración pero con una perspectiva ecléctica, es decir, tomar lo bueno de cada una de las aportaciones.

e) *Enfoque Conductista.*

Dos nombres sobresalen en ésta corriente Douglas McGregor y Abraham Maslow, quienes dieron una nueva orientación a la administración a partir del comportamiento del ser humano.

f) *Enfoque Cuantitativo.*

Aparece ante la indispensable necesidad de lograr mensurabilidad. Las organizaciones requieren medir, evaluar y precisar un fenómeno. Los dos promotores de este enfoque que proceden de disciplinas científicas, son Herbert A. Simón y J. Von Newman.

g) *Enfoque de Sistemas.*

Ludwin Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn han aportado a la administración la visión de sistemas. Es un enfoque totalizador que aparece en la década de los años cincuenta. El enfoque de sistemas parte de la identificación de variables o componentes para así descubrir las múltiples y en ocasiones complejas relaciones. El enfoque de sistemas analiza una realidad de manera global. La aportación consiste en

destacar la interdependencia entre las partes que conforman una organización.

CUADRO N°1: Antecedentes Generales de la Administración de Recursos Humanos:⁵

Eras	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Conocimiento
Periodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible.	Mixta, con importancia en la departamentalización	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada.
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes o estáticos.	Personas como recursos de la administración que deben ser administrados.	Personas como seres humanos proactivo e inteligentes.
Administración de las personas	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

2) Era del Conocimiento: Nuevas Tendencias de la Administración de Recursos Humanos de los siglos XX-XXI.

En la Era del Conocimiento, el trato con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las

⁵ Tomado de: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. (11va edición).

organizaciones. Dejo de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿Qué sucede con la administración de Recurso Humano? En realidad, la administración de recurso humano se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser administración de recurso humano para transformarse en Gestión del talento humano.

Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizada y se convirtió en una área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora, (Chiavenato, 2009, pág.42). Ver CUADRO N°2.

CUADRO N°2. Transformaciones del Área de Recursos Humanos: Era del Conocimiento.

ERA	CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ÁREA ENCARGADA DE LAS PERSONAS	LAS PERSONAS CONSIDERADAS COMO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS
Era del Conocimiento (1990 - Hasta la fecha)	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen los equipos inter-funcionales como estructura • El recurso más importante ya no es el capital financiero sino el conocimiento. 	Gestión del Talento Humano	Las personas son vistas como socias.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral.

Fuente: Creación Propia.

Dentro de la era del conocimiento surgen nuevos conceptos al hablar de la administración de personas entre los cuales están:

a) *Gestión del Talento Humano.*

Con esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones, percepciones singulares (Chiavenato, 2009, pág. 39).

b) *Capital Intelectual.*

Para Chiavenato (2009, pág.56) es totalmente invisible e intangible. El capital intelectual está compuesto por capital interno (estructura interna), capital externo (estructura externa) y capital humano (fuerza de trabajo).

3) Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos en El Fideicomiso.

El Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", dentro de su estructura Orgánica se aprecia que no cuenta con una unidad encargada de la gestión del Recurso Humano. Considerando que las administraciones anteriores carecían de un proceso adecuado para la admisión de personas, como también de un método para determinar las compensaciones y demás componentes de esta como lo son: Procedimientos, Políticas, Programas, Planes, subsistemas de la administración, etc.

C. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

1) Conceptos Generales.

A continuación, se presenta una gama de conceptos teóricos relacionados con el tema de investigación.

a) *Fideicomiso.*

El fideicomiso es un acto en virtud del cual se transmiten, bienes o derechos (en propiedad) a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme le indique la persona que los transmite, llamado fideicomitente, a beneficio de un tercero llamado fideicomisario. (Del Código de comercio Art. 1233, refleja la anterior definición, ocupando similar terminología, pero en un concepto menos resumido).

Los fideicomisos permitidos son de tres clases:

I- Fideicomiso entre vivos, cuya constitución se hará por escritura pública, con las formalidades de las donaciones entre vivos.

II- Fideicomiso por causa de muerte, cuya constitución se hará por acto testamentario.

III- Fideicomiso mixto, que comienza a ejercerse en vida del fideicomitente y continúa después de su muerte. (Del Código de Comercio Art. 1234, refleja las anteriores clases de fideicomiso).

b) Administración de Recurso Humano.

Castillo (2006, pág. 6), define administración de personal como el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones.

c) Proceso Administrativo

Es un conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa. Las etapas básicas del proceso administrativo son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control⁶.

(1) Concepto de Planeación:

Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

(2) Concepto de Organización:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes señalados en la planeación.

⁶ Tomado de: scielo. Capítulo II. Administración de Recursos Humanos, obtenida el 04 de julio de 2013. De http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci_arttext

(3) Concepto de Integración:

Consiste en obtener y enlazar los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

(4) Concepto de Dirección:

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

(5) Concepto de Control:

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

2) Unidad de Recursos Humanos.

La unidad de recursos humanos está compuesta por una serie de subsistemas que a continuación se detallan:

a) Admisión De Personas.

Según Chiavenato (2002, pág. 13), son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.

(1) Reclutamiento.

Lo que se busca con el reclutamiento son candidatos calificados para cubrir la vacante existente, por medio de sus fuentes de reclutamiento como lo son las fuentes internas, fuentes externas y fuentes mixtas.

- Se considera como fuente interna: a la organización cuando en ella misma se puede encontrar aspirantes procedentes de la planta de trabajadores de la propia organización. (Rodríguez, 2007, pág. 152).
- Como fuente externa: cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas que tenga las capacidades y requisitos que cumplan con el perfil de la vacante de personas que no tenga ninguna relación con la empresa. (Chiavenato, 2000, pág.20).

(a) *Técnicas de Reclutamiento.*

El reclutamiento *interno* exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados de las pruebas de selección.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento.
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

1. Carteles o avisos en la puerta de la Empresa.
2. Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.
3. Contacto con otras Empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

4. Avisos en diarios, revistas, etc.
5. Agencias de reclutamiento.
6. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

El reclutamiento **mixto** puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento **externo**, seguido de reclutamiento interno, Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal.
- Inicialmente, reclutamiento **interno**, seguido de reclutamiento externo, La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no haya candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno, al mismo tiempo, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional⁷.

(2) Selección.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la

⁷ Tomado de: Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. (5^{ta} Edición). [Versión Electrónica] Editorial Mc Graw Hill, obtenido el 20 de junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>

empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato, 2000, pág. 21).

(a) *Técnicas de Selección.*

Chiavenato (2000, pág.23), establece cinco técnicas de selección las cuales se definen a continuación:

(i) *Entrevista de Selección.*

Se pretende detectar, los aspectos más visibles de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

Los Tipos de Entrevistas que se realizan pueden ser:

- Estructurada
- No Estructurada
- Semi-estructurada
- Grupal

(ii) *Pruebas de Conocimiento.*

Buscan medir el grado de conocimiento exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

(iii) *Pruebas Psicométricas.*

Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en

su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar.

(iv) *Pruebas de personalidad.*

Las pruebas de personalidad, tratan de indagar sobre aspectos sentimental y afectivo, tus reacciones, comportamientos, actitudes, traumas representativos de tú carácter; en general, interesa tu forma de actuar ante el mundo.

(v) *Técnicas de simulación.*

Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo y del método verbal a la acción social.

La principal técnica es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento.

(3) *Contratación.*

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa⁸.

(a) *Tipos de Contratación.*

De acuerdo con nuestra Ley en el Código de Trabajo, la contratación se puede darse de 2 formas:

- **Contrato individual de trabajo:** cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un

⁸ Tomado de: Administración de Empresas (s.f). "Contratación e Inducción", obtenida el 19 de junio de 2013. De <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/contratacin-e-induccin.html>

servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario (según artículo 17 del "código de trabajo" Título primero, capítulo I Disposiciones generales, Decreto N°15, PÁG. 5).

- **Contrato colectivo:** El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra. Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar (según artículo 269 del "código de trabajo" Título Segundo, capítulo I del contrato colectivo de trabajo, Decreto n°15, PÁG. 65).

b) Aplicación de Personas.

Chiavenato (2002 pág. 13), lo define como procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

(1) Orientación o Inducción de Personas.

Las personas al ser contratadas se les deben de dar orientación o un proceso de inducción para que las personas conozcan la organización, el trabajo que realizan y las personas con las que se trabajara.

En la inducción se utilizan diversos métodos como los que Serrano (2007, pág. 101) menciona: El manual de inducción, un curso, un video, un CD, la página Web, recorrido por las instalaciones, Brochur y Hojas informativas.

(a) Inducción.

Es la experiencia inicial que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

Inducción: Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

El Objetivo de la inducción es ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral el cual debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

(b) Proceso de Inducción.

Este proceso incluye una serie de etapas, que consideran la inducción a la unidad de personal y la inducción al puesto en particular, toda esta responsabilidad le corresponde a la unidad de recursos humanos.

1. Introducción a la unidad de personal.

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, es importante, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe y no debe hacer.
- Prestaciones a las que tiene derecho, como, despensa, deportes, promociones, etc.

2. Introducción al puesto.

Representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado. La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo.

(c) Manual de Bienvenida.

El manual de acogida, también conocido como manual de bienvenida, es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto de la empresa y ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de sus funciones.

Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización⁹.

²⁷ Buenas Tareas, (2010), Manual de Bienvenida, Obtenida el 9 de junio de 2013. De <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Bienvenida/1129453.html>.

(d) *Reglamento Interno de Trabajo.*

El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa¹⁰.

El reglamento interno de trabajo está reglamentado en el Código de Trabajo de la República de El Salvador en su Título Cuarto, Capítulo Único en los artículos 302 al 306.

(2) Diseño de Cargo.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales (Chiavenato, 1999, pág. 28):

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

(3) Análisis y Descripción de Puesto.

Descripción de puestos para Varela (2006, pág.74) es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades,

¹⁰Tomado de: www.paritarios.com. El reglamento Interno. Obtenido el 19 de Junio de 2013. De http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm

condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Se define el análisis de puestos como el proceso que permite conocer, estudiar, y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

El análisis de puestos es importante para la unidad de recursos humanos y se realiza por diferentes motivos, Dessler (2001, pág.84) señala los siguientes: ¿Por qué debe de realizarse un análisis de puesto?

- Reclutamiento y selección
- Compensación
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Asegurar la asignación completa de obligaciones.

(a) Proceso información para el análisis de puesto.

(i) Apoyo visible de la administración superior.

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.

El anuncio oficial debe contener elementos como¹¹:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.
- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.

(ii) Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama y/o, utilizar el análisis de puesto anterior.

El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras que dan respuestas ¿quién reporta a quién?, y ¿quién está a cargo de qué departamento?¹²

(iii) Escoger el método que se va utilizar.

Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación¹³:

- La entrevista
- La observación de puesto

¹¹ Tomado de: rrhh-web.com (s.f.), Análisis de puestos en la administración de Recursos Humanos, obtenida el 2 de julio de 2013, de, <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto2.html>

¹² Ibid

¹³ Ibid

- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación.

(4) Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño, es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo (Chiavenato, 2000, pág.34).

Chiavenato (2000, pág.36), considera que los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano.
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Estas evaluaciones pueden realizarse periódicamente cuando la jefatura o gerencia estimen, o según se haya establecido en alguna política o reglamento dentro de la empresa.

(a) *Métodos de Evaluación del Desempeño.*

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad.

Entre los métodos se encuentran:

- **Método de las escalas gráficas:** Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.
- **Método de elección forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual.
- **Método de investigación de campo:** Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones.
- **Método de incidentes críticos:** técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

- **Método de comparación por pares:** Compara a los empleados en turnos de dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño.
- **Métodos de frases descriptivas:** El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.
- **Método de autoevaluación:** Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.
- **Método de evaluación de resultados:** está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados.
- **Métodos mixtos:** Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño¹⁴.

c) *Compensación de Personas.*

Los procesos de compensación de personas, forman parte fundamental de los elementos para el desarrollo del incentivo y la motivación de los empleados garantizando su satisfacción, teniendo en cuenta los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar, lo que a su vez

¹⁴ Tomado de: Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. (5^{ta} Edición). [Versión Electrónica] Editorial Mc Graw Hill, obtenido el 20 de junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>.

ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Las compensaciones son importantes para los empleados y éstas pueden ser monetarias y no monetarias.

(1) Remuneración.

Cantidad de dinero o cosa con que se paga un trabajo.

(a) Salarios.

La Legislación Salvadoreña, define al salario en el Artículo 119 del Código de Trabajo de la siguiente forma: "Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo".

(b) Administración de Salarios.

Chiavenato (1999, pág. 42), define que la administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser con relación a:

- Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

(i) *Política Salarial.*

Chiavenato (1999, pág. 46) lo define como, el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.

Una política salarial debe contener:

- Estructura de cargos y salarios, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
- Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.
- Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal o espontánea.

(2) *Valuación de Puestos.*

Según Chiavenato (1999, pág. 42), la evaluación de puesto es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración.

(a) *Métodos de Valuación de Puestos.*

Existen algunos métodos para valorar puestos, la evaluación de los puestos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

Chiavenato (2007, pág. 42), toma en cuenta los siguientes métodos:

- **Método de jerarquización** (Job Ranking). Cada cargo se compara con los demás, en función de un criterio elegido como base de referencia.
- **Método de categorías predeterminadas** (Job Classification). Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos que posean ciertas características comunes.
- **Método de comparación de factores** (Factor Comparison). Define el método de escalas gráficas como una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación.
- **Método de evaluación por puntos** (Point Rating). La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos.

(3) Planes de Beneficios Sociales.

Chiavenato (2007, pág.48), define que los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que

las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

(a) Tipos de Beneficios Sociales.

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado a tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).
3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

(b) Recompensas y Sanciones.

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir).

1. La mayor parte de las empresas adopta dos tipos de recompensas: Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos -directores y gerentes-, éste criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.

2. Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos¹⁵.

Los trabajadores pueden ser sancionados por la dirección de las empresas en virtud de incumplimientos contractuales culpables, de acuerdo con la graduación de faltas y sanciones establecidas en las disposiciones legales y convenios aplicables.

La Dirección General de Trabajo de EL Salvador dentro del Instructivo para elaborar un reglamento Interno de trabajo en el capítulo XVIII Titulado "Disposiciones Disciplinarias y Modos de Aplicarlas".

En el presente Capítulo deberá establecerse las sanciones de acuerdo a las faltas cometidas por cualquier miembro del personal que labore para la Empresa. Asimismo, se indicarán la o las personas que podrán imponerlas y el procedimiento que se seguirá para tal efecto. Las sanciones podrán ser las siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación por escrito.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día.
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de

¹⁵ Tomada de: Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. (5^{ta} Edición). [Versión Electrónica] Editorial Mc Graw Hill, Obtenida el 17 de Junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>

conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.

e) Terminación de Contrato Individual de Trabajo, sin responsabilidad patronal, de conformidad a las Cláusulas establecidas en el Art. 50 del Código de Trabajo. (Las que deberá consignarse expresamente).

d) Capacitación y Desarrollo de Personas.

Silíceo (2004, pág.25) Detalla que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

(1) Capacitación.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento¹⁶.

1. Transmisión de informaciones: Las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más

¹⁶ Tomado de: Gestipolis, Adriana Carribero, (2002), Capacitación y Desarrollo, Obtenida el 20 de junio de 2013. De <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación y relaciones de las demás personas.

4. Desarrollo de conceptos: puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

(a) Técnicas de capacitación.

Las técnicas de capacitación se dividen en¹⁷:

- **Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:**
 - Capacitación en el puesto.
 - Rotación de puestos.
 - Relación experto-aprendiz.
- **Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:**
 - Conferencias, videos y películas.
 - Actuación o sociodrama.
 - Lectura, estudios individuales, instrucción programada.
 - Capacitación en laboratorio (sensibilización).

¹⁷ Tomada de: Oocities, Anaiz Rodriguez, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Obtenida el 20 de junio de 2013. De <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

(2) Desarrollo de personas.

El desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización¹⁸.

(a) *Plan de vida y Carrera.*

Serrano (2007, pag.38) considera la planeación de carrera como el proceso mediante el cual, se determina la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización; desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar.

(b) *Desarrollo Profesional del Empleado.*

El "desarrollo profesional" es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.¹⁹

(c) *Empleados Competitivos.*

En el siguiente apartado se describirán algunas definiciones que nos ayudaran a entender que es tener empleados competitivos dentro de una empresa.

¹⁸ Tomado de: Universidad de Cádiz, (03/de julio de 2013), "Desarrollo de personas", obtenido el 2 de julio de 2013, de, http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=154:desarrollo-de-personas&catid=55:competencias

¹⁹ Tomada de: Gestiópolis, Adriana Carribero, (2002), Capacitación y Desarrollo, Obtenida el 20 de junio de 2013. De <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

(i) *Motivación.*

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Mary, 2006, Pág.15).

De tal forma que la *Motivación* puede ser de dos clases (Olivero, 2006, Pág. 25):

- Extrínseca, es decir, aquella que obedece a motivos externos por ejemplo el dinero, la posición, y el poder.
- Intrínseca, cuando la motivación personal se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de ésta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

(ii) *Comunicación.*

La comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos.

Existen tres puntos importantes que deben considerarse²⁰:

- ✓ La comunicación debe abarcar a dos o más personas;
- ✓ Segundo, es un intercambio de información de ida y vuelta;
- ✓ Tercero, implica entendimiento.

²⁰ Tomado de: Scribd. "tipos de comunicación" (s.f). obtenido el 19 junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/3023052/Tipos-de-Comunicacion>

Se pueden señalar tres tipos de comunicación²¹:

1- **Comunicación Interpersonal:** aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

2- **Comunicación Masiva:** toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como la radio, televisión, periódicos, revistas e internet.

3- **Comunicación Organizacional:** Está comprendida por la comunicación interna y la externa.

a) **Comunicación Interna:** Se refiere al intercambio entre la gerencia de la organización y los públicos internos, es decir, empleados.

b) **Comunicación Externa:** Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc. Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor.

e) Higiene, Seguridad y Calidad de Vida.

Son aspectos que deben considerarse en el desarrollo de la vida laboral de la empresa, su regulación y aplicación se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo y velar por el bienestar de los empleados.

²¹ Ibid.

(1) Higiene laboral.

La higiene laboral, está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. (Oliver T. pág.57)

(2) Seguridad en el Trabajo.

Chiavenato (2009, pág. 53), Define que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

(3) Calidad de Vida en el Trabajo.

Calidad de vida en el trabajo, es el establecimiento de las mejores condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y pueden además, hacer de él un espacio de creatividad y realización personal. (Oliver T. 2011 pág.62)

(a) *Clima Laboral.*

Ambiente de trabajo o también denominado *Clima Laboral*, se define como la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral. Entre los factores o aspectos que intervienen

en la valoración individual del ambiente de trabajo tenemos a los siguientes²²:

- Ambiente Físico y Condiciones Materiales
- Propósitos
- Remuneraciones y Beneficios Sociales
- Políticas Administrativas
- Supervisión y Control
- Relaciones Sociales
- Estructura Organizacional
- Comunicación
- Toma de Decisiones
- Actitud hacia la labor desempeñada.

(i) *Relaciones Laborales Empleado-Patrono.*

Serrano (2007, pág. 293) define las relaciones laborales como el conjunto de actividades realizadas por parte de la administración, 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.

²² Tomado de: Monografía.com, "cuestionario de ambiente de trabajo", (s.f), obtenido el 19 de junio de 2013. De <http://www.monografias.com/trabajos68/cuestionario-ambiente-trabajo/cuestionario-ambiente-trabajo2.shtml>

(ii) *Participación en la Contratación Colectiva.*

Serrano (2007, pág. 293) define las relaciones laborales como el conjunto de actividades realizadas por parte de la administración, 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.

(b) *Ética y Responsabilidad Social.*

García (2006, Pag.9) define la responsabilidad social como la responsabilidad voluntaria por parte de la empresa de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores.

García (2006, Pag.11) *Ética empresarial*, aplicación de los principios generales de la ética al mundo de los negocios. No se trata de una ética de la empresa como institución, sino de una ética de sus miembros, de las personas que la integran.

Considerando el aporte de los autores es de vital importancia que en las organizaciones se fomenten los valores morales, debido a la interrelación que existe entre el empleador, el empleado o trabajador y el contexto externo. Con el fin de promover la ética y responsabilidad social debido a que si las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

(i) *Prácticas Éticas.*

Para proporcionar una guía formal a los empleados, una organización puede establecer principios que se espera siga el empleado cuando actúa a nombre de la organización. (Hellriegel, s.f., pág 154).

Las políticas de la empresa y la misión del empleador, su conducta y sus acciones constituyen un modelo de trabajo a seguir por los empleados que llevan a cabo su día a día empresarial. Desarrolla un modelo para una cultura de trabajo ético mediante la definición de las prácticas éticas.

Los valores empresariales y las políticas éticas es igual a orientar prácticas éticas a los empleados²³. Algunas de las prácticas éticas que se deben seguir en la organización son²⁴:

- Prácticas Justas
- Prácticas de Integridad
- Prácticas de confidencialidad y privacidad
- Prácticas de autocontrol.

f) *Monitoreo de Personas.*

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación²⁵.

²³ Obtenido de: LaVozdeHouston, Tipos de Practicas éticas que los empleados deben respetar en su lugar de trabajo. Obtenido el 02 de Julio de 2013. De <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-prcticas-ticas-que-los-empleados-deben-respetar-en-su-lugar-de-trabajo-5579.html>

²⁴ Ibid.

Según Chiavenato (2000, pág. 476) es importante que en la empresa u organización posea un Banco de Datos y Sistema de Información de Recursos Humanos ya que en todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de Recursos Humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades.

El banco de datos de Recursos Humanos debe contener²⁶:

- Registro de personal.
- Registro de Remuneraciones y Beneficios.
- Registro Médicos.

²⁵ Obtenido de: Scribd., Monitoreo de personas. Obtenido el 02 de Julio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/58782085/Monitoreo-de-Personas>

²⁶ Tomado de: Gestión del Talento Humano. Obtenido el 20 de Junio de 2013. De <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20PSICOLOG%C3%8DA%20CL%C3%8DNICA/08/Administracion%20de%20Recursos%20Humanos/gestion%20del%20talento%20humano.pdf>

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización del diagnóstico de la Administración del Personal en el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, es necesario porque permitirá conocer la situación actual de la administración del recurso humano, y a su vez ayudara a proponer soluciones que fortalecerán los procesos de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las personas.

Por lo tanto, se diseñará la jefatura de la unidad de Recursos Humanos del Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol".

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1) Objetivo General.

Conocer la situación actual de la Administración del Personal en el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, para elaborar un diagnóstico que permita fortalecer la Administración del Personal.

2) Objetivos Específicos.

- Conocer la situación actual de la Administración del personal del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

- Analizar los resultados obtenidos de la investigación, que ayudarán a proponer el diseño de la jefatura de la unidad de recursos humanos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio, la metodología de investigación que se utilizó es la siguiente:

1) Método de Investigación.

a) Método Científico.

Se empleara el método científico en esta investigación con el fin de dar respuesta a la problemática y necesidades presentadas en el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

b) Método auxiliar del método científico.

(1) Método Deductivo.

El método deductivo se utilizará, ya que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para dar explicaciones particulares de la problemática en estudio.

2) Fuentes de Recolección de Información.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las fuentes *primarias* y *secundarias* como se determinan a continuación.

a) Fuentes Primarias.

Para la obtención de la información se requirió de fuentes cualitativas como: la entrevista, en donde su instrumento fue

una guía de preguntas, además se hizo uso de fuentes cuantitativas como la encuesta de forma directa, y se utilizó como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas de opciones múltiples.

b) Fuentes Secundarias.

La información secundaria se recolecto de fuentes bibliográficas tales como: libros de texto, tesis, leyes, reglamentos, relacionados con el tema de investigación que ayudaron en el análisis e interpretación de los datos e información obtenida.

c) Fuentes Terciarias.

A demás de las fuentes anteriores se utilizaron: sitios web que estén relacionados con el tema de investigación.

3) Diseño de la Investigación.

El desarrollo de esta investigación, es de tipo descriptiva. Se realizara un diagnóstico de la situación actual de la administración del personal, lo que será de ayuda para obtener información adecuada y oportuna, a través de la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

4) Ámbito Geográfico de la Investigación.

Dicha Investigación se llevó a cabo en el Fideicomiso "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol". Final Calle las Begonias Oriente Jardines de la Cima 3, Finca Manderley, San Salvador, El Salvador Centroamérica.

5) Determinación del Universo y Muestra.

Para el estudio se requiere la determinación de la población y muestra, que nos servirá como parámetro para delimitar el campo de la investigación, y esta se detalla a continuación:

a) Determinación del Universo.

Para determinar el universo y la muestra de la investigación se detalla a continuación la terminología de las variables a utilizadas:

Dónde: N = Población, n = Muestra.

Para la determinación del universo se consideraran cuatro unidades de estudio:

- El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.
- Las empresas en el manejo de la administración del personal.
- Instituciones educativas de nivel superior.
- Organizaciones que se dedican al servicio del adulto mayor.

El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol cuenta con una población de $N=51$, siendo estos todos los empleados.

b) Muestra.

Debido a que la investigación es cualitativa, se determinó utilizar el muestreo no probabilístico y además se consideró que el tamaño de la población es pequeña.

1. Muestreo intencional u opinático:

En este muestreo, se selecciona la muestra y se intenta que sea representativa, por lo tanto, la representatividad depende de la "intención" u "opinión". Es decir, que la representatividad es subjetiva.

Se determinó cuáles elementos serán parte de la muestra y cuáles no, tomando en cuenta que la población es de $N= 51$ empleados los la elección de la muestra será $n=22$ personas.

c) Censo.

Para las siguientes unidades de estudio se determinó que el censo será de:

1. Empresas expertas en el manejo de la administración del personal "Manpower" donde $N= 1$.
2. Instituciones educativas "Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y Universidad Don Bosco" donde $N= 2$.
3. Organizaciones similares que brindan un servicio al adulto mayor "Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad y Hogar de Ancianos San Vicente de Paul" donde $N= 2$.

6) Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Para esta investigación se hizo uso de las siguientes técnicas e instrumentos: *Encuesta (cuestionario)* y *Entrevista (guía de preguntas)*, como se detalla a continuación.

- **Entrevista:** Se elaboró una guía de preguntas abiertas, la cual fue utilizada para la Administradora General del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, al Gerente país de la empresa "Manpower" las cuales son empresas expertas en el manejo de la administración del personal, instituciones educativas de nivel superior las cuales son la "Universidad Centroamericana José Simeón Cañas" entrevista realizada al jefe de la oficina de personas y la "Universidad Don Bosco" entrevista realizada a jefa del área de recursos humanos para tener una mejor perspectiva de la administración del personal y organizaciones similares que brindan un servicio al adulto mayor como lo es la "Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad" entrevista realizada a la Contadora y al "Hogar de Ancianos San Vicente de Paul" donde se entrevistó a la presidenta de la junta directiva de dicho lugar, para recolectar información que ayude a conocer aspectos relevantes sobre la administración del personal.
- **Encuesta:** Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y de opciones múltiples, dirigidas a los empleados del Fideicomiso, donde n=22.

7) Tabulación, Análisis e Interpretación de los Resultados.

a) Procesamiento de la información.

Para obtener la información se realizaron entrevistas que se basaron en la formulación de preguntas semi-estructuradas, la forma en que se procesaron los datos fue mediante un análisis descriptivo.

Para el proceso de tabulación de los datos obtenidos se hizo uso del programa "Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales" (SPSS siglas en ingles), que permitió administrar el banco de datos de manera eficiente y eficaz para desarrollar cada pregunta y su posterior análisis.

Se diseñó una tabla por cada una de las interrogantes que forman parte de las encuestas; cada tabla contiene la alternativa y la respuesta a la pregunta, frecuencia relativa y frecuencia porcentual.

A su vez, se presenta un gráfico estadístico de pastel, el cual refleja de manera más comprensible los resultados obtenidos de la encuesta.

Por último se realizó un análisis en el cual contiene datos cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos de la pregunta realizada.

b) Análisis e Interpretación de los resultados.

(1) Encuesta dirigida a los empleados del Fideicomiso.

A continuación se presenta el análisis de los instrumentos utilizados como lo es la encuesta y la entrevista, para la realización del Diagnóstico de la situación actual del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol. (Ver instrumento, anexo n°3).

La presentación se hace de la siguiente manera: primero se estableció el objetivo del instrumento, en este caso de la encuesta luego, se colocó la pregunta siguiendo con su respectivo objetivo, posteriormente la tabla de tabulación y su representación gráfica.

ENCUESTA

Objetivo de la Entrevista: Recopilar información para conocer la gestión de la administración del personal dentro del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

1. ¿Se siente integrado o identificado con el Fideicomiso?

Objetivo: Conocer si el empleado se siente integrado o identificado con el Fideicomiso.

TABLA N°1		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100.0
No	0	0
Total	22	100
Fuente: resultado de la investigación.		



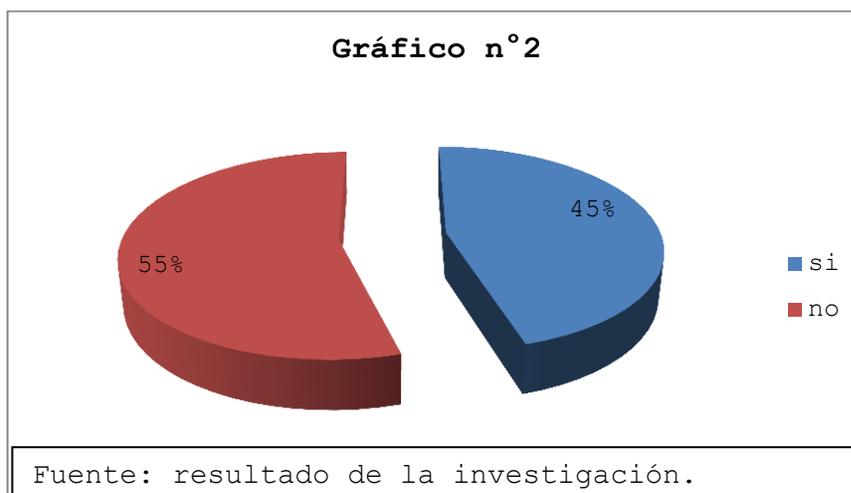
Análisis e interpretación de los datos:

El 100% de la población encuestada respondió que se siente integrado e identificado con el Fideicomiso. Nos indica que los empleados se sienten parte del Fideicomiso.

2. ¿Conoce la misión y visión del Fideicomiso?

Objetivo: Identificar si el personal conoce la misión y visión del Fideicomiso.

TABLA N°2		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	10	45.0
no	12	55.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación		



Análisis e interpretación de los datos:

De la población encuestada el 45% si conoce la misión y visión del Fideicomiso, mientras que el 55% representa no tener conocimiento de la misma, esto se debe a que en el momento de incorporar al nuevo empleado no se les proporciona el manual de bienvenida y no realiza un proceso adecuado de inducción.

3. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al Fideicomiso?

Objetivo: Identificar si el empleado conoce la importancia del desarrollo de su trabajo.

TABLA N°3		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100.0
No	0	0
Total	22	100

Fuente: resultado de la investigación.



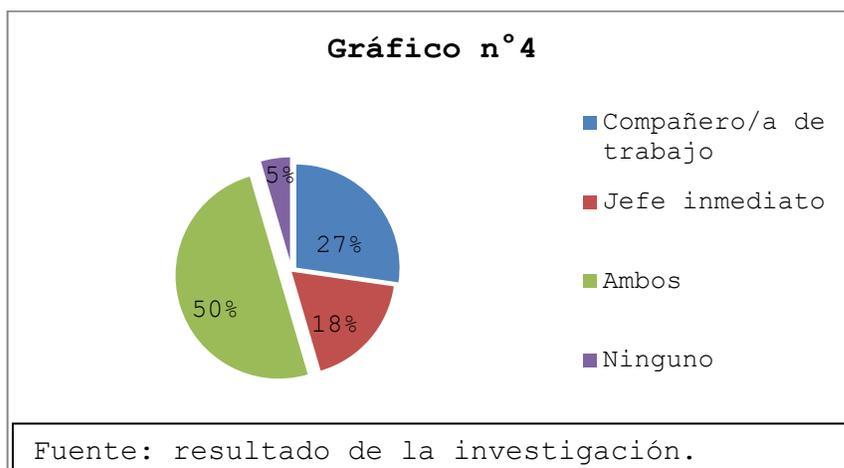
Análisis e interpretación de los datos:

El 100% de la población encuestada dice saber qué es lo que aporta al fideicomiso con las tareas que realiza, esto indica que los empleados conocen bien su aporte y el valor de su trabajo para el Fideicomiso.

4. ¿Quién le ayuda y apoyo los primeros días cuando usted entro a trabajar?

Objetivo: Identificar quienes son las personas que participan en la inducción del personal.

TABLA N°4		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Compañero/a de trabajo	6	27.0
Jefe inmediato	4	18.0
Ambos	11	50.0
Ninguno	1	5.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos:

De la población encuestada un 50% afirma que su jefe inmediato y compañero de trabajo fueron quienes le ayudaron y apoyaron, un 27% le ayudó y apoyó un compañero de trabajo y el 18% por el jefe inmediato. Mientras que un 5% considera que no recibió ayuda ni apoyo por ninguna de las partes.

5. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?

Objetivo: Conocer si las funciones que ejecuta el empleado son adecuadas al puesto de trabajo.

TABLA N°5		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	91.0
No	2	9.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación		



Análisis e interpretación de los datos:

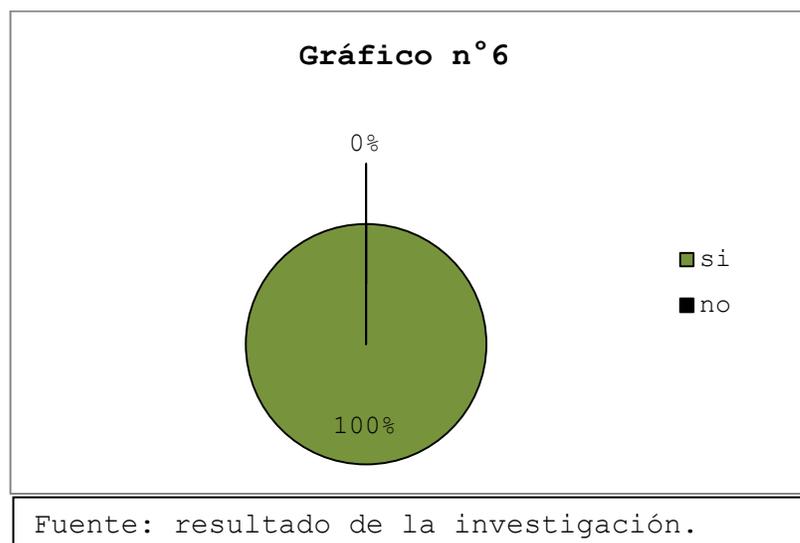
El 91% de la población encuestada considera que si realiza su trabajo correspondiente según el cargo por el que se ha contratado, mientras que un 9% de ellos consideran que realizan funciones que no le corresponden según puesto de trabajo. Esto dice que las funciones descritas por el puesto de trabajo necesitan ser actualizadas y reformuladas según el perfil de la persona que ocupara dicho puesto.

6. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

Objetivo: Determinar si el empleado conoce las funciones que se le asignaron según el descriptor de puestos.

TABLA N°6		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	22	100.0
no	0	0
Total	22	100

Fuente: resultado de la investigación.



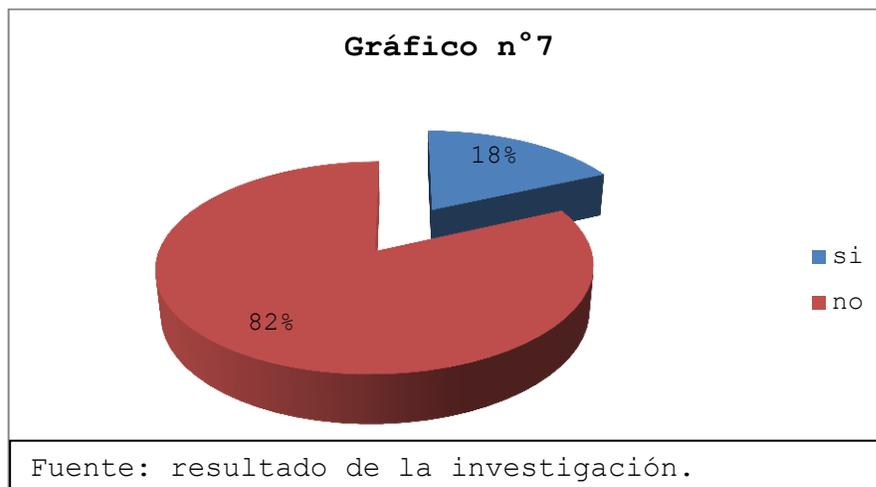
Análisis e interpretación de los datos.

El 100% de la población encuestada afirma que tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Esto dice que se les indica a todos los empleados las actividades a cumplir.

7. ¿Su trabajo le genera algo de estrés?

Objetivo: Identificar si la persona logra tener un equilibrio entre las funciones que desempeña y su estado de ánimo.

TABLA N° 7		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	4	18.0
no	18	82.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación		



Análisis e interpretación de los datos.

El 82% de la población considera que no alcanzan un cierto grado de estrés al desempeñar su trabajo, esto quiere decir, que las funciones y tareas que se le son asignadas a los trabajadores van acorde a sus capacidades, mientras que un 18% considera que sus actividades si le generan algo de estrés.

8. ¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente valorado.

TABLA N°8		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	20	91.0
no	2	9.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



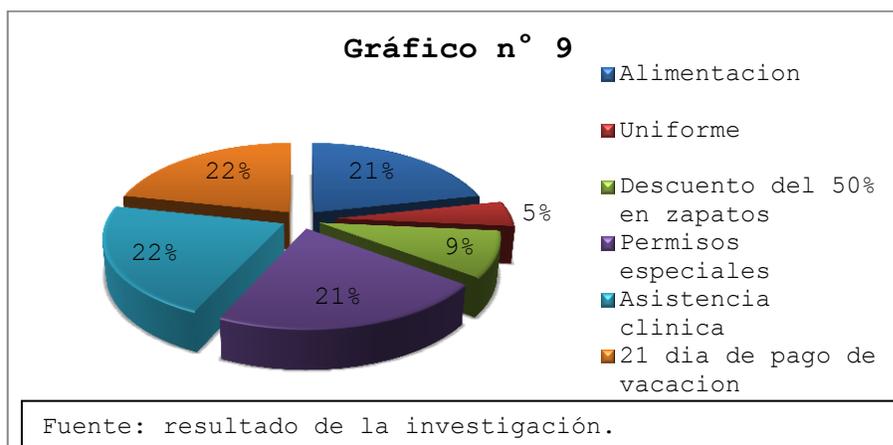
Análisis e interpretación de los datos.

El 91% de la población encuestada afirma que son valorados por el puesto de trabajo que ocupa mientras que un 9% dice lo contrario. Esto quiere decir, que todas las funciones que se desempeñan son importantes para el funcionamiento del fideicomiso.

9. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley se le proporcionan?

Objetivo: Determinar qué tipos de prestaciones adicionales a la ley se les proporciona para mantener su motivación.

TABLA N°9		
prestaciones adicionales a la ley	Respuestas	
	N°	Porcentaje
Alimentación	22	21.0%
Uniforme	5	5.0%
Descuento del 50% en zapatos	9	9.0%
Permisos especiales	22	21.0%
Asistencia clínica	22	22.0%
21 día de pago de vacación	22	22.0%
Total	102	100.0%
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El tipo de prestaciones adicionales a la ley que se les proporcionan a los empleados en un 22% es asistencia clínica y los 21 días de pago de vacaciones, un 21% recibe alimentación y permisos especiales, un 9% reciben un descuento del 50% para zapatos y un 5% recibe uniforme.

10. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

Objetivo: Determinar si hay oportunidad de desarrollo profesional.

TABLA N°10		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	91.0
No	2	9.0
Total	22	100.0

Fuente: resultado de la investigación.



Análisis e interpretación de los datos.

El 91% del personal afirma que han tenido las oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en su trabajo, esto quiere decir, que el entrenamiento que se les proporciona ocasionalmente se realiza de la manera para que ellos aprendan y logren un desarrollo profesional, mientras que un 9% considera que no han tenido esa oportunidad.

11. ¿En los últimos siete días, ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

Objetivo: Determinar si en la empresa existen incentivos que motiven al personal en la ejecución de sus actividades.

TABLA N° 11		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	36.0
No	14	64.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la Investigación		



Análisis e interpretación de los datos.

El 64% de los empleados si han recibido algún tipo de reconocimiento por desempeñar su trabajo eficientemente, mientras que un 36% de los empleados no recibieron ningún tipo de reconocimiento por su trabajo en los últimos siete días. Esto indica, que el fideicomiso no aplica ninguna estrategia para motivar a sus empleados en incentivos no monetarios.

12. ¿Considera que se escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

Objetivo: Conocer si existe comunicación entre jefe-empleados y entre compañeros.

TABLA N°12		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	19	86.0
no	3	14.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación		



Análisis e interpretación de los datos.

El 86% de los empleados considera que si se escuchan sus opiniones y sugerencias, mientras que un 14% de los empleados dice lo contrario. Esto indica, que la aplicación de la comunicación se da de forma bilateral de jefe a subordinado y viceversa.

13. Si tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar y solventar su necesidad?

Objetivo: Determinar si existe una buena relación interpersonal entre jefe-empleado y entre compañeros de trabajo.

TABLA N° 13		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	68.0
No	7	32.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



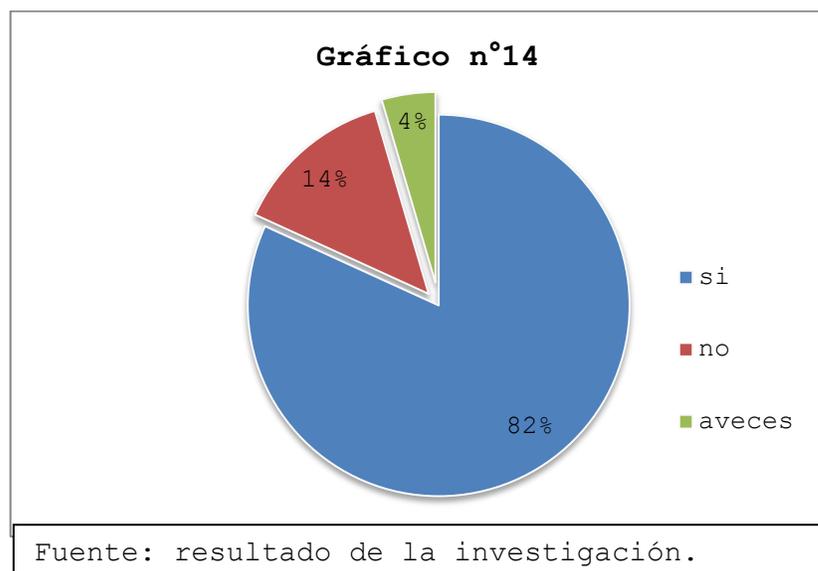
Análisis e interpretación de los datos.

El 68% de los empleados afirman que pueden solventar sus necesidades por medio de otra persona que no sea su jefe inmediato, mientras que un 32% de los empleados indica que solo lo hace con su jefe inmediato. Esto quiere decir, que existe una buena relación en jefe y subordinado.

14. ¿Considera que se fomenta el trabajo en equipo entre compañeros?

Objetivo: Identificar si se fomenta el trabajo en equipo entre los empleados de la empresa.

TABLA N°14		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	18	82.0
no	3	14.0
A veces	1	4.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 82% de los empleados afirma que se fomenta el trabajo en equipo entre sus compañeros de trabajo, un 14% de ellos dice lo contrario y un 4% considera que a veces se trabaja en equipo.

15. ¿Se le ha realizado alguna evaluación para determinar su desempeño?

Objetivo: Conocer si se realizan evaluaciones del desempeño a los empleados.

TABLA N°15		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	8	36.0
no	14	64.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



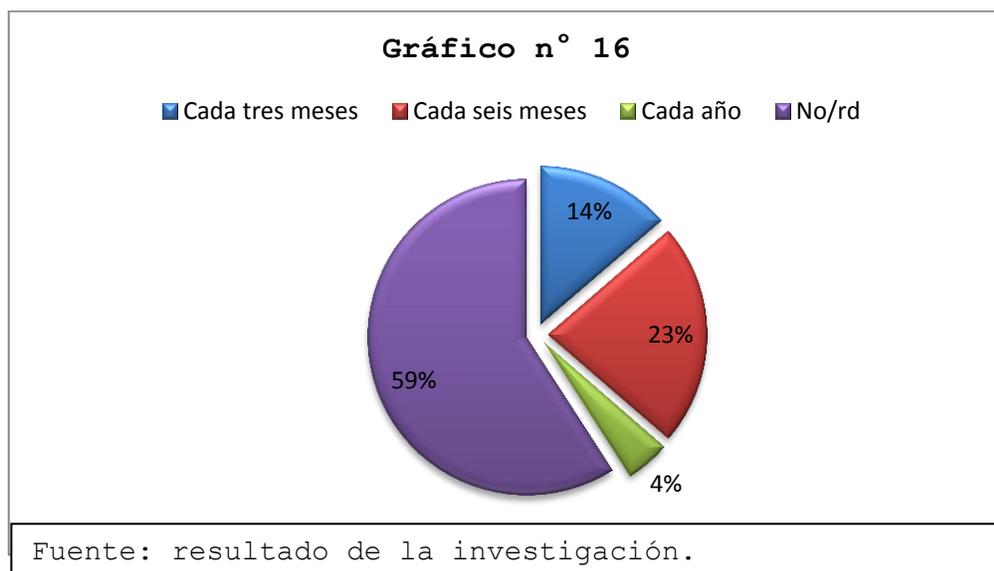
Análisis e interpretación de los datos.

El 36% de los empleados afirma que le han realizado algún tipo de evaluación para determinar su desempeño especialmente al personal médico, y un 64% está representado por los empleados que no han recibido algún tipo de evaluación especialmente los puestos administrativos y oficios varios.

16. Si su respuesta anterior es si, ¿cada cuánto tiempo le realizan la evaluación?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo se realiza la evaluación del desempeño.

TABLA N°16		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	3	14.0
Cada seis meses	5	23.0
Cada año	1	4.0
Ns/Nr	13	59.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 59% de los empleados no respondieron a la pregunta, mientras que un 14% dice recibir una evaluación de su desempeño cada tres meses, el 23% de ellos reciben una evaluación del desempeño cada seis meses y el 4% de los empleados reciben capacitación una vez al año.

17. ¿En el tiempo de laborar en su actual trabajo ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer si a todos los empleados se les ha dado algún tipo de capacitación.

TABLA N°17		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	9	41.0
no	12	55.0
Ns/Nr	1	4.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 55% de la población encuestada respondieron que no reciben capacitación, el 41% de la población si recibe algún tipo de capacitación y un 4% de ellos no respondió. Quiere decir, que es necesario que todos los empleados reciban capacitación, para que brinden un buen servicio al adulto mayor.

18. Si su respuesta anterior es si, ¿con que frecuencia se recibe?

Objetivo: Identificar el periodo en que los empleados reciben las capacitaciones.

TABLA N°18		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	1	4.0
Cada seis meses	1	5.0
Cada año	1	5.0
De improviso	6	27.0
Ns/Nr	13	59.0
Total	22	100.0

Fuente: resultado de la investigación.



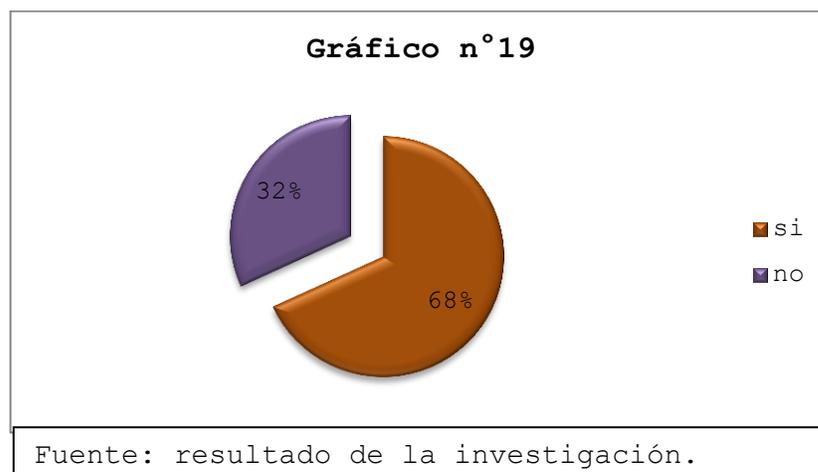
Análisis e interpretación de los datos.

El 59% representa a la población que no respondió a la pregunta, un 27% recibe capacitación de improviso, el 5% recibe capacitación cada año y cada seis meses, mientras el 4% está representado por aquellos empleados que reciben capacitación cada año.

19. ¿En su lugar de trabajo existen suficientes medidas de higiene y seguridad?

Objetivo: Determinar si en el lugar de trabajo existen las medidas necesarias de higiene y seguridad ocupacional.

TABLA N° 19		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	68.0
No	7	32.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la Investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 68% de la población encuestada respondieron que si hay suficientes medidas de higiene y seguridad y un 32% de ellos respondió que no existen suficientes medidas, por lo que se debe actualizar las medidas de seguridad e higiene laboral.

20. ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente cómodo en su puesto de trabajo.

TABLA N°20		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	20	91.0
no	2	9.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 91% de los encuestados respondieron que su lugar de trabajo tiene las condiciones adecuadas para su comodidad y realización de sus tareas en el lugar de trabajo y tan solo el 9% de ellos dijo no estar a gusto con su lugar de trabajo.

21. ¿Existe señalización de las rutas de evacuación en caso de una emergencia?

Objetivo: Identificar si cada lugar de trabajo cuenta con rutas de evacuación en caso de una emergencia.

TABLA N° 21		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	18	82.0
no	4	18.0
Total	22	100.0
Fuentes: resultado de la investigación		



Análisis e interpretación de los datos.

El 82% de la población encuestada respondió que si existe algún tipo de señalización de las rutas de evacuación en caso de emergencia y tan solo un 18% de ellos respondió que no existe señalización en su área de trabajo. Indica que se tiene que actualizar la señalización dentro de los lugares de trabajo.

22. ¿Se le brindan las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones?

Objetivo: Conocer si la empresa le proporciona todas las herramientas al personal para desempeñar sus funciones.

TABLA N° 22		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	82.0
No	4	18.0
Total	22	100.0
Fuente: resultado de la investigación.		



Análisis e interpretación de los datos.

El 82% de la población encuestada afirmó que se le brinda las herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades y un 18% de ellos respondieron lo contrario. Indica que a todos los empleados se les debe de proporcionar las herramientas necesarias para hacer eficiente su trabajo.

(a) Análisis Consolidado de los Investigadores.

Los empleados encuestados se sienten integrados e identificados con su lugar de trabajo, pero menos de la mitad de los empleados dicen conocer la misión y visión del fideicomiso, como también, todos conocen el aporte que dan al Fideicomiso con su trabajo (ver encuesta, pregunta 1 y 2).

Al preguntar a los empleados, quien les ayudo en su proceso de adaptación al momento de iniciar sus labores, la mitad respondió que tanto su Jefe inmediato y sus compañeros de trabajo le ayudaron a adaptarse y familiarizarse con las actividades que debían realizar y un poco más de la cuarta parte de los

entrevistados expresaron haber sido ayudados por algún compañero de trabajo (ver encuesta, pregunta 4).

La mayoría de los empleados, afirmaron conocer muy bien sus funciones ya que su trabajo esta de acorde al cargo por el que fue contratado y solo una mínima parte respondió que no realiza actividades correspondientes al cargo por el que fue contratado (ver encuesta, pregunta 5 y 6).

La mayoría de los empleados encuestados, consideran que su trabajo no es causa de estrés y una minoría respondió que su trabajo si les genera un poco de estrés (ver encuesta, pregunta 7).

En su mayoría el personal se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa, como también en el último año han tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente (ver encuesta, pregunta 8 y 10).

Entre las prestaciones adicionales que recibe el personal están: alimentación, uniforme, descuento del 50% en zapatos, asistencia clínica y 21 días de vacación; en cuanto a la motivación del personal a través de reconocer o elogiar el trabajo de los empleados, más de la mitad dijo que si recibían reconocimiento por su trabajo (ver encuesta, pregunta 9).

Más de la mitad de los empleados encuestados, expresaron que al tener algún problema en el trabajo, considera que puede recurrir a una persona aparte de su Jefe, para solventar la problemática y el resto de los encuestados consideran que no existe alguien

más aparte de su Jefe a quien pueda recurrir (ver encuesta, pregunta 13).

Para conocer si se emplea la evaluación del desempeño y medir el rendimiento de los empleados, más de la mitad respondió que no son evaluados y los que respondieron que sí, siendo pocos, expresaron ser evaluados cada seis meses, cada tres meses y otros cada año (ver encuesta, pregunta 15 y 16).

En cuanto a la capacitación más de la mitad de los empleados encuestados no han recibido capacitación y la parte restante respondió que sí fueron capacitados en un diferentes periodos (ver encuesta, pregunta 17 y 18).

Para determinar si en el lugar de trabajo existe las medidas de higiene y seguridad necesarias, se les pregunto a los empleados, si existían en su lugar de trabajo medidas de seguridad e higiene, la mayoría respondió que sí, al igual que existen rutas de evacuación en caso de emergencia, además consideran que su lugar de trabajo es cómodo (ver encuesta, pregunta 19 y 20).

Para finalizar los empleados respondieron que si se brindan las herramientas adecuadas para que puedan desempeñar bien su trabajo dentro del Fideicomiso (ver encuesta, pregunta 22).

(2) Entrevista dirigida a la Administradora General.

A continuación se presenta el análisis de la entrevista que se realizó a la Administradora del Fideicomiso, su presentación es la siguiente: primero se plantea el objetivo de la entrevista, luego se redacta un análisis consolidado y por último se

presenta un cuadro resumen que contiene la entrevista que se realizó. (Ver instrumento, anexo n°4).

ENTREVISTA.

Objetivo de la entrevista: Recolectar información para conocer la situación actual de la administración del personal.

(a) Análisis Consolidado de los Investigadores.

(Ver cuadro resumen n°3 de la entrevista que se realizó, pág. n° 79).

Desde la creación del Fideicomiso, no se cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, por lo que la administración del personal está a cargo del Departamento Contable y la Administradora General de manera conjunta.

La contratación del personal dentro del Fideicomiso se realiza, primero llenando una solicitud de empleo, luego se efectúa un examen técnico, después pasan a la aprobación o rechazo según sea calificado, para luego realizar una prueba psicológica y una entrevista con la administradora para conocer el perfil de la persona solicitante, y si esta posee las características adecuadas que se requiere para un puesto vacante se realiza una última prueba que es la del polígrafo para su contratación. La duración de este proceso es de dos a tres semanas.

El proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño son ejecutadas por la administradora, mientras que otras funciones de administración de personal las lleva acabo el contador y psicólogo la primera persona realiza

un registro de todo el recurso humano de la empresa; que contiene los datos relevantes de cada empleado: solicitud de empleo, currículum vitae, NIT (Número de Identificación Tributaria), carné de seguro social, de AFP'S (Administración de Fondos de Pensiones), DUI (Documento Único de Identidad), etc., lo cual no es un expediente completo que pueda servir en un futuro a la gerencia para tomar decisiones, estos únicamente son utilizados para efectos contables y la segunda persona se encarga de solucionar conflictos entre empleado y los problemas que se dan con los familiares de los usuarios.

Se carece de manuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción, por lo que al ser contratada la persona no existe un proceso de inducción debido. También no cuenta con un reglamento interno de trabajo que ayude a regular la conducta de los empleados, y además solo imparten capacitaciones al área de enfermería que se da una vez al mes.

Por último la administradora manifestó que no cuenta con un método adecuado para evaluar el desempeño del personal, además de técnicas de higiene y seguridad en el trabajo no son suficientes, los salarios son establecidos por parámetros que se tomaron por administraciones anteriores. También se brinda a los empleados beneficios adicionales a la ley como, Alimentación a todo el personal, porcentaje de descuento en zapatos a los médicos, enfermeros.

CUADRO RESUMEN N° 3	
ENTREVISTA/PREGUNTAS.	ADMINISTRADORA DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL
	RESPUESTA
1. ¿Cuenta el fideicomiso con un área de recursos humanos?	Desde la creación del Fideicomiso no se cuenta con una Unidad de Recursos Humanos.
2. ¿Quién es el responsable de administrar al personal?	Está a cargo del Departamento Contable y la Administradora General de manera conjunta.
3. ¿De qué manera realiza el proceso de Reclutamiento selección y contratación del personal?	Se realiza primero llenando una solicitud de empleo, luego se efectúa un examen técnico, después pasan a la aprobación o rechazo según sea calificado, para luego realizar una prueba psicológica y una entrevista con la administradora para conocer el perfil de la persona solicitante, y si esta posee las características adecuadas que se requiere para un puesto vacante se realiza una última prueba que es la del polígrafo para su contratación. La duración de este proceso es de dos a tres semanas.
4. ¿Quién se encarga de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño?	Son ejecutadas por mi persona, mientras que otras funciones de administración de personal las lleva acabo el contador y psicólogo.
5. ¿Cuáles son las funciones que realizan el contador y el Psicólogo en cuanto a la administración del personal?	El contador realiza un registro de todo el recurso humano de la empresa; que contiene los datos relevantes de cada empleado: solicitud de empleo, currículum vitae, NIT (Número de Identificación Tributaria), carné de seguro social, de AFP'S (Administración de Fondos de Pensiones), DUI (Documento Único de Identidad), etc., lo cual no es un expediente completo que pueda servir en un futuro a la gerencia para

	tomar decisiones, estos únicamente son utilizados para efectos contables y el psicólogo se encarga de solucionar conflictos entre empleado y los problemas que se dan con los familiares de los usuarios.
6. ¿Cuenta el fideicomiso con manuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción?	Se carece de manuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción, por lo que al ser contratada la persona no existe un proceso de inducción debido.
7. ¿Cuenta el Fideicomiso con un reglamento interno?	No, no se cuenta con un reglamento interno de trabajo que ayude a regular la conducta de los empleados.
8. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?	Solo se imparten capacitaciones al área de enfermería y estas se dan una vez al mes.
9. ¿Se realiza la evaluación del desempeño?	Sí, pero solo se realiza al personal del hospitalito, pero no se cuenta con un método adecuado para evaluar el desempeño del personal.
10. ¿Cuentan con medidas de higiene y seguridad ocupacional?	Sí, se poseen algunas rutas de evacuación, tenemos lo que son extintores, esterilización de equipo clínico, prácticas higiénicas alimentarias.
11. ¿Cómo establecen los salarios de los empleados?	Se toma de parámetro el salario establecido por la administración anterior.
12. ¿Se le proporcionan a los empleados beneficios adicionales a los de la ley? ¿Cómo cuáles?	Sí. Alimentación a todo el personal, porcentaje de descuento en zapatos.
13. ¿Con cuántos empleados cuenta el Fideicomiso?	51 empleados actualmente.

Fuente: creación propia.

(3) Entrevista realizada a Organizaciones dedicadas al mismo servicio.

A continuación se presenta el análisis de la entrevista que se realizó a las organizaciones dedicadas al cuidado de adultos mayores, su presentación es la siguiente: primero se plantea el objetivo de la entrevista, luego se muestra un análisis consolidado y por último se presenta un cuadro resumen que contendrá la entrevista que se realizó. (Ver instrumento, anexo n°5).

ENTREVISTA.

Objetivo de la entrevista: Recolectar información para conocer la situación actual de la administración del personal en las organizaciones dedicados a la atención de adultos mayores.

(a) Análisis Consolidado de los Investigadores.

(Ver cuadro resumen n°4 de la entrevista que se realizó, pag.n°83)

Tanto FUSATE como el Hogar de ancianos San Vicente de Paul no cuentan con un área de recursos humanos, los encargados de realizar las actividades o funciones que se realizan en dicha área son la Directora y el Contador, en FUSATE y en San Vicente de Paul se encargan la Presidenta, Vice-presidenta y el Contador; en cada institución se realizan los procesos de reclutamiento, selección y contratación pero de una forma limitada; las técnicas que se utilizan en el reclutamiento son avisos en el periódico, recomendaciones y contactos con

universidades, y luego, para seleccionar a la persona idónea para que ocupe la vacante, utilizan el descriptor del puesto donde se ha establecido el perfil el cual debe cumplir el solicitante. En cuanto a los beneficios que reciben, en ambas instituciones brindan beneficios extra a los establecidos en la ley, en FUSATE reciben crédito o descuento en tienda de variedades de la institución y en San Vicente de Paul reciben viáticos, alimentación, dormitorio para personal de oficios varios, plan educo, asistencia clínica y fisioterapia, celebraciones en días especiales, bonificación y gratificación. Cuando la persona es contratada, ambas instituciones realizan el proceso de inducción el primer día de trabajo, ya que es importante orientar a la persona sobre las actividades que esta realizara en su puesto de trabajo, y además, para que conozca sobre las generalidades de la institución, los aspectos más importantes. Estas instituciones cuentan con un Reglamento Interno, el cual se les aplica a los empleados. También, realizan evaluación del desempeño, en FUSATE no cuentan con un instrumento de evaluación, ellos lo miden a través de los resultados, en cambio San Vicente de Paúl lo realiza a través de un formulario y lo hace cada año. Las capacitaciones se hacen ocasionalmente en ambas instituciones, a través del INSAFORP y otros que brinden el servicio gratuitamente. Asimismo cada institución ha tomado las medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir accidentes.

CUADRO RESUMEN N° 4		
ENTREVISTA/PREGUNTAS	EMPRESAS QUE SE DEDICAN AL CUIDADO DE ADULTOS MAYORES. (RESPUESTAS)	
	FUSATE	San Vicente de Paul
1. ¿Cuenta la Organización con un área de Recursos Humanos?	No	No
2. ¿Quién se encarga de administrar al personal?	La Directora, la Contadora general, y si es personal para los centros de día, se encarga la administradora de dicho centro.	La presidenta, vicepresidenta o el contador General.
3. ¿Dentro de la organización realizan procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación?	Sí, pero su proceso es limitado debido a que la institución no cuenta con recursos suficientes para realizar un proceso completo, ya que se limita solo a realizar una entrevista.	Si, el reclutamiento se hace por medio de contactos de las socias (señoras de la caridad) o también recomendaciones de los demás empleados, luego se hace la selección a través de una entrevista y dependiendo del área se realizan pruebas técnicas, evaluación del carisma y paciencia y exámenes de rigor.
4. ¿Qué tipo de Técnicas para el proceso de reclutar personas considera más efectiva?	Avisos en periódico y contacto con universidades.	Recomendaciones y contacto con universidades.
5. Al momento de seleccionar al personal, ¿Se	Utilizan como parámetro el descriptor o perfil del puesto para ver si la persona que	Utilizan como parámetro el descriptor o perfil del puesto para ver si la persona que está optando por la vacante cumple

debe de utilizar como parámetro el descriptor o perfil de puestos?	está optando por la vacante cumple los requisitos.	los requisitos.
6. ¿Qué tipo de beneficios extra a los de ley considera que se le deben de dar a los empleados?	Crédito y descuento cuando se tiene tienda de variedades.	Viáticos, Alimentación, dormitorio para personal de oficios varios, plan educo, asistencia clínica y fisioterapia, celebraciones en días especiales, bonificación y gratificación.
7. ¿Realizan el proceso de Orientación o Inducción de personas?	Si	Si
8. ¿En qué momento se debe de realizar el proceso de inducción?	Se realiza el primer día desde que entra a trabajar y se le proporciona el manual de bienvenida.	Al momento que las personas asisten a su primer día de trabajo, se le da una orientación personalizada por la presidenta o vicepresidenta o alguna de las socia que conozca bien el trabajo que se realiza en el área.
9. ¿Cuenta la Organización con un Reglamento Interno?	Si	Si
10. ¿Realizan algún tipo de Evaluación para medir el	Sí, pero no se cuenta con una evaluación específica, el procedimiento que se sigue es según los resultados y si	Si, a través de un formulario que se pasa a cada empleado al final de cada año.

desempeño del empleado?	estos no son los esperados se habla con la persona.	
11. ¿Se realizan capacitaciones ?	Realizan capacitación, las cuales son ocasionalmente a través de las instituciones como lo es INSAFORP y otras que brinden este servicio de forma gratuita.	Realizan capacitación, las cuales son ocasionalmente a través de las instituciones como lo es INSAFORP y otras que brinden este servicio de forma gratuita.
12. ¿Posee la Organización el conjunto de medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir accidentes?	Si, se cuenta con un comité de seguridad e higiene ocupacional que fue establecido según el ministerio de trabajo dando lineamientos para prevenir accidentes.	Si, se capacito al personal en seguridad industrial y manejo de extintores y se realizó una simulación de incendio.

Fuente: creación propia.

(4) Entrevistas realizadas a especialistas en el área de Recursos Humanos.

A continuación se presenta el análisis de la entrevista que se realizó a los especialistas en el área de Recursos Humanos, su presentación es la siguiente: primero se planteara el objetivo de la entrevista, luego se redacta un análisis consolidado y por último se presentara un cuadro resumen que contiene la entrevista que se realizó. (Ver instrumento, anexo n°6).

ENTREVISTA.

Objetivo de la entrevista: Recolectar información para conocer su opinión profesional sobre aspectos generales de la administración del recurso humano.

(a) Análisis Consolidado de los Investigadores.

(Ver cuadro resumen n°5 de la entrevista que se realizó, pág. n°89).

Los entrevistados (Manpower, Universidad "Don Bosco" y Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"), concuerdan que administrar al recurso humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control para promover el desempeño eficiente de las personas dentro de la empresa y de esta manera alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Además se considera que el rol estratégico no debería de basarse solamente en un conjunto de acciones, sino más bien debería de ser un proceso integrador, es decir, integrar a las personas a

la gestión general de la organización y viceversa, de esta manera generar un valor agregado en ellas.

Por consiguiente el encargado de administrar el personal debe de tener un equilibrio para poder solventar las necesidades, sin salirse de las normativas establecidas, porque el comportamiento humano es el mayor desafío para cualquier persona que esté a cargo de administrar el personal.

Ellos consideran que para alinear el puesto de trabajo a la estrategia de la organización es fundamental contar con procesos como reclutar, seleccionar y contratar, las fuentes a utilizar para realizar el proceso de reclutamiento dependerá de las políticas internas con las que cuente la empresa ya sean de tipo interna, externas o ambas; para el proceso de selección lo mejor es realizar una entrevista personal debido a que proporciona más información de la persona solicitante.

Las pruebas psicométricas se deben realizar pruebas de personalidad, pruebas psicológicas, pruebas de inteligencia, pruebas de valores y pruebas técnicas; Los entrevistados indicaron que dependiendo del giro de la empresa a si se establece que tipo de modalidad contractual se utilizara y para establecer los salarios se recomienda evaluar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las responsabilidades que asume.

Para el proceso de inducción, los entrevistados coinciden en que este proceso se da en dos fases, la primera consta de hacer una presentación formal con el encargado del área, además de la presentación con los compañeros de trabajo, se le proporciona el manual de bienvenida, se le da a conocer las funciones a desempeñar. Y en la segunda fase se imparte un taller de inducción donde se da a conocer de manera general aspectos importantes sobre la institución, su reglamento interno, políticas de la institución y el manual de puesto.

Los entrevistados opinan que es importante evaluar el desempeño de los empleados, ya que mide si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa, además de controlar si las personas están haciendo su trabajo efectivamente, su beneficio es que se da a conocer las deficiencias y las necesidades de mejora de los empleados, así como las necesidades de capacitación, un plan de capacitación puede ser propio de la empresa o auxiliarse de instituciones especialistas en capacitación.

Asimismo aportaron que es muy importante contar con un sistema de información gerencial debido a los avances tecnológicos.

CUADRO RESUMEN N° 5			
ENTREVISTA/ PREGUNTAS.	EMPRESAS ESPECIALISTAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS/ RESPUESTAS.		
	Manpower	Universidad "Don Bosco"	Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas"
1. ¿Qué significa Administrar al Recurso Humano?	Alinear el puesto de trabajo a la estrategia de la organización.	Es valorar a la persona por lo que es y por la capacidad que pueda tener.	Es atender a las personas en sus múltiples necesidades y estas adecuarlas a las necesidades de la institución.
2. ¿Qué rol estratégico debería de tener actualmente la Gerencia de Personas?	Debería de estar enfocado en la planeación, la organización, la ejecución y el control del personal.	Lo ideal sería involucrar a todas las personas en las diferentes actividades que como institución se pueda tener.	Se debe de integrar las necesidades del ser humano con los objetivos de la institución porque a medida que no se acoplan surgen los problemas.
3. Según su experiencia, ¿Nos podría mencionar	No dio opinión.	Una de la situación más complicada es la misma persona, porque cada ser humano es diferente.	Considero que es un desafío al no conocer la conducta humana y como tratarla.

<p>alguna dificultad común que se le puede presentar a la persona encargada de administrar al personal?</p>			
<p>4. ¿Considera necesario que se deben realizar procesos al momento de reclutar, seleccionar y contratar al personal?</p>	<p>Por supuesto que sí. Cada puesto tiene una serie de características y esas características deben adaptarse al perfil de la persona que lo va a ocupar.</p>	<p>Si, considero que son importantes estos procesos para el buen funcionamiento de una empresa o institución. Toda empresa cuenta con sus procedimientos y debemos adaptarnos a ellos, aunque en algunas ocasiones estos pueden ser flexibles.</p>	<p>Si se deben realizar estos procesos para conocer a que personas se contrataran. Aunque estos procesos varían según la naturaleza de la empresa y su giro.</p>
<p>5. Dentro del proceso de reclutamiento</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>La fuente interna, porque se busca hacer carrera del personal dentro de la</p>	<p>La fuente externa es la más adecuada, debido a que nos brinda una</p>

<p>existen dos tipos de fuentes (internas y externas). ¿En base a su experiencia nos podría mencionar cuál de estas dos fuentes es la más adecuada para el reclutamiento de personas?</p>		<p>institución.</p>	<p>variada gama de perfiles que estén acorde al puesto vacante.</p>
<p>6. Para llevar a cabo el proceso de selección se pueden aplicar varias técnicas de selección de</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Lo mejor es hacer la entrevista individual y presencia, no descartando los beneficios que se pueden dar en las de grupos. Entrevista individual.</p>	<p>La entrevista preliminar y personalizada es la más adecuada pero en ocasiones se deben hacer entrevistas grupales. Entrevista individual.</p>

<p>personas, ¿según sus conocimientos, entre las entrevistas personales o grupales, en cual se obtiene más información de la persona?</p>			
<p>7. ¿Nos podría mencionar algunas pruebas psicométricas que realizan las empresas en la actualidad?</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Se utilizan las pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, pruebas de inteligencia, prueba de valores y prueba técnica.</p>	<p>Pruebas de capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de capacidad, pruebas de adaptación, pruebas de personalidad y pruebas de conocimiento.</p>
<p>8. Dentro del proceso de la contratación.</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Existe una diversidad de contratos como el contrato individual de</p>	<p>Están las modalidades por su naturaleza como tiempo completo, medio tiempo,</p>

<p>¿qué tipo de modalidades contractuales según la ley, conoce que se den en las organizaciones ?</p>		<p>trabajo, contrato por hora clase, por servicios profesionales, convenios, por medio tiempo y por hora clase.</p>	<p>por proyectos, temporales, por hora, por producto y por servicios profesionales.</p>
<p>9. ¿Qué aspectos considera usted necesario que se deben tomar en cuenta para establecer los salarios?</p>	<p>Lo ideal sería que una empresa cuente con una política salarial, además de un plan de compensación y beneficios que deben de estar de acuerdo a la capacidad de la empresa.</p>	<p>Nuestra base fue el grado académico de la persona como la antigüedad además del desarrollo profesional para elaborar un escalafón.</p>	<p>Considero que los salarios deben estar acorde a la complejidad del puesto según su naturaleza, conocer cuáles son sus responsabilidades, la competencia para el puesto de trabajo, años de experiencia, es decir darle un valor al puesto de trabajo.</p>
<p>10. Una vez contratado al personal que</p>	<p>No dio opinión</p>	<p>Lo mejor es realizar inducción personalizada con una persona encargada</p>	<p>Nosotros la consideramos en dos niveles, el primero se hace de manera</p>

<p>aplique a una nueva plaza, ¿Cuál sería el proceso idóneo que utilizaría usted para incorporar a las personas dentro de la organización?</p>		<p>para dicho proceso posteriormente hacer un taller de inducción para que conozca todas las generalidades de la universidad.</p>	<p>individual y el segundo se convoca a una reunión, es decir se hace de manera grupal.</p>
<p>11. ¿Considera usted importante que toda organización cuente con el manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo, manual de puesto?</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Es una prioridad para la institución que la persona no más entra a trabajar se le proporcione los manuales de bienvenida, inducción y su reglamento.</p>	<p>Si, por supuesto. Es idóneo proporcionarles a los empleados todos los elementos necesarios para que pueda desempeñarse muy bien.</p>

<p>12. ¿Dentro de todo reglamento de trabajo que aspecto son los más importante que se deben de considerar y que no tienen que faltar?</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Básicamente todo es importante, porque el ministerio de trabajo establece los artículos que se deben considerar. Aunque en base a mi experiencia, lo mejor es dejar bien claro los motivos por los cuales se le puede despedir.</p>	<p>Todos los que la ley establece en el código de trabajo.</p>
<p>13. ¿Según su opinión porque es importante evaluar el desempeño de los empleados?</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Debido a que a veces las personas no saben reconocer si están haciendo bien o mal su trabajo hasta que se le evalúa. Por eso es importante evaluarles.</p>	<p>Para que las personas ejecuten bien su trabajo.</p>
<p>14. ¿Qué tipo de método considera más adecuado para evaluar a la</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Lo que nos ha funcionado es evaluar de jefe a subordinado, su beneficio es la transparencia debido a que no se</p>	<p>Es la evaluación que se hace de jefes a empleados, porque se busca que la evaluación se ha muy transparente y</p>

<p>persona? ¿Por qué?</p>		<p>considera solo lo que el jefe dice sino que también el subalterno tiene la oportunidad de dar su opinión al respecto.</p>	<p>justa.</p>
<p>15. ¿Qué beneficio considera usted que trae el proceso de evaluar el desempeño de las personas?</p>	<p>No dio opinión.</p>	<p>Conocer y determinar las áreas donde se necesite mejorar el rendimiento del empleado.</p>	<p>Por medio de ello se logra obtener en que está fallando el empleado, en lo que podemos capacitar, se dan a conocer necesidades, además que se pueden dar planteamientos de metas y resultados.</p>
<p>16. ¿Cuál debe ser la estructura general de un plan de capacitación?</p>	<p>No dio opinión</p>	<p>Se puede realizar una propia de la institución que contenga lo básico como los participantes, el nombre del curso, su costo, la fecha en que desarrollara entre otros. O apoyarse en los</p>	<p>Este plan debe ser flexible, es decir se elabora en base a las necesidades a capacitar considerando un objetivo, políticas, establecer necesidades por medio de la evaluación del</p>

		programas de capacitaciones que INSAFORP proporciona a empresas o instituciones.	desempeño, de la evaluación de los jefes, por cuestionarios o por los mismos empleados, en base a esto se hace el programa de capacitación y luego hacer el debido seguimiento de la capacitación.
17. Según su experiencia. ¿qué haría para que las personas se sientan motivados e identificados con la organización?	Creo que el empoderar a una persona para que esta realice su trabajo y el jefe no le esté fiscalizando permite un gran avance. Además de la cultura organizacional y los incentivos que se les pueda proporcionar.	La motivación va de la mano con lo monetario, a través del desarrollo profesional que las personas tengan se utiliza la tabla de escalafón, para realizarles un aumento si su grado académico a si lo amerita.	Proporcionarles una serie de prestaciones e incentivos.
18. ¿Qué clases de prestaciones adicionales a	Debido a que muchas empresas solo subsisten y no tienen capacidad de crecimiento. Considero	Seguro de vida, becas para que sigan desarrollándose académicamente, plan de	Seguro medio hospitalario, despensa, crédito en cafetería, aguinaldo y viáticos una

<p>la ley sugiere que se le pueden brindar al personal para poder aumentar el auto estima de los empleados y motivarlos?</p>	<p>que lo más importante es que se les brinden por lo menos las prestaciones de ley.</p>	<p>retiro, porcentaje de descuento en productos de consumo básicos.</p>	<p>vez al año.</p>
<p>19. ¿Considera usted necesario e importante que todo administrador, jefe y gerente, conozca sobre los sistemas de información gerencial?</p>	<p>Quien no cuente hoy en día con un sistema de información gerencial está completamente desactualizado.</p>	<p>Si es prioritario que un administrador cuente y sepa utilizar un sistema de información gerencial.</p>	<p>Si claro son muy importantes los famosos sistemas de información gerencial.</p>
<p>20. ¿Qué beneficios</p>	<p>A través de este tipo de sistema se puede</p>	<p>Es una mejor manera de utilizar los datos,</p>	<p>Toda información es imprescindible y nadie</p>

<p>trae el manejar una herramienta tecnológica como lo es el sistema de información gerencial?</p>	<p>determinar y ver cuáles son los avances de la organización dentro del año fiscal en función del cumplimiento de los objetivos del negocio.</p>	<p>además que elimina la burocracia y su mayor beneficio es la agilidad.</p>	<p>puede hacer nada si no posee datos recopilados, sin datos no se puede analizar las cosas y no se puede tomar buenas decisiones.</p>
---	---	--	--

Fuete: creación propia.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.

Según los resultados obtenidos en la investigación se detectó que se deben fortalecer las áreas de la Administración del Personal en cuanto a:

1) Admisión de Personas

Dentro de este subsistema se verifico que el proceso de reclutamiento y selección se da de forma empírica, por ende no se tiene un proceso establecido que ayude al accionar de una manera idónea. Según la investigación que se realizaron con los especialistas expertos en la administración de recursos humanos es importante que el Fideicomiso establezca las bases para ejecutar este proceso.

2) Aplicación de Personas.

Dentro de este subsistema según los resultados obtenidos en la investigación se verifico que el proceso de orientación o inducción de personas no es la adecuada, por ende el Fideicomiso debe establecer las bases idóneas del proceso y contar con un Manual de Bienvenida y un Reglamento Interno de Trabajo para orientar al nuevo personal. En el análisis y descripción de puesto se analizó que el Fideicomiso no cuenta con esta herramienta que es necesaria para la realización de diferentes procesos de la unidad de recursos humanos, como el reclutamiento de personal, para proporcionar las funciones de cada puesto de trabajo y análisis de los mismos, etc.

Para la evaluación del desempeño se detectó con los resultados obtenidos de la investigación, que el Fideicomiso no evalúa el desempeño de su trabajo a todos los empleados. Por tal razón el Fideicomiso debe de establecer las bases y las herramientas necesarias para la ejecución del mismo.

3) Capacitación y Desarrollo de Personas.

Según la investigación realizada se detectó que al personal que se les evalúa su desempeño son las mismas personas que reciben una capacitación. Considerando los aportes de los especialistas entrevistados es idóneo e importante que a todas las personas que forman parte de una empresa u organización deben recibir capacitación. Por lo cual el Fideicomiso deberá tener un plan de capacitación.

4) Higiene y Seguridad Laboral.

En el estudio realizado se determinó que el Fideicomiso debe de actualizar las medidas de higiene y seguridad laboral, para prever todas las situaciones de emergencia que se podrían dar dentro de las instalaciones.

5) Monitoreo de Personas.

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación se ha considerado que toda unidad de recursos humanos debe poseer un control interno que ayude a administrar los registros del personal.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1) Conclusiones.

- Es indispensable para el desarrollo de una empresa y de una sociedad invertir en el recurso más valioso que son las personas, ya que son el motor principal de toda economía.
- Es necesario que toda empresa cuente con un área de recurso humano, ya que su función es encaminar los objetivos de la organización con los del personal.
- El fideicomiso no posee una unidad que se encargue directamente de la administración del personal.
- El fideicomiso no cuenta con un manual de bienvenida que se le proporcione al nuevo empleado y que le permita conocer las generalidades de la institución, como la misión, visión, valores, políticas, normas, etc.
- No se posee el manual de descripción de puestos el cual les servirá tanto al encargado de recursos humanos para establecer el perfil idónea para el puesto vacante, así mismo le ayuda al empleado para conocer las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.
- No se cuenta con un reglamento interno que regule la conducta del trabajador dentro del Fideicomiso.
- Se determinó que es necesario definir los objetivos, políticas, estrategias y metas de los procesos de

reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.

- Dentro del fideicomiso no se realiza la evaluación del desempeño a todos los empleados.
- Las capacitaciones se dan solo al personal del área clínica la cual está compuesta por doctores y enfermeros.
- Según resultados de la encuesta todos los empleados se sienten satisfechos con prestaciones que reciben adicionales a las que establece la ley.
- El fideicomiso no cuenta con las suficientes medidas de seguridad e higiene laboral.
- Se concluye que es necesario que las empresas cuenten con una base de datos actualizado del personal.
- Dentro de una investigación es necesario que los investigadores estén preparados psicológica y profesionalmente, ya que en el campo al que se introduce a investigar se puede encontrar con personas de diferentes criterios.

2) Recomendaciones.

- Toda empresa debe invertir de acuerdo a su capacidad en el desarrollo de las personas.
- Es necesario que las empresas tengan una unidad de recursos humanos para que esta sea la directriz entre la empresa y el empleado.
- Es necesario diseñar una unidad de recursos humanos la cual debe contener una jefatura, y establecer los objetivos, misión, visión, estrategias, metas y su estructura organizativa; para que se fortalezca la administración del personal.
- Crear el manual de bienvenida que le permita al empleado adaptarse adecuadamente a su nuevo puesto de trabajo.
- Elaborar el manual de descripción de puesto para que queden establecidos los perfiles que ayudaran al proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Elaborar el reglamento interno de trabajo según lo establecido en el código de trabajo.
- Establecer los objetivos, políticas, estrategias y metas de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño para hacer más eficiente a los mismos.
- Establecer los lineamientos de la evaluación del desempeño como lo son los objetivos, metas, políticas y estrategias.

- Crear un plan de capacitación que tenga los siguientes lineamientos, introducción, misión, visión, objetivos, metas políticas y estrategias.
- Mantener las prestaciones ya implantadas y establecer nuevas prestaciones no monetarias como medio de incentivo.
- Proponer medidas de seguridad actualizadas que ayuden a la prevención de accidentes y protección de los empleados.
- Crear una base de datos en Excel, que contenga toda la información necesaria para el control del personal.
- Para futuras investigaciones es necesario que se tenga conocimientos amplios en el área de recursos humanos, y que se acuda a especialistas en la materia, y así mismo tener claros los objetivos de la investigación.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN EL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

A. PLANEACIÓN PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

1) Introducción.

Dado que la estructura de la empresa no está por departamentos se propone diseñar la unidad de recursos humanos como asesoría o staff para que sirva de apoyo a la Administradora General y al resto de jefaturas que lo requieran.

Como la unidad de recursos humanos a crear es totalmente nueva en el Fideicomiso es necesario establecer los parámetros bajo los cuales se regirá. Por lo que se propone la realización de la misión, la visión, los objetivos, las políticas, estrategias, metas, y el diseño de la estructura organizacional.

2) Misión.

Brindar apoyo y/o asesoría a todas las jefaturas del Fideicomiso en el aspecto humano, de manera que se aproveche al máximo las habilidades de las personas y se les motive para el logro de los objetivos, a través de la creación de un ambiente organizacional favorable, tanto para la satisfacción del recurso humano como para la organización.

3) Visión

Lograr en cada persona un sentido de unidad entre su trabajo y la empresa, por medio de una constante atención a su desarrollo dentro de la misma, de manera que rinda su mejor esfuerzo y contribuya así a su éxito y al del Fideicomiso.

4) Objetivos.

a) General.

Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos del FIDEICOMISO a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

b) Específicos.

- Proporcionar al Fideicomiso todas las personas que posean las competencias necesarias.
- Suministrar la información necesaria a la Administración General y jefaturas, para la toma de decisiones en cuanto administrar el personal.
- Crear una visión compartida en la cual el personal se involucre con la misión, visión, valores y estrategia del Fideicomiso.
- Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.

5) Metas

- Fortalecer los procesos administrativos y establecer políticas que permitan al Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, guiar su accionar y agilizar los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, compensación, capacitación y desarrollo, trámite de planillas y descuentos, acciones de personal y demás.
- Revisión de las competencias necesarias del personal a partir del año 2014, para evaluar su incorporación futura a la base de datos de la administración del personal del Fideicomiso y de esta forma procurar reclutar y mantener el mejor recurso humano.
- Fortalecer los mecanismos que estimulen la comunicación y estrechen la participación de los jefes de cada unidad en el sistema de administración del recurso humano del Fideicomiso.
- Adoptar en el año 2014 el enfoque de Capital Humano dentro de la administración del recurso humano del Fideicomiso, a fin de que los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores aporten directamente a la mejora del desempeño y al cumplimiento de las metas institucionales.
- Implementar prácticas de seguridad e higiene ocupacional a fin de lograr el bienestar del personal en su área de trabajo.

6) Políticas .

- Tener debidamente establecido los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, y prestaciones laborales.
- Actualizar la base de datos de la fuerza laboral capaz de suministrar la información que sea de interés para el Fideicomiso.
- Tener una base de datos de universidades, personas profesionales y centros educativos que contengan candidatos competentes que sirvan como fuentes de reclutamiento.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal.
- Creación y desarrollo de las condiciones ambientales capaces de garantizar el buen desempeño de los empleados dentro de la organización.
- Mantener motivada a la fuerza laboral dentro de un clima organizacional adecuado.
- Se deben mantener las condiciones físicas ambientales en base al establecimiento de criterios de higiene y seguridad.
- Planear y organizar programas de capacitación de los empleados.
- Aplicar sanciones a los empleados que no respeten el reglamento interno de trabajo.
- Jugar un papel de intermediario en la resolución de conflictos.

7) Estrategias.

- Fortalecer los procesos administrativos a través de su actualización, en base a las necesidades que se presenten en el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y seguridad e higiene ocupacional.
- Proveer al Fideicomiso el personal idóneo a través de las fuentes internas y externas. Utilizando como fuente interna la base de datos del personal. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Agencias de empleo públicas y privadas, además de la base de datos de la fuerza laboral capaz de suministrar la información que sea de interés para el Fideicomiso.
- Proporcionarle a las jefaturas la orientación debida, las normas, los reglamentos y los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados y asesorarles en el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos del personal, además de suministrarles los datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.
- Para iniciar el involucramiento y compromiso de los empleados primero se seleccionara al personal cumpliendo con una premisa de escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado, segundo establecer una inducción constante a la visión del fideicomiso, tercero comunicar los avances,

intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades, cuarto establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los empleados, quinto aplicación del empoderamiento en los empleados en un ambiente agradable y el Trabajo en equipo.

- Desarrollo de medidas estratégico que contemple la señalización de higiene y seguridad, los primeros auxilios, la supervisión de infraestructura, la prevención de accidentes de trabajos y enfermedades profesionales, los medios de comunicación y la capacitación sobre higiene y seguridad ocupacional.

8) Estructura Organizacional.

A continuación se da a conocer la propuesta de la nueva estructura organizacional del Fideicomiso el cual incluirá la ubicación organizacional de la nueva unidad de Recursos Humanos, la cual se muestra en el organigrama y estará a cargo del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la actualización del nuevo organigrama del Fideicomiso se tomaron en consideración algunos criterios para su presentación.

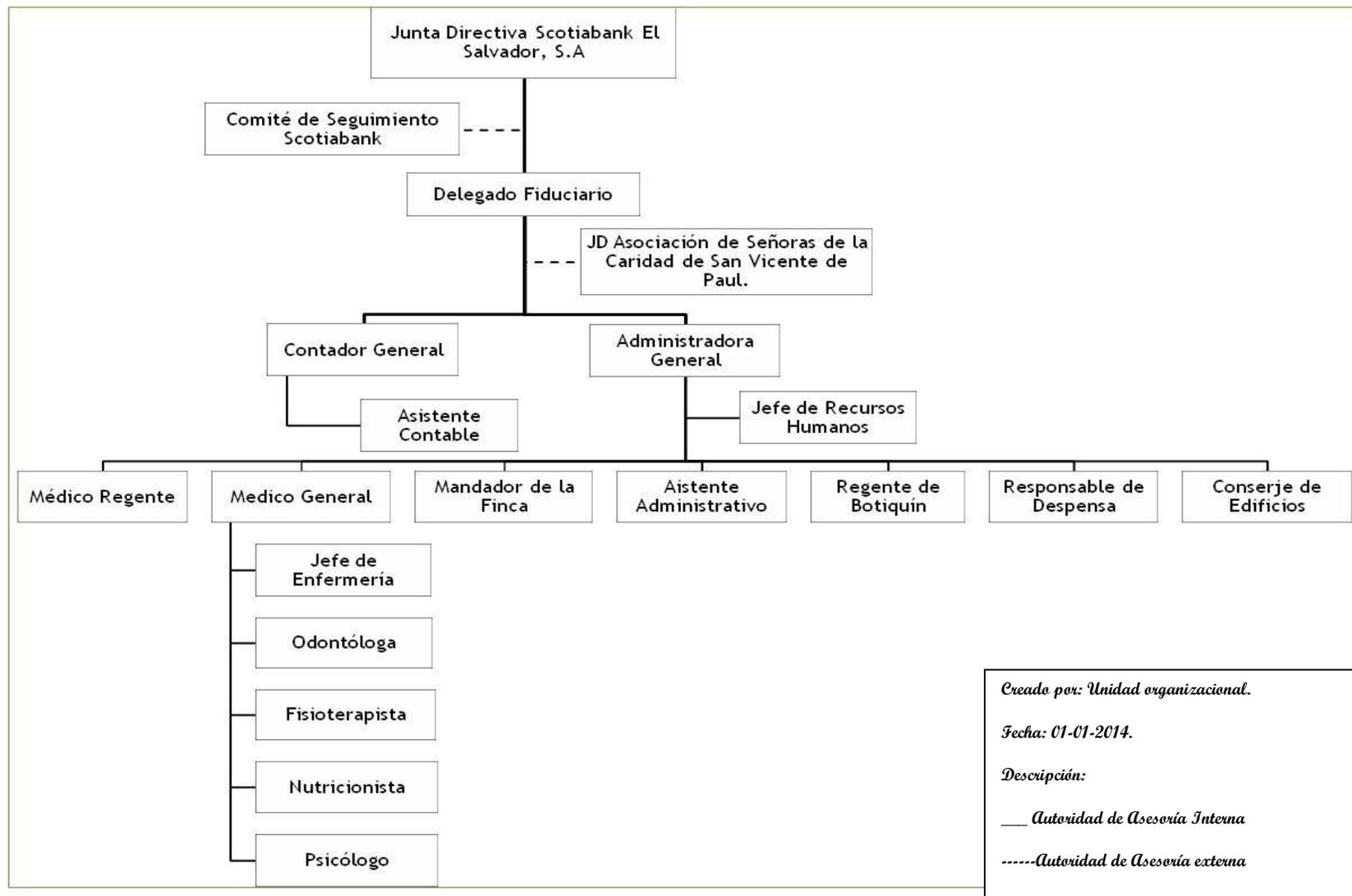
El organigrama según su clasificación por su ámbito se consideró que debe ser *específico* ya que muestra de forma particular el nombre del cargo de cada puesto que forma parte del Fideicomiso, por su presentación está será vertical presentando todas las

unidades organizacionales de arriba hacia debajo de forma jerárquica.

Según su tipo de autoridad tendrá una autoridad lineal, el cual la autoridad y responsabilidad será transmitida por una sola línea para cada persona a cada unidad organizacional donde cada individuo obedece a un solo jefe para todo aspecto y reportar a él mismo. También incluirá Autoridad de Asesoría tanto interna como externa.

La presentación de dicho organigrama se detalla de esta forma debido a la naturaleza del Fideicomiso ya que es una empresa pequeña sin fines lucrativos.

FIGURA N°2: PROPUESTA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: Creación Propia.

B. MANUAL DE BIENVENIDA.

Debido a la falta de un Manual de Bienvenida dentro del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol se propone un diseño del mismo para que pueda ser utilizado por la organización al momento de incorporar e inducir al nuevo personal que formara parte del Fideicomiso; logrando así fortalecer las herramientas a utilizar dentro de la unidad de recursos humanos. (Ver anexo n°7).

C. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Según el estudio realizado el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, carece de un Manual de Puesto el cual servirá para poder reclutar nuevos empleados, realizar evaluaciones del desempeño, determinar que personal necesita ser capacitado y controlar las funciones que debe de realizar por cada trabajador, por eso se hace la propuesta de un modelo de Manual de descripción de puesto. (Ver anexo n°8).

D. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

Toda empresa u organización para poder desempeñar sus funciones siempre necesita del recurso humano, y su comportamiento debe ser regulado y normado por el Reglamento Interno de trabajo, que es exigido por el Ministerio de Trabajo para que se logre un buen clima laboral. Por tal razón se propone un instrumento el cual regulará el comportamiento de los empleados dentro las funciones que le corresponda. (Ver anexo n°9)

E. LINEAMIENTOS PARA EJECUTAR LOS PRINCIPALES SUB-SISTEMAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

1) Reclutamiento del personal.

A continuación se presenta la esquematización del proceso de reclutamiento del personal, ya que este es el subsistema inicial y dinámico dentro del proceso de incorporar a las personas al Fideicomiso.



FIGURA N°3. Proceso de Reclutamiento.

Fuente: Creación Propia

a) Objetivo.

(1) General.

Definir todas aquellas actividades que se realizan para atraer candidatos potencialmente cualificados, de acuerdo a las necesidades de recurso humano que cada área del Fideicomiso solicite.

(2) Específico.

- ❖ Ejecutar el proceso de reclutamiento esquematizado.
- ❖ Establecer las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas.
- ❖ Suministrar la suficiente cantidad de solicitantes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- ❖ Definir al personal idóneo para el puesto vacante.

b) Metas.

- Realizar el proceso de reclutamiento esquematizado.
- Establecer fuentes tanto internas como externas de reclutamiento a utilizar en diferentes circunstancias.
- Utilizar al máximo las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Tomar siempre en cuenta el perfil establecido en el manual de descripción de puestos.

c) Políticas.

- Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante.
- Recurrir a candidatos internos ante cualquier vacante que surja.

- Las fuentes que tendrán prioridad en el reclutamiento del fideicomiso serán las instituciones educativas, hospitales públicos y privados.
- Corroborar que la convocatoria establecida de la plaza vacante este acorde al manual de descripción de puestos.
- No se admitirá a candidatos con lazos de consanguinidad en primer, segundo y tercer grado con los empleados internos.
- Las Jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la elección de los Currículo Vitae que pasarán a la etapa de selección, por lo cual, ésta elección se realizará en conjunto con la/el encargado del proceso de reclutamiento y la jefatura solicitante.

d) Estrategias.

- Para suministrar la suficiente cantidad de solicitantes se utilizaran las fuentes internas como: la base de datos del personal, intranet; y las fuentes externas como: empresas de sub-contratación (outsourcing), además de la base de datos de la fuerza laboral, periódicos, página electrónica.
- Para definir el personal idóneo al puesto vacante, se debe consultar el manual de descripción de puestos.

2) Selección del personal.

A continuación se muestra la esquematización del proceso de selección del personal, siendo esta la segunda fase dentro del proceso de incorporar a las personas al Fideicomiso.

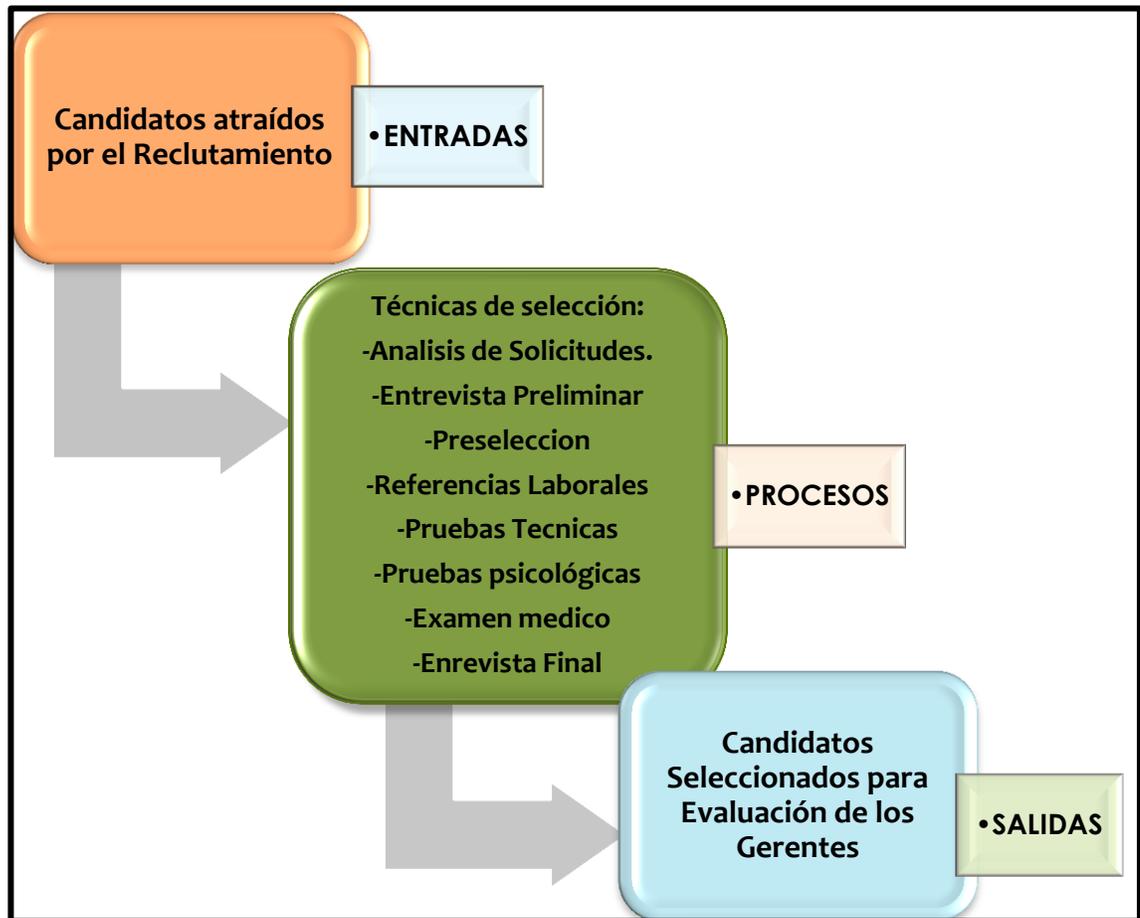


FIGURA N°4. Sistema de Selección.

Fuente: Creación Propia.

El siguiente Proceso se utilizara para poder seleccionar al personal idóneo a la vacante el cual debe llevar a cabo los siguientes pasos:

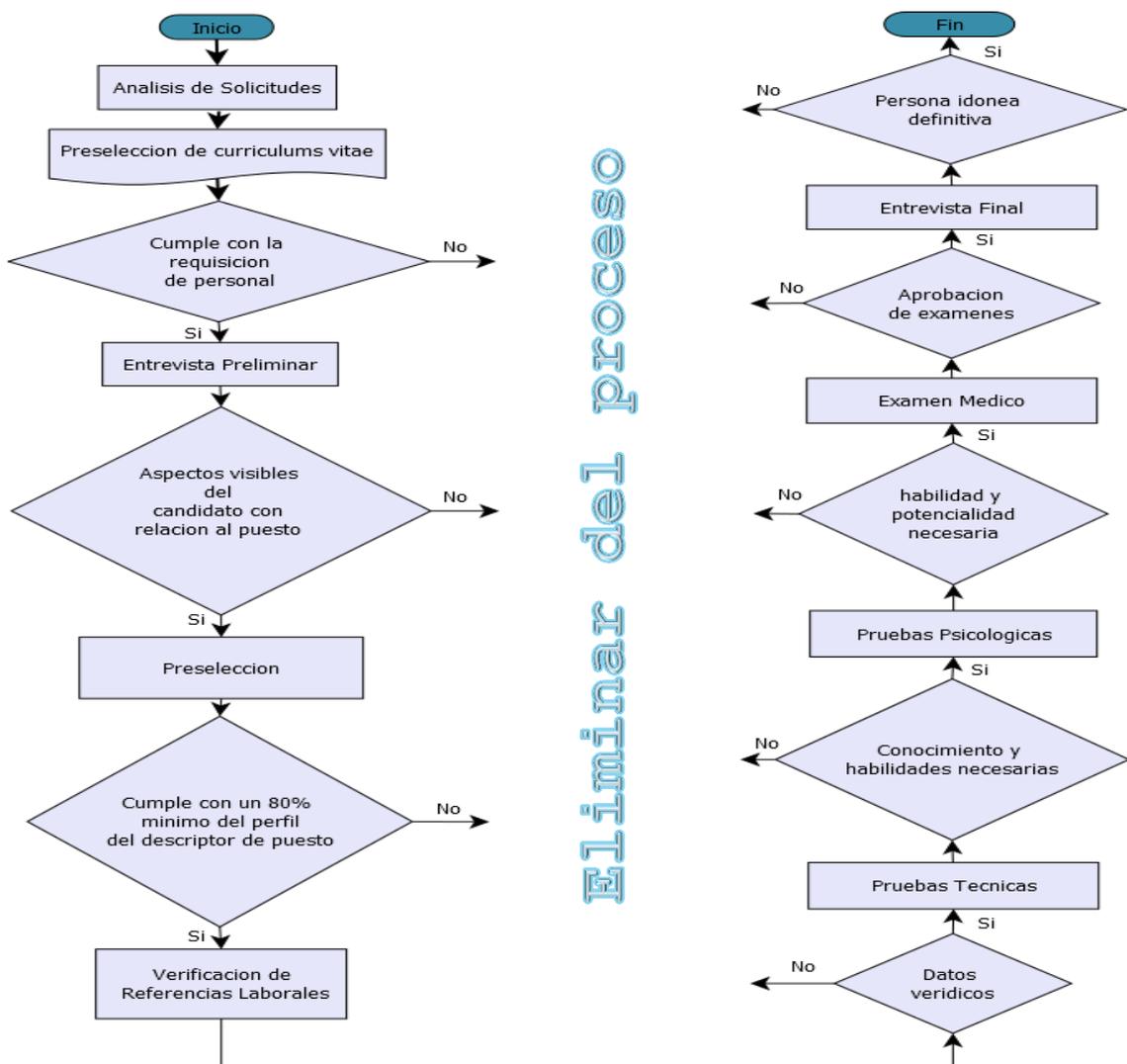
CUADRO N°6. Descripción del Proceso de Selección.

PROCESO.	
PASOS	DESCRIPCIÓN
Paso 1: Análisis de Solicitudes	Consiste en analizar los Curriculum Vitae obtenidos y preselecciona aquellos que más se acercan al perfil para la posición.
Paso 2: Entrevista Preliminar	En esta etapa consiste en detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
Paso 3: Preselección	Se excogita a todos aquellos candidatos que cumplan en un 80%, como mínimo del perfil del descriptor de puesto.
Paso 4: Referencias Laborales	Se efectúa un pedido de referencias del candidato preseleccionado para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores, además se confirma que los datos puestos en la solicitud son verídicos, los cuales se deben tomar en cuenta para una selección definitiva.
Paso 5: Pruebas Técnicas	Esta etapa se realiza para medir el nivel de conocimientos y habilidades implantadas en el perfil de puestos.
Paso 6: Pruebas Psicológicas	En esta etapa del proceso de selección se recibe información del individuo, valorando sus habilidades y potencialidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.
Paso 7: Examen Medico	Esta etapa es de importancia para la selección definitiva, debido a que la persona elegida debe de presentar los exámenes médicos necesarios siempre y cuando estos

<p>Paso 8: Entrevista Final</p>	<p>no sean considerados ilegales. Es la última etapa del proceso de selección, en la cual el jefe de la unidad en la que pertenecerá el empleado debe de tomar la decisión definitiva de la persona idónea que ocupara el puesto. Tomando en cuenta la información presentada por el solicitante durante todo el proceso.</p>
--	--

Fuente. Creación propia.

FIGURA N°5: Flujograma del Proceso de Selección, (Ver anexo n°10)



a) Objetivo.

(1) General.

Identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas determinadas en el descriptor de puestos, y a las necesidades presentadas por el jefe de cada área.

(2) Específico.

- ❖ Ejecutar el proceso de selección esquematizado, según los pasos establecidos.
- ❖ Escoger y clasificar los candidatos adecuados para el puesto vacante.
- ❖ Realizar las pruebas (de personalidad, psicológicas y de conocimiento) adecuadas a las necesidades de la organización.

b) Metas.

- Para identificar al candidato que mejor se adecue al puesto vacante será necesario basarse en el manual de descripción de puestos.
- Para ejecutar el proceso de selección se deben de realizar los pasos establecidos anteriormente.
- Para escoger y clasificar a los candidatos adecuados, será necesario analizar e indagar en la información proporcionada por el solicitante.
- Para realizar las pruebas de selección estas deben de ajustarse según la capacidad financiera de la organización.

c) Políticas.

- No se hará distinción de personas según su religión, política, sexo y otros que no tengan que ver con el desempeño de su trabajo.
- Toda información relacionada con el proceso de selección será tratada con confidencialidad.
- Toda persona que aspire a una plaza vacante deberá de someterse al proceso de selección establecido.
- En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo y prueba de VIH.

d) Estrategias.

- Para identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades del Fideicomiso, se verificara que la información del solicitante sea fidedigna a través de llamadas telefónicas de referencias tanto personales como laborales, además de aplicar las técnicas de selección respectivas.
- Para ejecutar el proceso de selección se deberá seguir los ocho pasos establecidos con anterioridad.
- Para escoger y clasificar los candidatos adecuados se tendrá que seguir todos aquellos aspectos comprendidos en el manual de descripción de puestos.
- Para realizar las pruebas adecuadas a las necesidades de la organización, se deben de establecer los instrumentos a realizar al candidato seleccionado como: pruebas psicológicas

y pruebas técnicas; teniendo en cuenta los recursos del Fideicomiso para la realización de estos.

3) Inducción del personal.

En el siguiente proceso se muestra la manera de cómo se puede incorporar a las personas a un nuevo puesto de trabajo. Siendo esta la tercera fase dentro del proceso de incorporar a las personas al Fideicomiso.

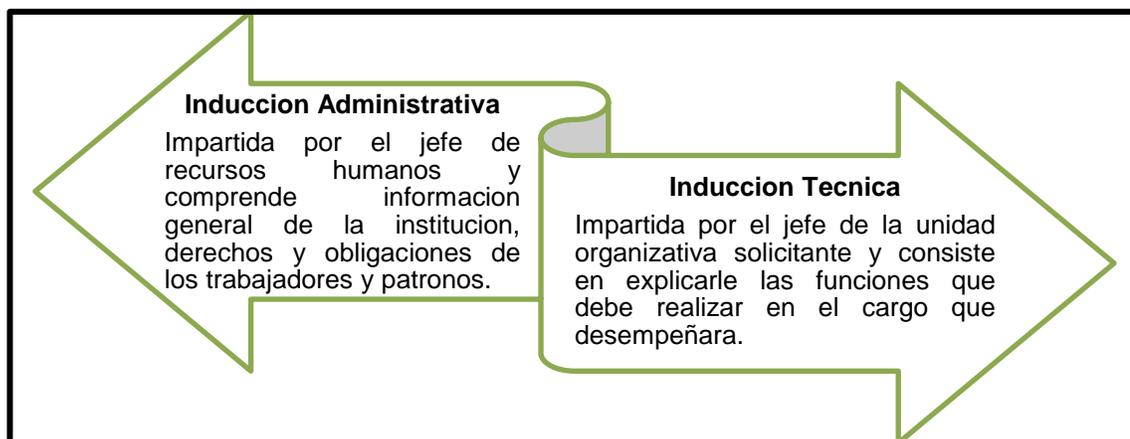


FIGURA N° 6. Proceso de Inducción.

Fuente: Creación Propia.

También se plantea una guía para poder llevar a cabo la implementación del proceso de inducción. (Ver anexo n°11)

a) *Objetivo.*

(1) General.

Adaptar a los nuevos empleados a su puesto y ambiente de trabajo, para que comprendan y acepten los valores, normas y principios establecidos en el Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

(2) Específico.

- ❖ Proporcionar al nuevo personal toda la información necesaria como el manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo, normas de conducta.
- ❖ Demostrar a los nuevos trabajadores que el Fideicomiso está interesado, en que estos se integren de la mejor manera a su puesto de trabajo.
- ❖ Infundir al nuevo empleado características de acuerdo a las necesidades y objetivos del Fideicomiso.

b) Metas.

- Lograr que los nuevos empleados se adapten a su puesto y ambiente de trabajo por medio del proceso de inducción implantado por la unidad de recursos humanos.
- Proporcionar a los nuevos empleados el manual de bienvenida, reglamento interno y normas de conducta.
- Involucrar a jefes y personal antiguo en el proceso de inducción.
- Que el empleado adquiriera valores, normas y principios del Fideicomiso.

c) Políticas.

- Realizar el proceso de inducción desde el primer día de labores.
- La inducción administrativa será impartida por el jefe de la unidad de recursos humanos, el primer día de trabajo.
- La inducción técnica será impartida por el jefe inmediato durante los primeros 15 días de trabajo.

- Los compañeros de trabajo deben contribuir al proceso de inducción del nuevo empleado, proporcionándoles información técnica que soliciten.

d) Estrategias.

- Ejecutar el proceso de inducción esquematizado para adaptar a los nuevos empleados a su puesto y ambiente de trabajo.
- Mantener actualizados y proporcionarles una copia del manual de bienvenida, normas de conducta y reglamento interno de trabajo, al nuevo empleado.
- Brindar una cordial bienvenida por parte del jefe de recursos humanos para que el nuevo empleado se sienta familiarizado con el ambiente laboral.
- Para infundirle al nuevo empleado características de acuerdo a las necesidades y objetivos del Fideicomiso, se les impartirán charlas de convivencia, donde aprenderán a desenvolverse dentro de su ambiente laboral.

4) Proceso de evaluación.

El método a utilizar ayudara a identificar las fortalezas y debilidades del personal.

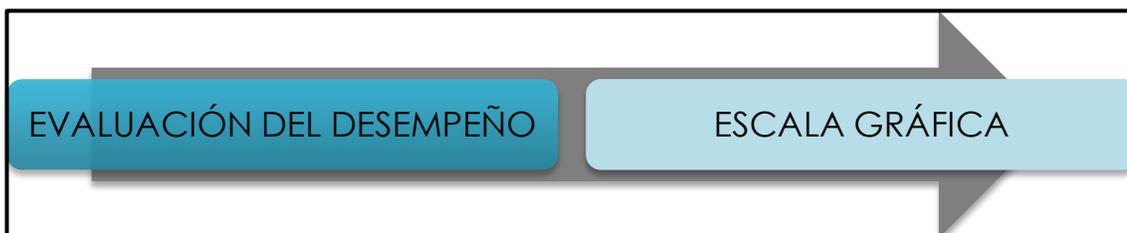


FIGURA N°7. Proceso de la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Creación propia.

Para esta empresa se propone el método de escala grafica porque es el cual más se adecua a personal del Fideicomiso. (Ver anexo n° 12)

a) Objetivo.

(1) General.

Detectar la brecha existente entre el rendimiento del empleado y las expectativas que se tienen, de acuerdo con sus funciones y áreas específicas.

(2) Específicos.

- ❖ Medir el rendimiento del personal en su puesto de trabajo.
- ❖ Brindar el apoyo necesario cuando se detecten deficiencias.
- ❖ Identificar a las personas con potencial.
- ❖ Detectar necesidades de capacitación.

b) Metas.

- Detectar la brecha existente entre el rendimiento del empleado y las expectativas que se tienen, de acuerdo con sus funciones y áreas específicas.
- Conocer el rendimiento de los empleados por medio de las evaluaciones periódicas.
- Brindar asesoría técnica una vez al mes.
- Tener un personal calificado para el puesto de trabajo.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación semestralmente.

c) Políticas.

- Los jefes inmediatos responsables de las áreas de trabajo, deben asumir un papel protagónico en la evaluación del desempeño de sus subordinados, como una actividad formal en la organización.
- Proporcionar al empleado los resultados de la evaluación y hacerles las sugerencias si fuere necesario.
- Proporcionar la capacitación a los empleados que presenten un bajo resultado.
- El evaluador demostrará imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.
- La evaluación del desempeño se realizara cada seis meses.
- El jefe inmediato de cada trabajador es el responsable de efectuar y presentar con debido control las evaluaciones que realiza.
- La jefatura de la Unidad de Recursos Humanos es la responsable de asesorar la correcta ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño, así como del proceso de medición de los resultados de esta actividad.

d) Estrategias.

- Para detectar la brecha que existe entre el rendimiento del empleado y las expectativas que se tienen del puesto de trabajo, se debe aplicar la evaluación del desempeño según el método de escalas gráficas.

- Para medir el rendimiento del personal, se realizara a través de una serie de factores cualitativos y una escala cuantitativa la cual proporcionara una nota de la persona evaluada.
- Deberá llevar un control del desempeño de las actividades que se den en un periodo establecido, para detectar deficiencias y brindarles una asesoría inmediata.
- Se identificara a la persona con potencial, por medio de la mayor puntuación.

5) Control del personal.

Este proceso de control del personal cuenta con la información necesaria de todo el personal que labora dentro del Fideicomiso.

a) Base de Datos.

Dentro del Fideicomiso se deberá de crear una base de datos organizada, que permita conocer de forma detallada y oportuna la información de todos los empleados con el fin de obtener datos relevantes para la toma de decisiones por parte del encargado del área de la unidad de recursos humanos.

b) Políticas.

- La creación de un registro del personal que detalle la información de cada empleado, poniendo énfasis en los ingresos recientemente.
- Revisión y actualización de los registros laborales con un periodo no mayor a un año.
- Sera el jefe de recursos humanos o el encargado en su defecto el que tendrá la responsabilidad de mantener el

control y custodia de la información de cada registro de los empleados que laboren en el Fideicomiso.

c) Sistema de información.

En busca de mejorar la obtención de la información necesaria de cada empleado y que ésta permita obtener un mejor panorama para la toma de decisiones, se deben considerar los siguientes elementos para la elaboración de la Base de Datos.

CUADRO N°7: Elementos para la elaboración de la bases de datos.

Documentos Personales:	Se recolectara la información básica de cada empleado tal como: El número de documento de identificación personal, el número de identificación tributaria, El número del seguro social, el número AFP, dirección, número de teléfono, sexo, edad, estado familiar, niveles de educación.
Faltas y Sanciones:	Permitirá llevar el registro de las faltas cometidas y sanciones impuestas, cuando el empleado por alguna razón falte a las políticas y reglas establecidas por el Fideicomiso.
Incapacidad:	Detallara las ausencias del empleado en cuanto a motivos de salud se refiere.
Capacitaciones recibidas:	Se llevara el control del tipo de fuente y medio de capacitación y seminario con las que cuenta el empleado.
Resultado de Evaluaciones:	Brindará la información de los resultados tanto cualitativas como cuantitativas obtenidas de las evaluaciones aplicadas a cada empleado.
Reconocimiento:	Se llegara el registro de todos los reconocimientos y elogios, así como

	la fecha otorgada y el motivo por el que fue otorgado.
Historial Salarial:	Se tomara en cuenta los ascensos, el puesto que actualmente desempeña, el salario actual y los posibles ajustes salariales que ha obtenido el empleado.

Fuente: creación propia.

Responsables:

El jefe de recursos humano, será la persona responsable de llevar y procesar los datos de la información en forma ordenada en un formulario de expediente laboral (ver anexo n°13) a fin de obtener información relevante y necesaria de cada uno de los empleados del Fideicomiso.

F. MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

1) Introducción.

Para poder llevar un modelo lógico de la función de capacitar a los trabajadores es necesario llevar a cabo la ejecución de un plan de capacitación que será descrito en base a cinco etapas las cuales se detallaran a continuación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el *Sistema Receptor* de la capacitación (son todas aquellas personas que necesitaran ser capacitadas) y el segundo el *Sistema Productor* (que es el área que se encargara de llevar a cabo la capacitación).

A continuación se establecen las etapas del Modelo de capacitación que se desea proponer para el Fideicomiso ya que se ha adaptado en base a las necesidades que esta presenta.

CUADRO N°8: Etapas del Modelo de Capacitación.

PRIMERA ETAPA	Identificación de las personas que serán capacitadas en las diferentes áreas.
SEGUNDA ETAPA	Necesidades y requerimientos de las personas a capacitar.
TERCERA ETAPA	Establecimiento de la Misión del capacitador en el problema a tratar.
CUARTA ETAPA	Establecimiento de Metas del capacitador.
QUINTA ETAPA	Establecimientos de temas a impartir.

Fuente: creación propia.

2) Misión.

Detectar necesidades, diseñar y generar propuestas de Capacitación, Aprendizaje y Desarrollo, que aporten a la solución de requerimientos efectivos de las distintas áreas y que contribuya al fortalecimiento Institucional y personal de los empleados Administrativo y Operativo.

3) Objetivos.

- Contribuir con la formación y desarrollo de competencias de las personas que integran El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, para que su desempeño laboral contribuya con el desarrollo organizacional del Fideicomiso y sus objetivos.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

4) Políticas.

- Diseñar programas de Capacitación basada en competencias con aplicación práctica de los conocimientos y destrezas desarrollados para enfrentar demandas complejas y obtener resultados efectivos en contextos particulares.
- Innovar, mediante la adecuación de técnicas de enseñanza y aprendizaje en función del objetivo, tema respectivo y modalidad del curso. (Taller, conferencia, seminario, otros).

5) Metas.

- Capacitar a la dirección, jefes de áreas y personal operativo del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.
- Detectar las necesidades y requerimiento de capacitación del personal tanto administrativo como operativo del Fideicomiso.
(Ver anexo n°14)
- Generar propuestas de capacitación, aprendizaje y desarrollo para el fortalecimiento personal de los trabajadores y la Institución.

6) Programas de capacitación.

En el programa de capacitación se deben dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Que debe enseñarse?, ¿Quién debe capacitarse?, ¿Cuándo debe capacitarse?, ¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse? y ¿Quién debe enseñar?

a) Requisitos para la capacitación.

Para llevar a cabo el programa de capacitación es necesario considerar los siguientes aspectos.

- Análisis de las debilidades y fortalezas de las personas.
- Identificación de las necesidades de cada área de trabajo.
- Identificación de las necesidades de áreas individuales.
- Consolidación de las necesidades de capacitación por áreas de trabajo.
- Definición del tema a capacitar.
- Definición del periodo de capacitación.
- Determinación del contenido de la capacitación.

- Elección de los métodos de capacitación.
- Definición del número de participantes.
- Lugar donde se impartirá la capacitación dentro o fuera del Fideicomiso.
- Definición de recursos materiales, tecnológicos y financieros.
- Establecimiento del horario de la capacitación.
- Control y evaluación de los resultados.

b) Programa de Capacitación.

CUADRO N° 9: Formato de la Programación de Capacitación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
Tema de Capacitación: Objetivo: Contenido Temático: Número de Participantes: Fecha de Realización: Lugar: Expositor:	
Horas: Contenido: Recursos:	

FUENTE: Creación Propia.

c) Hoja de Planificación del Curso.

Para la ejecución del programa de capacitación, el expositor deberá llevar una hoja de planificación del curso de formación, la cual se muestra a continuación.

CUADRO N°10: Ejecución de la Capacitación:

Nombre del Curso: _____

Objetivo: _____

Objetivos Específicos	Contenido Temático	Duración (Horas)	Metodología	Recursos	Material de Apoyo

Fuente: creación propia.

d) *Evaluación y Seguimiento de los resultados.*

Comprende la etapa final del proceso de la capacitación que permite evaluar la eficiencia del programa en donde se verifica si la conducta cambio en consecuencia del programa, e indagar sobre los resultados finales que se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos.

G. MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL.

Las medidas de Higiene y Seguridad Laboral que se presenta, tiene como propósito el mejoramiento del ambiente laboral, en cada área de trabajo dentro del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

1) Objetivo General:

Facilitar a los trabajadores la localización e identificación de determinados medios o instalaciones de protección, evacuación, emergencia o primeros auxilios.

CODIFICACION DE COLORES

CUADRO N°11.

COLOR	SIGNIFICADO	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO 	<ul style="list-style-type: none"> - Señal de prohibición. - Peligro-Alarma. - Material y equipos de lucha contra incendios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos peligrosos. - Alto, parada, dispositivos de desconexión de emergencia. - Evacuación. - Identificación y localización.
AMARILLO 	<ul style="list-style-type: none"> - Señal de advertencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención, precaución, Verificación.
VERDE 	<ul style="list-style-type: none"> - Señal de salvamento o de auxilio. - Situación de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puertas, salidas, pasajes, material, puestos de salvamento o de socorro, locales. - Vuelta a la normalidad.
AZUL 	<ul style="list-style-type: none"> - Señal de obligación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento o acción específica. - Obligación de utilizar un equipo de protección individual.

Fuente: Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 104).

A continuación, se muestran las formas geométricas sobre riesgos en general.

CUADRO N°12: Formas geométricas para señales de seguridad e higiene y su significado.

SIGNIFICADO	FORMA GEOMÉTRICA	DESCRIPCIÓN DE FORMA GEOMÉTRICA
PROHIBICIÓN		Forma redonda. Pictograma negro sobre fondo blanco, bordes y banda rojos.
OBLIGACIÓN		Forma redonda. Pictograma blanco sobre fondo azul.
ADVERTENCIA		Forma triangular. Pictograma negro sobre fondo amarillo y borde negro.
SOCORRO O SALVAMENTO		Rectangular o cuadrada. Pictograma blanco sobre fondo verde.
EQUIPO DE LUCHA CONTRA INCENDIOS		Rectangular o cuadrada. Pictograma blanco sobre fondo rojo.

Fuente: Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 106-110.

2) Señalización.

Existen riesgos que por su naturaleza, no pueden eliminarse en su totalidad, por lo tanto estos riesgos deben estar señalizados.

A continuación se muestra algunas señalizaciones que son utilizadas en las empresas.

a) Señales de salvamento o Socorro.

(Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 110).



b) Señales de Prohibición.

(Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 106).



c) Señales de Obligación.

(Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 108).



d) *Señales de Advertencia.*

(Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 107).



e) *Señales de equipo de lucha contra incendio.*

(Reglamento General de Prevención de Riesgos en su lugar de trabajo, decreto N° 89, art. 108).



3) Actuación en Caso de Emergencias.

(Código de trabajo Art. 314-315. Título segundo seguridad e higiene del trabajador).

En casos de un INCENDIO.

- Si el fuego es moderado, primero se debe comunicar la emergencia, luego, intentar apagarlo utilizando extintores si se está capacitado para ello.

Pasos a seguir:

1. Descolgar el extintor.
 2. Quitar el pasador de seguridad.
 3. Dirigir la boquilla a la base de las llamas.
 4. Apretar la maneta de forma intermitente.
- Si el fuego es mucho y se te prende la ropa, no se debe correr, se debe tender al suelo y rodar.
 - Si se tienen que atravesar una zona amplia con mucho humo, procurar ir agachado; La atmósfera es más respirable y la temperatura más baja. Se debe poner un pañuelo húmedo cubriendo la nariz y la boca.
 - Si se encuentra atrapado en un recinto (habitación, almacén o salón), se deben seguir los siguientes pasos:
 1. Cerrar todas las puertas.
 2. Tapar con trapos, a ser posible húmedos, todas las rendijas por donde penetre el humo.
 3. Hacer saber de su presencia en la habitación. (coloca una sábana u objeto llamativo en la ventana).

Para una mejor visualización de cómo actuar ante un incendio se puede visualizar en el anexo n°15 los pasos a seguir antes, durante y después de estas emergencias.

4) Evacuación y Simulacro de sismos.

¿Qué hacer antes, durante y después de un terremoto? (ver anexo n°16 una forma más grafica)

I. Antes.

1. Desarrollar un plan de protección, seguridad y evacuación.
2. Conocimiento básico acerca de primeros auxilios y botiquín de emergencia.
3. Asegurar elementos altos (estanterías, librerías o roperos) evitando tener objetos que puedan caer ante un movimiento. Conocer la ubicación de llaves de gas, agua, fusibles de electricidad.
4. Eliminar obstáculos de las rutas de evacuación.
5. Ubicar y señalar las zonas de seguridad y las rutas de evacuación.
6. Realizar simulacros de evacuación en caso de terremotos, con el fin de instruir a las personas sobre las medidas a tomar y determinar si el plan de emergencia es efectivo.

II. Durante.

El elemento principal es mantener LA CALMA Y EL CONTROL, a continuación se determinan algunas medidas que podrán ser efectivas en un movimiento sísmico.

1. Se debe conservar la serenidad evitando el pánico o histeria colectiva.
2. Ubicarse en lugares seguros previamente establecidos, de no lograrlo debe refugiarse bajo mesas o escritorios alejados de ventanas u objetos que puedan caer.
3. Colocarse en el piso con las rodillas juntas y la espalda hacia las ventanas.
4. Sujetar ambas manos fuertemente detrás de la cabeza, cubriéndose con ellas el cuello.
5. Esconder el rostro entre los brazos para proteger la cabeza.
6. Si es necesario evacuar el lugar, utilice la escalera.
7. Si está en el patio permanezca lejos de edificios, cables de tendido eléctrico y ventanas.

III. Después.

1. Observar si alguien está herido y practicar los primeros auxilios.
2. Dirigirse a las zonas de protección ya establecidas en el plan de Emergencias, sin perder la calma y sin alejarse del grupo.
3. No tocar cables de energía eléctrica que han caído.
4. Cerrar las llaves de gas para evitar cualquier fuga y usarlo nuevamente hasta que se haya realizado la inspección adecuada.

5. Cerrar los circuitos de energía eléctrica para evitar accidentes por contacto con alambres caídos o un posible incendio.
6. No regresar a las áreas dañadas sin previa autorización.
7. Utilice el teléfono solo en llamadas urgentes.
8. Sintonizar la radio para conocer las medidas de emergencia adoptadas.

5) Primeros Auxilios.

Actuación en caso de accidente.

1. Proteger a la persona que necesita auxilio.
2. Avisar al Jefe de Enfermería o al comité de higiene y seguridad.
3. Socorrer (reconocimiento de signos vitales: consciencia, respiración, pulso), en lo que llega la persona especialista.

6) Control y supervisión de las medidas de seguridad e higiene laboral.

(Ver anexo n°17)

H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

Para que la implementación de la unidad de Recursos Humanos se realice de la mejor forma y su funcionamiento sea el más adecuado, es importante realizar el detalle de los recursos que serán necesarios para su aplicación.

1) Determinación de los recursos necesarios para la implementación de la unidad de recursos humanos.

Los recursos necesarios para que el Fideicomiso implemente la unidad de recursos humanos deberán ser administrados de la mejor forma para facilitar el logro de los objetivos de la unidad y por ende los del Fideicomiso.

Dentro de los recursos que se requerirán están los humanos, materiales y financieros, estos recursos contribuirán a que cada una de las actividades se realice correctamente.

a) Presupuesto de Recursos Humanos.

Para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos es indispensable la persona humana para el manejo de todas las actividades que se desarrollaran en esta.

Para la unidad de recursos humanos en el Fideicomiso se empleara a una persona la cual será el Jefe de recursos humanos, debido a que el fideicomiso cuenta con pocos empleados se ha contemplado solo una persona dentro de la unidad para que lleve a cabo todos los procesos necesarios.

El sueldo que se le asignara al Jefe de la unidad se detalla a continuación.

CUADRO N°13. Presupuesto de Recursos Humanos.

CARGO	SUELDO MENSUAL	DESCUENTOS				RENTA	DESCUENTO TOTAL	SALARIO NETO	SALARIO ANUAL
		ISSS		AFP					
		EMPLEADO 3%	PATRONO 7.5%	EMPLEADO 6.25%	PATRONO 6.75%				
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	\$600	18.00	45.00	37.50	40.50	24.97	80.47	519.53	6234.36

b) Presupuesto de Recursos Materiales.

Los recursos materiales permitirán desarrollar las actividades adecuadamente ya que son el medio por el cual los empleados pueden desenvolver y ejecutar adecuadamente las actividades asignadas.

• **CUADRO N°14:** Mobiliario y Equipo.

N°	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Escritorio Secretarial	\$150.00	\$150.00
1	Silla ergonómica	\$60.00	\$60.00
1	Archivador	\$150.00	\$150.00
1	Computadora HP	\$700.00	\$700.00
1	Impresora Canon mg530 Multifuncional	\$150.00	\$150.00
1	Mueble para computadora	\$60.00	\$60.00

1	Teléfono	\$50.00	\$50.00
1	Cesto de basura	\$9.00	\$9.00
2	Silla de espera	\$45.00	\$90.00
Total			\$1,419.00

• **CUADRO N°15:** Papelería y Artículos para oficina.

N°	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
4	Resmas de papel bond/Carta	\$5.00	\$20.00
2	Resmas de papel bond/Oficio	\$7.00	\$14.00
1	Caja de Folder tamaño Carta	\$5.00	\$5.00
1	Caja de Folder tamaño Oficio	\$6.75	\$6.75
1	Caja de bolígrafos Bic	\$1.50	\$1.50
1	Caja de lápiz Facela	\$1.35	\$1.35
1	Caja de Clips/pequeños	\$0.25	\$1.05
1	Caja de Clips/grandes	\$0.40	\$1.80
1	Caja de grapas	\$0.75	\$2.25
1	Engrapador mediano	\$2.50	\$2.50
1	Perforador estándar	\$3.50	\$3.50
1	Saca grapas	\$1.50	\$1.50
5	Sacapuntas	\$0.25	\$1.25
2	Marcadores Fluorescentes	\$1.25	\$2.50
2	Marcadores Artline 90	\$1.00	\$2.00
5	Borradores	\$0.25	\$1.25

4	Cartucho de tinta para impresora	\$18.00	\$72.00
Total			\$140.95

Total Recursos Materiales \$1,559.20

c) Recursos Financieros.

Los recursos financieros que se requerirán se detallan en el siguiente presupuesto:

CUADRO N°16: Presupuesto total para la implementación de la unidad de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE COSTOS	COSTO TOTAL
RECURSO HUMANO	\$6,234.36
RECURSOS MATERIALES	\$1,559.20
TOTAL	\$7,793.56

El sueldo se fijó en base al perfil del puesto y los materiales se han establecido en base a lo que se requerirá y las necesidades para la ejecución de las actividades que conlleva la función de un Jefe de Recursos Humanos.

El total de costos tanto de Recursos humanos como de materiales deberán ser incluidos en el presupuesto del año próximo para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA.**LIBROS**

Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009), *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum Jr. (s.f.) *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*, (10ª Ed.). Mexico DF: Thomson.

López Fe, C. M. (2002). *Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. Madrid: Tea Ediciones.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial LIMUSA S.A de C.V.

Rodríguez Valencia, J. *Administración Moderna de Personal*. (7ª ed.). México: Thompson Learning Corporativo Santa Fe.

Serrano Alexis. (2004). *Administración I y II*. (1ª Ed.). El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA.

Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México: Pearson Educación.

FUENTES ELECTRÓNICAS.

Administración de Empresas (s.f). "Contratación e Inducción", obtenida el 19 de junio de 2013. De <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/contratacin-e-induccin.html>

Asamblea Legislativa de El Salvador. "Código de Comercio", obtenida el 19 de junio de 2013. De <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio>

Buenas Tareas, (2010), Manual de Bienvenida, Obtenida el 9 de junio de 2013. De <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Bienvenida/1129453.html>

Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. (5^{ta} Edición). [Versión Electrónica] Editorial Mc Graw Hill, obtenido el 20 de junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>.

Definición de adaptación - Qué es, Significado y Concepto, (s.f). Obtenido el 19 de junio de 2013. De <http://definicion.de/adaptacion/#ixzz2WieW8Mmk>

Gestión del Talento Humano. Obtenido el 20 de Junio de 2013. De <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20PSICOLOG%3%8DA%2>

OCL%C3%8DNICA/08/Administracion%20de%20Recursos%20Humanos/gestio
n%20del%20talento%20humano.pdf

GestioPolis, "Capital Intelectual de las Empresas" (s.f),
obtenido el 19 de junio de 2013. De
[http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/ci.
htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/ci.htm)

GestioPolis, Adriana Carribero, (2002), Capacitación y
Desarrollo, Obtenida el 20 de junio de 2013. De
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cap
ydesarrollo.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cap
ydesarrollo.htm)

GestioPolis, Adriana Carribero, (2002), Capacitación y
Desarrollo, Obtenida el 20 de junio de 2013. De
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cap
ydesarrollo.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cap
ydesarrollo.htm)

LaVozdeHouston, Tipos de Practicas éticas que los empleados
deben respetar en su lugar de trabajo. Obtenido el 02 de Julio
de 2013. De [http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-prcticas-ticas-que-
los-empleados-deben-respetar-en-su-lugar-de-trabajo-5579.html](http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-prcticas-ticas-que-
los-empleados-deben-respetar-en-su-lugar-de-trabajo-5579.html)

Monografia.com, "cuestionario de ambiente de trabajo", (s.f),
obtenido el 19 de junio de 2013, de,
[http://www.monografias.com/trabajos68/cuestionario-ambiente-
trabajo/cuestionario-ambiente-trabajo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos68/cuestionario-ambiente-
trabajo/cuestionario-ambiente-trabajo2.shtml)

Oocities, Anaiz Rodriguez, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Obtenida el 20 de junio de 2013. De <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

Oocities, Anaiz Rodriguez, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Obtenida el 20 de junio de 2013. De <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

Paritarios. El reglamento Interno. Obtenido el 19 de Junio de 2013. De http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm

rrhh-web.com (s.f), Análisis de puestos en la administración de Recursos Humanos, obtenida el 2 de julio de 2013, de, <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto2.html>

scielo. Capitulo II. Administración de Recursos Humanos, obtenida el 04 de julio de 2013. De

Scribd, Daniel Porres, (2010), Manual de Puestos y Funciones, Obtenido el 15 de junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/41957121/Manual-de-Puestos-y-Funciones>

Scribd. "tipos de comunicación" (s.f). obtenido el 19 junio de 2013. De <http://es.scribd.com/doc/3023052/Tipos-de-Comunicacion>

Scribd., Monitoreo de personas. Obtenido el 02 de Julio de 2013.
De <http://es.scribd.com/doc/58782085/Monitoreo-de-Personas>

Superintendencia del Sistema Financiero, "Ley de Bancos",
obtenida 19 de junio de 2013. De
http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=62:ley-bancos&catid=36:..

Timerime, (s.f.), Antecedentes Generales de la Administración de
Recursos Humanos, obtenido el 02 de julio de 2013, de
http://timerime.com/es/linea_de_tiempo/892664/Antecedentes+Generales+de+la+Administracion+de+Recursos+Humanos/

Universidad de Cádiz, (03/de julio de 2013), "Desarrollo de
personas", obtenido el 2 de julio de 2013, de,
http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=154:desarrollo-de-personas&catid=55:competencias

GLOSARIO.

Adiestramiento: busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz.

Aspirante: Se aplica a la persona que aspira a conseguir un empleo, distinción o título.

Benefactor: Se aplica a la persona que hace un bien o presta una ayuda a otra u otras personas de manera desinteresada.

Bienes fideicomitidos: son los bienes que forman parte del patrimonio fiduciario.

Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Delegado Fiduciario: es un funcionario de la Institución Fiduciaria autorizado para actuar como el representante del Fideicomiso. Y encargado de hacer cumplir los fines del Fideicomiso.

Diseño: actividad creativa que tiene por objeto una explicación breve y esquemática.

Entidad: Asociación o empresa, generalmente de carácter privado.

Escalafón: consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución.

Estrategia: Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin.

Fideicomisarios: Es el destinatario final de los bienes fideicomitidos, al cumplimiento del plazo o condición que establezca el contrato.

Fiduciario: Es quien recibe la propiedad fiduciaria de los bienes asumiendo, a través del contrato, la obligación de cumplir con una determinada gestión o administración de los bienes fideicomitidos.

FUSATE: Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad.

Higiene: es el conjunto de conocimientos y técnicas que aplican los individuos para el control de los factores que ejercen o pueden ejercer efectos nocivos sobre su salud.

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

Institución: Organismo que ha sido fundado para un fin, especialmente el que desempeña una función de interés público.

Manpower: Empresa dedicada a la sub-contratación del personal.

Método: Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Organización: Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

Parámetro: dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.

Patrono: Persona que emplea obreros o trabajadores en su propiedad o negocio, generalmente para realizar algún trabajo manual.

Perfil: Conjunto de cualidades o rasgos propios de una persona o cosa.

Política: Modo que tiene una entidad o una persona de llevar o dirigir sus asuntos.

Prestaciones sociales: son beneficios legales que el empleador paga a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario, para atender necesidades o cubrir riesgos originados durante el desarrollo de su actividad laboral.

Proceso: Conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tiene una acción o un fenómeno complejos.

Scotiabank: conocido oficialmente como The Bank of Nova Scotia (*Banco de Nueva Escocia*) es uno de los cinco grandes bancos de Canadá.

Sindicato: Unión o agrupación de trabajadores destinada a la defensa de sus intereses económicos y laborales.

SPSS: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales por sus siglas en ingles.

Sumisión: Sometimiento, acatamiento o subordinación.

Técnicas: Habilidad que tiene una persona para hacer uso de estos procedimientos o recursos.

Unidad: Conjunto de personas y aparatos mandados por un jefe.

Vacante: Se aplica al lugar o puesto que no está ocupado por nadie.

ANEXOS .

ÍDICE.

Anexo n°1: Ley de Banco Decreto N° 697.....	160
Anexo n°2: Código de Comercio Decreto N°671.....	163
Anexo n°3: Instrumento "Cuestionario".....	170
Anexo n°4: Instrumento "Entrevista Administración".....	174
Anexo n°5: Instrumento "Entrevista Empresas Similares".....	176
Anexo n°6: Instrumento "Entrevista Especialistas RRHH".....	178
Anexo n°7: Manual de "Bienvenida".....	182
Anexo n°8: Manual de Descripción de Puesto	201
Anexo n°9: Reglamento Interno de Trabajo	235
Anexo n°10: Simbología ANSI.....	256
Anexo n°11: Guía para implementar el proceso de Inducción.....	258
Anexo n°12: Modelo de Escala Gráfica.....	261
Anexo n°13: Formulario de Expediente Laboral.....	263
Anexo n°14: Formato para detectar necesidades	265
Anexo n°15: Medicas de seguridad en casos de un Incendio.....	267
Anexo n°16: Medidas de Seguridad en casos de terremoto.....	269
Anexo n°17: Formato para evaluar el estado de Higiene y seguridad laboral.....	273

ANEEXO Nº 1

“LEY DE BANCO, TITULO TERCERO, CAPITULO V”

DECRETO No. 697**LEY DE BANCOS.****TITULO TERCERO****OPERACIONES Y SERVICIOS FINANCIEROS****CAPITULO V****SERVICIOS****Fideicomisos**

Art. 67.- Los bancos podrán practicar operaciones de fideicomiso, previa autorización de la Superintendencia de conformidad a lo prescrito en el Artículo siguiente, recibiendo bienes para administrarlos, emplearlos o disponer de ellos en favor del fideicomisario actuado de acuerdo con las instrucciones dadas por el fideicomitente en el instrumento de constitución del fideicomiso. En ningún caso, un banco podrá efectuar con los fideicomisos que se le constituyan, operaciones que le son prohibidas a él o que excedan los límites que le son permitidos como banco, especialmente los contemplados en los Artículos 197, 202 y 203 de la presente Ley.

Los bancos están, además, facultados para ofrecer y prestar al público servicios de custodia y administración de bienes.

Los bancos actuarán por medio de profesional autorizado en los casos que así lo requiera la Ley.

Autorización para Administrar Fideicomisos

Art. 68.- Los bancos para obtener la autorización de la Superintendencia a que se refiere el Artículo anterior, deberán presentar a ésta los planes de negocio, la organización y las políticas que aplicarán en las diferentes clases de fideicomisos que pretenden ofrecer al público.

Dentro de los primeros cinco días de cada mes, los bancos estarán obligados a informar por escrito a la Superintendencia, sobre los fideicomisos que hubiesen constituido en el mes anterior. La Superintendencia tendrá un plazo de treinta días, a partir de la fecha del recibo de dicha información, para objetar dichos fideicomisos.

Los bancos deberán garantizar la completa separación de los patrimonios de los fideicomitentes con relación a sus propios patrimonios, para lo cual cada fideicomiso deberá tener contabilidad separada.

Certificados Fiduciarios y Encajes

Art. 69.- Los bancos podrán emitir certificados de participación en fideicomisos, siempre que la Superintendencia compruebe la existencia del fideicomiso y practique, previo peritaje, el valúo de los bienes fideicomitados que sirvan de base a la emisión.

No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, los bancos no podrán emitir certificados fiduciarios de participación para invertir en créditos u otros instrumentos financieros.

Los certificados fiduciarios de participación se emitirán en serie, en denominaciones y en las condiciones que determine la institución emisora.

Cuando un banco reciba, a título de fideicomiso o de cualquier otra operación de las mencionadas en el Artículo 67 de esta Ley, fondos líquidos o cualquier otro bien para su inversión en operaciones financieras, se aplicará lo dispuesto en los Artículos 197, 202 y 203 de esta Ley, así como las disposiciones sobre conflictos de interés y diversificación de inversiones que establece la Ley del Mercado de Valores para la administración de cartera.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 41 de esta Ley, la Superintendencia podrá establecer una ponderación diferente de acuerdo a los activos en que se haya invertido el patrimonio administrado.

Los bancos como instituciones fiduciarias estarán sujetos al encaje que establezca el Banco Central sobre los fondos recibidos, cuando éstos sean colocados directa o indirectamente en crédito u otros instrumentos financieros que no estén sujetos a encaje.

La Superintendencia dictará los Instructivos que permitan la aplicación del presente Artículo.

Operaciones y Prestación de Servicios

Art. 70.- Los bancos efectuarán las operaciones y prestarán los servicios previstos en el Artículo 51 de esta Ley, de conformidad a las disposiciones del Código de Comercio y demás leyes aplicables, con apego a las sanas prácticas que propicien la seguridad de dichas operaciones y servicios y que procuren la adecuada atención de los usuarios.

ANEXO N°2

"CODIGO DE COMERCIO, TITULO VII, CAPITULO VII, SECCION G"

DECRETO N° 671**CÓDIGO DE COMERCIO****TITULO VII****OPERACIONES DE CREDITO Y BANCARIAS****CAPITULO VII****OPERACIONES BANCARIAS****SECCION "G"****FIDEICOMISO**

Art. 1233.- El fideicomiso se constituye mediante declaración de voluntad, por la cual el fideicomitente transmite sobre determinados bienes a favor del fideicomisario, el usufructo, uso o habitación, en todo o parte, o establece una renta o pensión determinada, confiando su cumplimiento al fiduciario, a quien se transmitirán los bienes o derechos en propiedad, pero sin facultad de disponer de ellos sino de conformidad a las instrucciones precisas dadas por el fideicomitente, en el instrumento de constitución.

Art. 1234.- Los fideicomisos permitidos son de tres clases:

I- Fideicomiso entre vivos, cuya constitución se hará por escritura pública, con las formalidades de las donaciones entre vivos. Si se constituye para fines comerciales y a favor de un fideicomisario colectivo y futuro, sirve de base para la emisión de certificados fiduciarios de participación.

II- Fideicomiso por causa de muerte, cuya constitución se hará por acto testamentario.

III- Fideicomiso mixto, que comienza a ejercerse en vida del fideicomitente y continúa después de su muerte, se constituirá por escritura pública, con las formalidades de los fideicomisos entre vivos, pero deberá confirmarse en el testamento del fideicomitente, teniéndose como incorporadas en él, con valor de cláusulas testamentarias, las disposiciones fideicomisarias, ya sea consignándolas íntegramente o haciendo clara y precisa referencia a la escritura que las contenga.

Art. 1235.- El fiduciario ejercerá sus facultades de acuerdo con las cláusulas del acto constitutivo, y en su defecto, con las modalidades siguientes:

I.- En función del fin que se deba realizar y no en interés del fiduciario, de modo que el beneficio económico del fideicomiso recaiga sobre el fideicomisario.

II.- El fideicomisario podrá impugnar los actos del fiduciario que excedan los límites funcionales establecidos en el acto constitutivo del fideicomiso.

Art. 1236.- Los bienes y derechos fideicomitidos deben volver al fideicomitente en el plazo máximo de veinticinco años, o pasar definitivamente al fideicomisario o a otra persona determinada.

Los fideicomisos a favor del Estado, de los Municipios, de las entidades públicas, de las instituciones de beneficencia o de cultura y de los legalmente incapaces, no estarán sujetos a plazo determinado y continuarán funcionando mientras los fines para los cuales fueron constituidos lo justifiquen.

Art. 1237.- El fideicomitente puede establecer fideicomiso a favor suyo, pero el fiduciario jamás podrá ser fideicomisario.

Art. 1238.- Sólo podrán ser fiduciarios los bancos o instituciones de crédito autorizados para ello conforme a la ley especial de la materia.

Art. 1239.- Puede ser fideicomisaria toda persona natural o jurídica que no sea legalmente incapaz o indigna de heredar al fideicomitente.

Si el fideicomiso se constituye para que sirva de base a la emisión de certificados fiduciarios de participación, el fideicomisario será indeterminado y estará constituido por la colectividad de tomadores de certificados a los cuales no les serán aplicables las incapacidades e indignidades a que se refiere el inciso anterior.

Art. 1240.- En el documento en que se constituya un fideicomiso se expresarán los nombres del fideicomitente, del fiduciario y del fideicomisario, salvo respecto de este último, el caso contemplado en el inciso segundo del artículo anterior; los bienes sobre que recaiga; las instrucciones pertinentes y los fines para que se constituya, los cuales no podrán ser contrarios a la moral ni a la ley.

La falta de uno cualquiera de los requisitos indicados, impedirá la constitución del fideicomiso.

Art. 1241.- El fideicomitente podrá designar varios fiduciarios para que conjunta o sucesivamente desempeñen el fideicomiso, estableciendo el orden y las condiciones en que hayan de sustituirse.

Si el banco fiduciario no existiere a la fecha en que entre en vigor el fideicomiso, dejare de existir posteriormente, no aceptare, renunciare o fuere removido, deberá designarse por el Juez de Comercio, otro para que lo sustituya. El Juez competente será del distrito judicial donde estén situados los bienes fideicomitidos; si estuvieren situados en varios lugares, el Juez competente será el del domicilio del fideicomisario aunque no hayan bienes en dicho lugar; si el fideicomisario residiere fuera de El Salvador, o fuere indeterminado, será competente cualquiera de los jueces de la capital de la República.

Art. 1242.- No se podrá establecer fideicomiso en el que el beneficio pase a otra persona después de fallecido el primer fideicomisario. Pero si el fideicomiso se constituyere originariamente en beneficio de dos o más personas, y el fideicomitente así lo dispusiere, podrá transmitirse el fideicomiso al o a los supervivientes. Este artículo no se aplica a los certificados fiduciarios de participación.

Art. 1243.- Si el fideicomiso se constituye por tiempo fijo para fines determinados que deban cumplirse no obstante la muerte del fideicomisario o del fideicomitente, los derechos y obligaciones de uno y de otro se transmitirán a sus respectivos herederos.

Art. 1244.- El fiduciario designado por el fideicomitente o por el Juez, está obligado a aceptar el cargo y sólo puede declinarlo o renunciarlo por causa grave, a juicio del Juez de Comercio del lugar de su domicilio.

Únicamente se consideran como causas graves:

I- Que el fideicomisario no pueda o no quiera recibir las prestaciones en la forma indicada en el acto constitutivo.

II- Que el fideicomitente, sus causahabientes o el fideicomisario, en su caso, se nieguen a pagar las compensaciones estipuladas a favor de la institución fiduciaria.

III- Que los bienes o derechos dados en fideicomiso no rindan productos suficientes para cubrir estas compensaciones.

Art. 1245.- Puede constituirse fideicomiso sobre toda clase de bienes, salvo aquellos derechos que conforme a la ley sean estrictamente personales de su titular o que por su naturaleza excluyan el fideicomiso.

Los bienes que se dan en fideicomiso quedan afectos al fin a que se destinan. Sólo se podrán ejercer respecto de ellos, los derechos y acciones que se refieran a tal fin, los que expresamente se reserve el fideicomitente, los que para él derivan del fideicomiso mismo y los adquiridos legalmente, con anterioridad a la constitución del fideicomiso, por el fideicomisario o por terceros.

Art. 1246.- El fideicomiso puede ser particular o universal, puro o condicional; a día cierto, por tiempo determinado o durante la vida del fideicomitente, fiduciario o fideicomisario; todo sin perjuicio de lo establecido en el Art. 1236.

Si el fideicomiso estuviere sujeto a condición suspensiva y ésta necesariamente no pudiera cumplirse antes de veinticinco años, se tendrá por cumplida desde la fecha de la aceptación del fiduciario. Si por el contrario la condición puede realizarse antes o después de los veinticinco años, y vencido este lapso no se verificare, no habrá fideicomiso.

Art. 1247.- Con la aceptación del fiduciario se perfecciona la existencia del fideicomiso.

El fideicomiso entre vivos es irrevocable a partir de ese momento, salvo el caso de que haya sido constituido para fines de interés particular y se haya hecho, en el acto constitutivo, reserva expresa de la facultad de reformarlo o revocarlo; si el fideicomiso tiene por objeto la emisión de certificados fiduciarios de participación, solamente podrá ser un fideicomiso irrevocable. El fideicomiso mixto se considera como entre vivos, en cuanto a los efectos que deban producirse en vida del fideicomitente.

Art. 1248.-El fiduciario podrá aceptar el cargo en la escritura constitutiva del fideicomiso o en escritura separada.

En todo caso, dentro de los quince días de que el fiduciario conozca su nombramiento, deberá aceptarlo o promover las diligencias para que se califique la causal por la que declina el cargo.

El fideicomitente y fideicomisario tienen acción para obligar al fiduciario a cumplir con lo prescrito en este artículo.

Art. 1249.- Los fideicomisos constituidos sobre bienes inmuebles, así como las revocaciones o reformas de los mismos, deben inscribirse en el Registro de la Propiedad. Sólo afectarán a terceros desde la fecha de su presentación al Registro.

Art. 1250.- Todo acto de constitución, modificación o cancelación de un fideicomiso se inscribirá en el Registro de Comercio, aunque también haya de inscribirse en el de Propiedad.

Art. 1251.- Todo fideicomiso es remunerado. Si en el acto constitutivo no se fija la remuneración del fiduciario, éste tendrá derecho a cobrar el cinco por ciento de la renta neta que produzcan los bienes fideicomitados.

El pago de la retribución podrá quedar a cargo del fideicomitente, de sus causahabientes o del fideicomisario, según se disponga en el acto constitutivo. Si nada se dispusiere, el fiduciario podrá cobrar directamente lo que le corresponde, de los productos de los bienes dados en fideicomiso.

Art. 1252.- El fiduciario no podrá enajenar ni gravar los bienes fideicomitados si para ello no ha sido autorizado en el acto constitutivo. Cuando la ejecución del fideicomiso exija necesariamente enajenar o gravar los bienes, el Juez, a solicitud del fiduciario y con intervención del fideicomisario y del Ministerio Público, deberá autorizarlo.

El fiduciario será responsable de las pérdidas o deterioros que provengan de no haber desempeñado el cargo con la diligencia que ordena el artículo 947.

Art. 1253.- Las instituciones fiduciarias desempeñarán su cometido por medio de delegados que designen especialmente, de cuyos actos responderá directa e ilimitadamente la institución, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales en que ellos incurran personalmente.

La Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras podrá vetar la designación de los funcionarios que hubiere hecho la institución.

Los delegados podrán nombrar apoderados especiales, en el límite de sus propios poderes.

Art. 1254.- Cuando las instrucciones del fideicomitente no fueren suficientemente precisas, o cuando se hubiere dejado la determinación de la inversión de los fondos a discreción de la institución fiduciaria, se realizará en valores salvadoreños que, a juicio de la institución, ofrezcan la mayor seguridad.

Art. 1255.- El fideicomisario tendrá derecho de exigir el cumplimiento del fideicomiso a la institución fiduciaria, de impugnar la validez de los actos que ésta realice en su perjuicio y de reivindicar los bienes que a consecuencia de esos actos hayan salido del fideicomiso indebidamente. Para ello, tendrá acceso a las cuentas que se relacionen con la administración respectiva.

Cuando no exista fideicomisario determinado, o éste sea incapaz, los derechos a que se refiere el párrafo anterior corresponderán al representante común, al representante legal o al Ministerio Público, según el caso.

Art. 1256.- El fideicomitente puede prohibir al fideicomisario la enajenación o gravamen de las rentas afectadas en el fideicomiso, en cuyo caso dichas rentas no estarán sujetas a demanda o embargo en beneficio de los acreedores del fideicomisario; salvo el caso en que, por Juez competente, se resuelva que parte de las rentas del fideicomisario pueda aplicarse a cancelar sus obligaciones a instancia de sus acreedores.

La parte de la renta que se aplique a la cancelación, no podrá llegar hasta una cuantía tal que el saldo que quedara no cubra la congrua alimentación del fideicomisario.

Art. 1257.- El fiduciario será sustituido:

I- Cuando malversare o administrare dolosa o culpablemente los bienes fideicomitados.

II- Cuando al ser requerido por el fideicomitente, el fideicomisario o el Ministerio Público, no rinda las cuentas de su gestión dentro del plazo de quince días; o cuando sea declarado, por sentencia ejecutoriada, culpable de las pérdidas o menoscabo que sufran los bienes dados en fideicomiso.

Art. 1258.- Si la separación del fiduciario debiera acordarse en los casos expresados en el artículo anterior, o si los bienes fideicomitados sufrieren pérdidas, el fideicomitente, el fideicomisario o el Ministerio Público podrá impetrar las providencias conservativas convenientes, en juicio sumario.

Art. 1259.- Al fiduciario podrá exigírsele dar caución, por sentencia que lo ordene como providencia conservativa, a solicitud del Ministerio Público, del fideicomitente, del fideicomisario, del representante legal de este último o de sus ascendientes cuando se encuentre en el vientre materno, o del representante común de los tenedores de certificados fiduciarios de participación.

Art. 1260.- En caso de sustitución del fiduciario, los inmuebles fideicomitidos o adquiridos en el ejercicio del fideicomiso que estén inscritos a su nombre en el Registro, serán inscritos por traspaso a nombre del sustituto que lo reemplace. El fiduciario sustituido entregará al sustituto todos los bienes fideicomitidos o adquiridos en el ejercicio del fideicomiso con la documentación respectiva.

Para que proceda la inscripción de los bienes fideicomitidos a favor del fiduciario sustituto, deberá acompañarse su nombramiento y el instrumento en que conste su aceptación.

Art. 1261.- El fideicomiso se extingue:

- I- Por cumplimiento de los fines para que fue constituido, o por hacerse el mismo imposible.
- II- Por no haberse cumplido en tiempo la condición suspensiva señalada en el instrumento constitutivo.
- III- Por cumplimiento de la condición resolutoria estipulada.
- IV- Por destrucción de los bienes fideicomitidos.
- V- Por resolución del derecho del fideicomitente sobre los bienes fideicomitidos.
- VI- Por revocación hecha por el fideicomitente, cuando se haya reservado ese derecho.
- VII- Por muerte o renuncia del fideicomisario, salvo lo dispuesto en los artículos 1242 y 1243.
- VIII- Por transcurrir el plazo legal.

Art. 1262.- A la terminación del fideicomiso, el fiduciario está obligado a rendir cuentas de su gestión y a restituir los bienes fideicomitidos.

ANEXO N°3

"INSTRUMENTO - CUESTIONARIO"



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



**ENCUESTA AL PERSONAL DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL,
 SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

Objetivo: Recopilar información para conocer la gestión de la administración del personal del fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

INDICACIÓN: Marque con una **X** según sea su respuesta.

1. ¿Se siente integrado o identificado con el Fideicomiso?

a) Si b) No

2. ¿Conoce la misión y visión del Fideicomiso?

a) Si b) No

3. ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al Fideicomiso?

a) Si b) No

4. ¿Quién le ayudo y apoyo los primeros días cuando usted entro a trabajar?

a) Compañero/a de trabajo b) Ambos
 c) Jefe Inmediato d) Ninguno

5. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?

c) Si d) No

6. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

e) Si f) No

7. ¿Su trabajo le genera algo de estrés?

g) Si h) No

8. ¿Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

a) Si

b) No

9. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley se le proporcionan?

a) Alimentación

b) 21 día de pago de vacación

c) Descuento del 50% en zapatos

d) Uniforme

e) Permisos especiales

f) Asistencia clínica

10. ¿En este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

a) Si

b) No

11. ¿En los últimos siete días, ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

a) Si

b) No

12. ¿Considera que se escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

a) Si

b) No

13. Si tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona aparte de su jefe con quien pueda hablar y solventar su necesidad?

a) Si

b) No

14. ¿Considera que se fomenta el trabajo en equipo entre compañeros?

a) Si

b) No

15. ¿Se le ha realizado alguna evaluación para determinar su desempeño?

a) Si

b) No

16. Si su respuesta anterior es si, ¿cada cuánto tiempo le realizan la evaluación?

- a) Mensual
b) Cada 3 meses

- c) Cada 6 meses
d) Cada año

17. ¿En el tiempo de laborar en su actual trabajo ha recibido algún tipo de capacitación?

a) Si

b) No

c) Ns/Nr

18. Si su respuesta anterior es si, ¿con que frecuencia se recibe?

- a) Cada 3 meses
b) Cada 6 meses

- c) Cada año
d) De improviso

19. ¿En su lugar de trabajo existen suficientes medidas de higiene y seguridad?

a) Si

b) No

20. ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?

a) Si

b) No

21. ¿Existe señalización de las rutas de evacuación en caso de una emergencia?

a) Si

b) No

22. ¿Se le brindan las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones?

a) Si

b) No

OBSERVACIONES:

ANEXO Nº 4

"INSTRUMENTO - GUIA DE PERGUNTAS"



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

Objetivo: Recolectar información para conocer la situación actual de la administración del personal.

1. ¿Cuenta el fideicomiso con un área de recursos humanos?
2. ¿Quién es el responsable de administrar al personal?
3. ¿De qué manera realiza el proceso de Reclutamiento selección y contratación del personal?
4. ¿Quién se encarga de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño?
5. ¿Cuáles son las funciones que realizan el contador y el Psicólogo en cuanto a la administración del personal?
6. ¿Cuenta el fideicomiso con manuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción?
7. ¿Cuenta el Fideicomiso con un reglamento interno?
8. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?
9. ¿Se realiza la evaluación del desempeño?
10. ¿Cuentan con medidas de higiene y seguridad ocupacional?
11. ¿Cómo establecen los salarios de los empleados?
12. ¿Se le proporcionan a los empleados beneficios adicionales a los de la ley?
13. ¿Con cuántos empleados cuenta el Fideicomiso?

ANEXO Nº 5

"INSTRUMENTO - GUIA DE PRGUNTAS"



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES O
GERENTES DE ORGANIZACIONES DEDICADAS AL
CUIDADO DEL ADULTO MAYOR.**

OBJETIVO: Recolectar información para conocer la situación actual de la administración del personal en las instituciones dedicadas al cuidado del adulto mayor.

La información que se proporcione será utilizada para fines académicos.

Nombre de la Organización: _____

Nombre del Cargo que desempeña: _____

1. ¿Cuenta la Organización con un área de Recursos Humanos?
2. ¿Quién se encarga de administrar al personal?
3. ¿Dentro de la organización realizan procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación?
4. ¿Qué tipo de Técnicas para el proceso de reclutar personas considera más efectiva?
5. Al momento de seleccionar al personal, ¿Se debe de utilizar como parámetro el descriptor o perfil de puestos?
6. ¿Qué tipo de beneficios extra a los de ley considera que se le deben de dar a los empleados?
7. ¿Realizan el proceso de Orientación o Inducción de personas?
8. ¿En qué momento se debe de realizar el proceso de inducción?
9. ¿Cuenta la Organización con un Reglamento Interno?
10. ¿Realizan algún tipo de Evaluación para medir el desempeño del empleado?
11. ¿Se realizan capacitaciones?
12. ¿Posee la Organización el conjunto de medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir accidentes?

ANEXO Nº 6

"INSTRUMENTO - GUIA DE PRGUNTAS"



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAS ESPECIALISTAS EN EL ÁREA DE
 RECURSOS HUMANOS**

Objetivo: recopilar información para conocer su opinión profesional sobre aspectos generales de la administración del recurso humano.

1. ¿Qué significa Administrar al Recurso Humano?
2. ¿Qué rol estratégico debería de tener actualmente la Gerencia de Personas?
3. Según su experiencia, ¿Nos podría mencionar alguna dificultad común que se le puede presentar a la persona encargada de administrar al personal?
4. ¿Considera necesario que se deben realizar procesos al momento de reclutar, seleccionar y contratar al personal?
5. Dentro del proceso de reclutamiento existen dos tipos de fuentes (internas y externas). ¿En base a su experiencia nos podría mencionar cuál de estas dos fuentes es la más adecuada para el reclutamiento de personas?; Para cada tipo de fuente ¿Qué medios son para usted los más efectivos?
6. Para llevar a cabo el proceso de selección se pueden aplicar varias técnicas de selección de personas, ¿según sus

- conocimientos, entre las entrevistas personales o grupales, en cual se obtiene más información de la persona?
7. ¿Nos podría mencionar algunas pruebas psicométricas que realizan las empresas en la actualidad?
 8. Dentro del proceso de la contratación. ¿qué tipo de modalidades contractuales según la ley, conoce que se den en las organizaciones?
 9. ¿Qué aspectos considera usted necesario que se deben tomar en cuenta para establecer los salarios?
 10. Una vez contratado al personal que aplique a una nueva plaza, ¿Cuál sería el proceso idóneo que utilizaría usted para incorporar a las personas dentro de la organización?
 11. ¿Considera usted importante que toda organización cuente con los manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo, manual de puesto?, ¿Por qué?
 12. ¿Dentro de todo reglamento de trabajo que aspecto son los más importante que se deben de considerar y que no tienen que faltar?
 13. ¿Según su opinión porque es importante evaluar el desempeño de los empleados?
 14. ¿Qué tipo de método considera más adecuado para evaluar a la persona? ¿Por qué?
 15. ¿Qué beneficio considera usted que trae el proceso de evaluar el desempeño de las personas?
 16. ¿Cuál debe ser la estructura general de un plan de capacitación?

17. Según su experiencia. ¿qué haría para que las personas se sientan motivados e identificados con la organización?
18. ¿Qué clases de prestaciones adicionales a la ley sugiere que se le pueden brindar al personal para poder aumentar el auto estima de los empleados y motivarlos?
19. ¿Considera usted necesario e importante que todo administrador, jefe y gerente, conozca sobre los sistemas de información gerencial?
20. ¿Qué beneficios trae el manejar una herramienta tecnológica como lo es el sistema de información gerencial?

ANEKO Nº7

"Manual De Bienvenida".

A photograph of two people in business suits shaking hands. The background shows the white lattice structure of a wind turbine against a clear blue sky. The text is overlaid on the image.

MANUAL DE BIENVENIDA

Edición 2014

Este manual contiene la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca del Fideicomiso para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Contenido

Bienvenida	1
Nuestra Historia.....	2
Descripción.....	3
Donde Estamos	3
Estructura Organizacional. MODIFICAR ORGANIGRAMA.....	4
Misión	5
Visión	5
Objetivo.....	6
Valores	6
Estrategias.....	7
Políticas	7
Programas.....	8
Horario de Trabajo.....	9
Deducciones Legales del Salario y Prestaciones	10
Lugar y Día para el Pago de Salarios	10
Días de Asueto y Vacaciones.....	11
Actividades Sociales	12
Reglamento Interno de Trabajo	12

Ciudadela Dr. Julio Ignacio Díaz Sol

Bienvenida

El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz sol, te da la bienvenida a nuestro equipo de trabajo y a la vez desearte mucha suerte en esta nueva etapa profesional.

El objetivo de este manual es facilitar la integración de nuestros nuevos empleados y darte a conocer información básica sobre nuestra historia y los servicios que brindamos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días con nosotros.

Es muy importante que lo leas detenidamente, para que tu integración en el equipo sea más fácil y cualquier duda que tengas tanto tus superiores como el departamento de RRHH, estamos dispuestos a ayudarte.

Esperamos que con tu incorporación al trabajo, se incremente la calidad de nuestro servicio. ¡Bienvenido/a!

Atentamente.

Jefe de la Unidad de Recursos Humanos



Final calle Las Begonias oriente, Jardines de la Cima No. 3
Finca Manderley, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

Teléfonos y fax: (503) 2208-4214; (503) 2208-4215; (503) 2273-5705; (503) 2273-5748 y (503) 2208-4076.

Correo electrónico: ciudadeladiazsol@hotmail.com

Nuestra Historia.



La Ciudadela "Dr. Julio Ignacio Díaz Sol", nace de la voluntad testamentaria del Dr. Julio Ignacio Díaz Sol; su último deseo fue que se constituyera un fideicomiso, por el plazo de 25 años, a partir de la fecha del fallecimiento del testador, el 12 de octubre de 1997.

Para dar inicio al cumplimiento de la voluntad testamentaria del Dr. Díaz Sol, se construyó dentro de la finca de café de 95 manzanas, que forma parte del legado del benefactor, la "Ciudadela Dr. Julio Ignacio Díaz Sol"; entrando en funcionamiento el 22 de noviembre del año 2000, con la inauguración del Hogar de Adultos Mayores de Beneficencia; ampliándose el 13 de septiembre del 2003, con la Residencia Privada Manderley, todo con el apoyo espiritual de la "Sociedad de Señoras de la Caridad de San Vicente de Paúl.

Descripción

El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, está compuesto por tres giros:

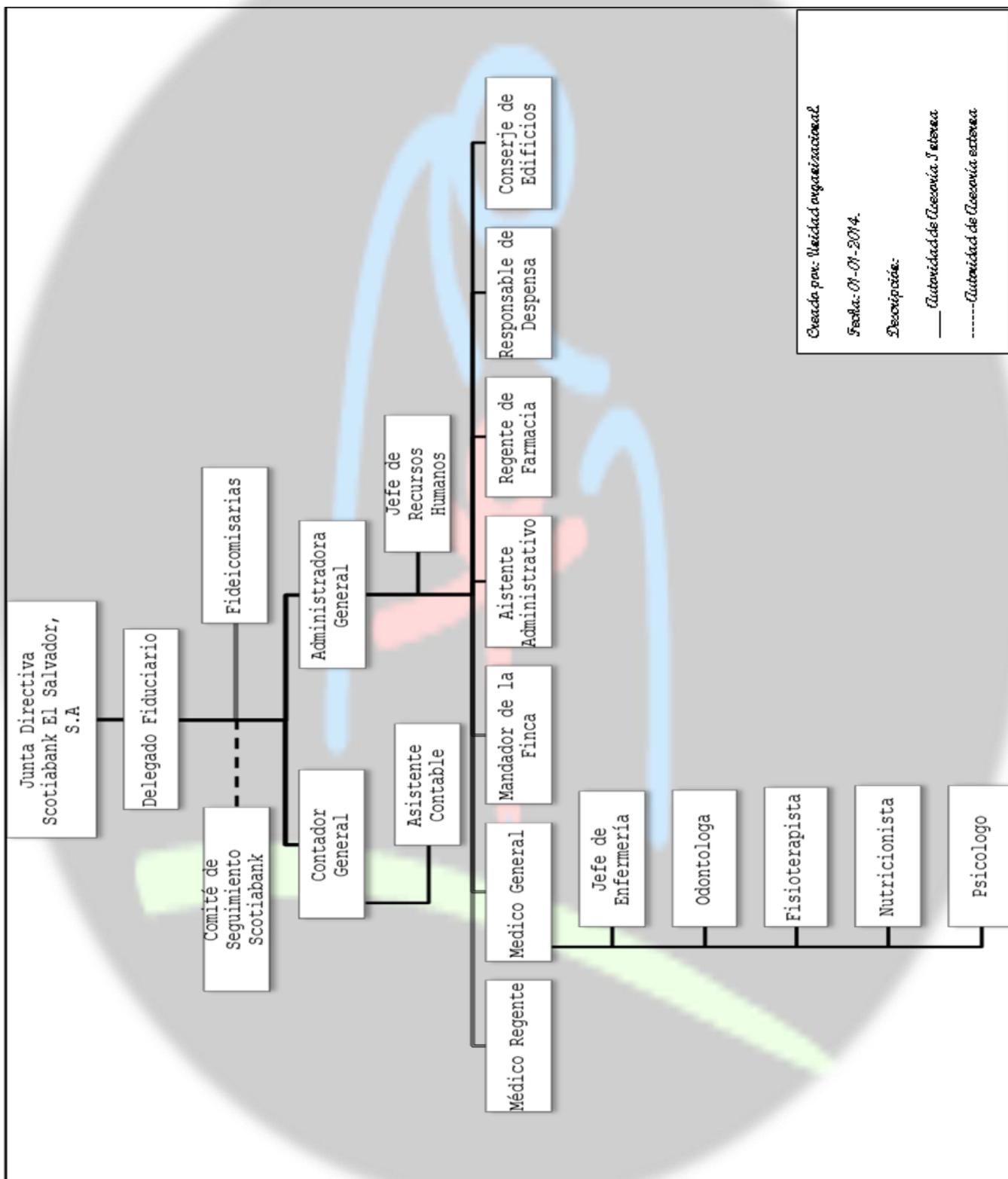
- 1. La Ciudadela Dr. Julio Ignacio Díaz Sol que actualmente funciona con varias edificaciones: área administrativa, capilla, salón de usos múltiples, cocina, área de servicios generales, hospitalito, tres pabellones de dormitorios colectivos; todo el inmueble está debidamente equipado para atender a 76 adultos mayores; y la Residencia Privada Manderley cuenta con 10 habitaciones con capacidad de albergar a 13 huéspedes.*
- 2. La Finca de Café cuenta con 25 temporales, administrador de la finca y seguridad privada.*
- 3. Administración de la renta de un edificio*

Donde Estamos

El Fideicomiso “Dr. Julio Ignacio Díaz Sol”, se encuentra ubicado en, Final Calle las Begonias Oriente Jardines de la Cima 3, Finca Manderley, San Salvador, El Salvador Centroamérica.



Estructura Organizacional.



Creada por: Unidad organizacional
 Fecha: 01-01-2014.
 Descripción:
 _____ Autenticidad de Cesovía J etevez
 -----Autenticidad de Cesovía etevez

Misión

Contribuir a la conservación, desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de cada beneficiario del programa, quienes serán personas en los extremos de la vida: niños, jóvenes y adultos mayores de ambos géneros, que estén en situación de alta vulnerabilidad, por sus condiciones de abandono, pobreza o amenaza; en un entorno agradable, seguro, a través del más eficiente personal especializado; atendiéndolos dentro de los marcos legal, social, moral, cultural, educacional, científico-tecnológico y de la fe.



Visión

Ser la más eficiente y efectiva organización de beneficencia, dedicada a la atención de las personas en los extremos de la vida, que basada en la integridad, respeto, compromiso, conocimiento y espíritu de servicio, permita cumplir estrictamente con los propósitos humanistas de su benefactor Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

Objetivo

Integrar a la persona adulta mayor, al niño(a), y adolescente como un miembro más dentro de nuestra gran familia para que vivan con dignidad, teniendo una atención integral que contribuya a mejorar la calidad de vida.

Valores

- ✓ *Integridad*
- ✓ *Respeto*
- ✓ *Compromiso*
- ✓ *Espíritu de Servicio*



Estrategias

- *Sus servicios sean integrales y que aseguren el bienestar de los usuarios.*
- *Se logre permanentemente la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto.*
- *Consolidar alianzas con organizaciones y empresas privadas para mejorar y ampliar los beneficios de los usuarios.*
- *Su accionar lo posicione como líder en los servicios geriátricos de beneficencia.*

Políticas

- *Los médicos y psicólogo de la institución siguen como política prioritaria la medicina preventiva.*
- *De acuerdo a indicación médica únicamente los/as enfermeros/as suministran medicamentos en los horarios prescritos, también se les practica exámenes de laboratorio y gabinete a los usuarios.*
- *Cuando el usuario requiere de tratamientos médicos específicos se solicita exoneración de pago por servicios en los hospitales nacionales.*
- *Sólo se darán servicios gratuitos y/o de beneficencia a aquellas personas desamparadas de la sociedad, es decir que no tienen familiares que se hagan responsables de sus necesidades básica y atención adecuada.*

Programas

- *Para lograr una atención integral que permita mejorar la calidad de vida de nuestros beneficiarios, se implementan los siguientes programas:*
- *Asistencia médica preventiva y seguimiento de las enfermedades geriátricas: La Ciudadela cuenta con personal especializado en la atención de enfermedades de los adultos mayores como son Médico Geriatra, Médico General y personal de enfermería. Contamos con un cuadro básico de medicamento para dar manejo a las patologías agudas y crónicas adquiridas en laboratorios reconocidos y todo medicamento que no cubra el cuadro básico se compra en farmacias locales. Servicios y cuidados de enfermería las 24 horas los 365 días del año.*
- *Programa de Terapia física y ocupacional: Se busca el adecuado desarrollo de las funciones de cinética o movimiento corporal de los adultos mayores para mejorar su movilidad, proporcionamos aditamentos ortopédicos (andaderas, bastones, sillas de rueda, etc.). La terapia ocupacional ayuda a adquirir el conocimiento, las destrezas y actitudes necesarias para desarrollar las tareas cotidianas requeridas y conseguir el máximo de autonomía e integración.*

- *Programa de esparcimiento, recreación, cultural y de promoción familiar: Desarrollo de excursiones, eventos artísticos, celebraciones para lograr la integración y favorecer las relaciones interpersonales entre los usuarios y el personal de la Ciudadela.*
- *Programas de campañas permanentes de exámenes visuales y auditivos: Para proveerlos de lentes y aparatos auditivos a quienes los necesitan; atención odontológica, ginecológica, de urología y de vacunación.*
- *Programa de Nutrición y Dietas: Dieta alimentaria variada y balanceada que favorezca una buena nutrición tomando en cuenta las enfermedades de cada usuario.*
- *Programa de Higiene: Provisión periódica de productos de higiene personal, vestuario, calzado y ropa de cama de acuerdo a sus necesidades.*

Horario de Trabajo

Para el personal Administrativo será de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00 pm.

Para personal Operativo y servicios profesionales se establecerá el horario de trabajo en el contrato según acuerdo de ambas partes.

Deducciones Legales del Salario y Prestaciones

Deducciones

- *ISSS (Seguro Social)*
- *AFP*
- *Renta*

Prestaciones

Las prestaciones son las de ley (ISSS y AFP).

A demás tenemos prestaciones extras como:

- *Alimentación: para todo el personal.*
- *Uniformes: se proporcionara un uniforme a los empleados que lo requieran.*
- *Zapatos: se le proporcionara zapatos al personal de oficios varios.*
- *50% para la compra de zapatos: este descuento se le proporcionara al personal de enfermería.*

Lugar y Día para el Pago de Salarios

Se realizara según los establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Dicho pago se hará por medio de cheque o depósito en cuenta propiedad del personal; todo el personal recibirá su pago el día quince y último de cada mes calendario.

Días de Asueto y Vacaciones

Nuestros días de asueto son los establecidos en el artículo 190, del Código de Trabajo de la República de El Salvador.

- *Primer de enero;*
- *Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;*
- *Primer de mayo;*
- *Seis de agosto;*
- *Quince de septiembre;*
- *Dos de noviembre; y*
- *Veinticinco de diciembre.*

Vacaciones

Las vacaciones se otorgan de acuerdo a lo estipulado en el artículo 177, del Código de Trabajo de la República de El Salvador, en el que se establece que después de un año de trabajo continuo en la misma empresa, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Actividades Sociales

- *Almuerzo Navideño.*
 - *Actividades Deportivas: Se llevan a cabo durante todo el año mediante una coordinación deportiva.*
-

Reglamento Interno de Trabajo

Dentro del reglamento interno de trabajo encontraras todas aquellas normas que deberás seguir en tu estancia dentro del Fideicomiso, las cuales te serán entregadas al momento de tu contratación.

Este reglamento te ayudara a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores.

ANEEXO N°8

"Manual de Puestos"



Manual de Descripción de Puesto.



NOVIEMBRE 2014



FIDEICOMISO DR. JULIO DÍAZ SOL
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS

Fecha: 1 Nov. 2013

Revisión n°: 1

ÍNDICE.

I. INTRODUCCIÓN: FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL	2
II. OBJETIVO	3
GENERAL.....	3
ESPECÍFICOS.	3
III. MARCO DE REFERENCIA.	3
IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL	4
V. CODIFICACIÓN DE PUESTOS DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL	5
VI. NÓMINA DEL GRUPO OCUPACIONAL Y DIRECTIVO DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.....	6
VII. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	7

Realizado: Sussana Castellanos López Mayra Barrera Mercado Karen Valencia Martínez Fecha: 1/Noviembre/2014	Revisado: Licda. Ebelin Patricia Saavedra Administradora General Fecha:1/Noviembre/2014	Aprobado: Licda. Ebelin Patricia Saavedra Administradora General Fecha:1/Noviembre/2014
--	--	--



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ÁREA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVA DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL

I. INTRODUCCIÓN: FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

El servicio que se brinda al adulto mayor es una prestación que se da en conjunto con el personal de salud clínica el cual constituye uno de los objetivos principales del Fideicomiso.

La Ciudadela “Dr. Julio Ignacio Díaz Sol”, nace de la voluntad testamentaria del Dr. Julio Ignacio Díaz Sol; su último deseo fue que se constituyera un fideicomiso, por el plazo de 25 años, a partir de la fecha del fallecimiento del testador, el 12 de octubre de 1997.

Se está registrado en el Ministerio de Gobernación como una “Asociación Benéfica sin fines de lucro denominada Dr. Julio Ignacio Díaz Sol”, y se está organizando el Plan Padrinos nacional e internacional, para gestionar donaciones para la construcción, equipamiento y el sostenimiento de los adultos mayores y el Albergue infante Juvenil en la Ciudadela.

La función principal es contribuir a la conservación, desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de cada beneficiario del programa, quienes serán personas en los extremos de la vida: niños, jóvenes y adultos mayores de ambos géneros, que estén en situación de alta vulnerabilidad, por sus condiciones de abandono, pobreza o amenaza; en un entorno agradable, seguro, a través del más eficiente personal especializado; atendiéndolos dentro de los marcos legal, social, moral, cultural, educacional, científico-tecnológico y de la fe.

El presente manual contiene la estructura organizacional y la descripción de funciones del personal administrativo y operativo del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ÁREA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVA DEL FIDEICOMISO
DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL**

II. OBJETIVO . GENERAL.

Que todos los empleados del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol cuenten con un Manual de Descripción de Puesto, como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar, en el cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas.

ESPECÍFICOS.

1. Proveer al personal de un instrumento que posea criterios técnicos, prácticos y estandarizados y que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores.
2. Facilitar los procesos de selección y contratación de personal a través del instrumento técnico de trabajo.

III. MARCO DE REFERENCIA.

La aplicación del manual de descripción de puesto del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, se determina de la siguiente manera:

1. El Manual tiene como marco de referencia y cobertura, toda el área Administrativa y operativa que integra el Fideicomiso.
2. La Utilización del Manual es inmediata, permanente y obligatoria.
3. Los efectos operativos derivados de la aplicación del Manual, se verán de inmediato en:
 - a. El ordenamiento y racionalización de las funciones laborales.
 - b. La contribución al desarrollo eficiente y eficaz de los servicios que se prestan.
 - c. La contribución al cumplimiento de políticas, objetivos, prioridades y metas.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ÁREA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVA DEL FIDEICOMISO
DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL**

4. La Administración y el personal operativo, serán identificado con la codificación establecida más adelante en este documento.

IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

La estructura orgánica y funcional del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, comprende los siguientes niveles:

- Administradora General.
- Asistente Administrativo.
- Jefe de Recursos Humano.
- Contadora General
- Medico Regente/Geriatra
- Médico General
- Mandador de la Finca
- Regente de Farmacia.
- Responsable de Despensa.
- Asistente Contable.
- Jefe de enfermería.
- Odontólogo/a.
- Fisioterapista.
- Nutricionista.
- Psicólogo.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ÁREA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVA DEL FIDEICOMISO
DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL**

V. CODIFICACIÓN DE PUESTOS DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

Consta de 3 elementos:

Ejemplo:

FD AG 01

Corresponde a un servidor del Fideicomiso, es del personal Directivo, asignándole el 01. Esta sería la Administradora General.

GRUPO DE CODIFICACIÓN DEL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.

FD: Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.

AG: Administradora General.

JR: Jefe de Recurso Humano.

CO: Coordinadores.

AD: Administrativos y servicios.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
ÁREA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVA DEL FIDEICOMISO
DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL**

NUMERACIÓN:

Dígito que se le asigna al personal Directivo, Jefaturas, Coordinadores, administrativos y servicios, va del 01 al 15.

**VI. NÓMINA DEL GRUPO OCUPACIONAL Y DIRECTIVO DEL FIDEICOMISO
DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL.**

N°	Nombre del puesto	Código
1	Administradora General	FD AG 01
2	Asistente Administrativo	FD AD 02
3	Jefe de Recursos Humanos	FD JR 03
4	Contador General	FD CO 04
5	Medico Regente/Geriatra	FD CO 05
6	Médico General	FD CO 06
7	Mandador de la Finca	FD CO 07
8	Regente de Farmacia	FD AD 08
9	Responsable de Despensa	FD AD 09
10	Asistente Contable	FD AD 10
11	Jefe de enfermería	FD AD 11
12	Odentólogo/a	FD AD 12
13	Fisioterapeuta	FD AD 13
14	Nutricionista	FD AD 14
15	Psicólogo	FD AD 15

VII. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.			Código: FD AG 01				
				Fechas de Aprobación:			Pág. N°:	
				DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2014	1	
I. INFORMACIÓN BÁSICA.								
Nombre del Puesto:	Administrador General							
Departamento:	N/A							
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Delegado Fiduciario						
	Supervisa a:	Médico General, Médico Regente, Mandador de Finca, Asistente Administrativo, Regente de Farmacia, Responsable de Gestión de Compras, Vigilancia Privada						
Ubicación física:	Oficinas Administrativas							
II. OBJETIVO DEL PUESTO								
Planificar, organizar, dirigir, supervisar la ejecución y controlar los recursos humanos, materiales y financieros, para garantizar el funcionamiento operativo y la adecuada gestión administrativa acuerde a la misión del Fideicomiso.								
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES								
<p>Autorización de operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar el egreso de fondos de caja chica. • Autorizar el ingreso de usuarios al Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley. • Atender y resolver situaciones y problemas del personal bajo su cargo, tales como: permisos, despidos, cumplimiento del reglamento interno de trabajo y otros. • Aprobar cotizaciones de los proveedores de bienes y servicios que corresponden a las necesidades cotidianas de la Ciudadela. • Autorizar compras varias de menor cuantía, de acuerdo al límite autorizado para liquidarse con fondos de caja chica o cheques. • Firmar solicitudes de cheques para el pago de bienes y servicios, personal y demás necesidades del Fideicomiso. <p>Revisión y Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar facturas de gastos y liquidar fondos de caja chica. • Controlar el cumplimiento de los objetivos y planes anuales. • Revisar, analizar y presentar a consideración del Delegado Fiduciario ofertas presentadas por proveedores de suministro de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Ciudadela. • Revisar facturas para solicitar la emisión de cheques. • Controlar el pago de cuotas sociales y otros ingresos, para gestionar con la Asistente Administrativo el cobro de los pagos pendientes. <p>Gestión, Participación y Atención de Consultas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar todas aquellas gestiones que se requieran para el buen funcionamiento del Fideicomiso e informar al Delegado Fiduciario sobre los resultados que se obtengan. • Participar en reuniones convocadas por el Delegado Fiduciario del Fideicomiso. • Atender y proporcionar la información y/o asesoría solicitada por el personal que labora en las diferentes áreas del Fideicomiso y entidades de supervisión externa. <p>Administración de Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de las diferentes áreas del Fideicomiso. • Elaborar y mantener actualizados los expedientes del personal contratado para las actividades del Fideicomiso. • Mantener actualizados los contratos individuales de trabajo • Elaborar manuales de descripción de puestos del personal. • Elaborar y ejecutar las evaluaciones de desempeño del personal. 								

- Velar por el respeto y cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
- Elaborar el plan de capacitación de los empleados de las diferentes áreas del Fideicomiso.
- Coordinar reuniones de trabajo con el equipo multidisciplinario de los hogares para tratar aspectos referentes a: evaluaciones de enfermedades contagiosas de los usuarios, elaboración de planes de asistencia médica y preventiva, campaña de vacunación, campañas oftalmológicas y otras; capacitaciones médicas y administrativas que pueden impartirse al personal de la Ciudadela.
- Revisar las planillas de pago de personal de la Ciudadela y la Finca Manderley.
- Solicitar al Delegado Fiduciario la contratación de personal adicional que se requiera en la Ciudadela.
- Supervisar el cumplimiento de las labores asignadas por el personal privado de vigilancia.
- Proporcionar orientación, dirección y apoyo al personal bajo su responsabilidad.

Planeación, Coordinación y Supervisión:

- Elaborar el plan de trabajo y presupuesto de gastos de la Ciudadela y presentarlo a consideración del Delegado Fiduciario.
- Supervisar el cumplimiento del plan de trabajo anual y la ejecución presupuestaria.
- Supervisar la atención proporcionada a los usuarios por parte del personal médico, paramédico y demás personal de la Ciudadela.
- Coordinar y supervisar las actividades de entretenimiento programadas para los usuarios y cualquier evento organizado por el Fideicomiso.
- Supervisar el buen funcionamiento de las instalaciones de la Ciudadela: orden, limpieza, ornato y estética.
- Coordinar y supervisar las compras de productos de la canasta básica y demás necesidades para el funcionamiento de la Ciudadela.
- Coordinar y verificar los menús de la dieta alimentaria definida para los usuarios del hogar y empleados que elabora la Nutricionista.
- Verificar que los inventarios de alimentarios, medicinas, mobiliario y equipos se lleven correctamente.
- Supervisar el uso racional de los productos alimenticios, medicamentos, productos de limpieza y otros recursos asignados a la Ciudadela.
- Supervisar que el mobiliario, equipo médico y equipo de transporte asignado se utilice en la mejor manera.
- Recibir, cuadrar y revisar las notas de abono de las donaciones recibidas por cuotas sociales y otras donaciones canceladas por los familiares o responsables de los usuarios de la Ciudadela y presentarlo al Delegado Fiduciario el informe mensual.
- Presentar al Delegado Fiduciario las facturas, recibos y comprobantes de gastos liquidados con fondo de caja chica para la autorización del reintegro del fondo.
- Cotizar mobiliario y equipo requerido para el buen funcionamiento y solicitar autorización para la compra al Delegado Fiduciario.
- Presentar al Delegado Fiduciario, Comité de Seguimiento y Fideicomisarios el informe mensual de labores realizadas en la Ciudadela, variaciones del presupuesto y su debida justificación.
- Elaborar y gestionar la revisión y ratificación de las actas de resoluciones del Comité de Seguimiento del Scotiabank, Fideicomisarios, Delegado Fiduciarios, Asesor Legal y otros funcionarios asignados por el Scotiabank.

Participación, trámites, gestión de donaciones y asistencia médica:

- Participar en las reuniones mensuales y extraordinarias convocadas por el Delegado Fiduciario, Comité de Seguimiento y Fideicomisarios.
- Gestionar donaciones para la Ciudadela y presentar toda la documentación requerida al Contador para su respectivo registro contable.
- Gestionar en las universidades privadas y públicas la asignación de estudiantes para servicio social de las profesiones médicas y paramédicas que se necesitan en la Ciudadela.
- Realizar trámites en instituciones que otorgan servicios: ANDA, CAESS, OPAMSS, Ministerio de Salud, Alcaldías u otros organismos públicos o privados.
- Realizar actividades de promoción de los servicios que ofrece la Ciudadela para incrementar ingresos, donaciones y voluntariado.
- Asistir a reuniones, seminarios y capacitaciones convocadas por las organizaciones reguladores de los derechos de los adultos mayores.

Comunicación con el Delegado Fiduciario y Fideicomisarios:

- Revisar correspondencia recibida, contestarla y trasladarla al Delegado Fiduciario en el caso que se requiera.
- Comunicar al Delegado Fiduciario hechos relevantes ocurridos en la Ciudadela.
- Autorizar informes, cartas, memorándums emitidos en las operaciones del giro diario.
- Atender las observaciones efectuadas por las Fideicomisarias (Asociación de Señoras de la Caridad de San Vicente de Paúl).

Análisis de Solicitudes de Ingresos y Control de Usuarios:

- Atender a familiares o responsables de la persona interesada en el ingreso al Hogar de Beneficencia o Residencia Manderley proporcionado la información necesaria.
- Entrevistar y hacer la evaluación socioeconómica para asignar la cuota social a los familiares de los interesados para el ingreso a los hogares (Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley).
- Coordinar con el equipo la evaluación médica y psicológica a los interesados de ingresar a los hogares.
- Analizar, hacer las recomendaciones y aprobación de las solicitudes recibidas para ingresar a los hogares.
- Supervisar y verificar la actualización de los expedientes de los usuarios de los hogares.
- Coordinar y supervisar la inducción de las personas aprobadas para ingresar a los hogares.
- Autorizar los ingresos y egresos de los usuarios de los hogares.
- Mantener comunicación con los familiares o responsables de los usuarios en temas referentes a: pagos, cobros, estado médicos y sugerencias.
- Atender y coordinar actividades en caso de emergencia de los usuarios.

Otras funciones asignadas de la Finca Manderley:

- Coordinar la elaboración y ejecución del plan de trabajo anual para las labores de la Finca Manderley.
- Solicitar a proveedores y presentar al Delegado Fiduciario cotizaciones de bienes, servicios e insumos requeridos para el funcionamiento de la finca.
- Controlar que las actividades de la finca se desarrollen normalmente.
- Comunicar al Delegado Fiduciario aspectos o situaciones de la finca que merezcan especial atención y proceder de acuerdo a sus instrucciones.
- Cotizar los precios internacionales del café para ventas a futuro e informar al Delegado Fiduciario.
- Solicitar documentación de crédito de avío y entregarlo al Delegado Fiduciario.
- Solicitar los cheques para el pago de catorcenos y entregar el dinero al administrador de la finca.
- Ejercer supervisión y control a las actividades que realiza el administrador de la finca.

IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- Graduado en Administración de Empresas o carreras afines.
- Maestría o Especialización en Dirección de Empresas o similar por un periodo no menor a 1 año.
- 4 años mínimos en funciones de dirección.
- Experiencia en Administración de Personal
- Género: Indiferente
- Edad: 30/ 45
- Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point y Manejo en equipo de oficina.

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Evaluación de competencias	Muy competente	Competente	En desarrollo
Habilidad de dirección y toma de decisiones	✓		
Desarrollo de relaciones		✓	
Manejo de conflictos		✓	
Capacidad de análisis y síntesis.		✓	
Gestión de recursos	✓		
Manejo de personal		✓	
Liderazgo	✓		
Comunicación		✓	
Actitud de servicio	✓		
Orientación estratégica	✓		
Organizado		✓	

VI. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA

Independencia en el desarrollo diario de actividades. Supervisión en el desarrollo de los proyectos/procesos asignados; su rol requiere la capacidad de tomar decisiones, así como de participar en la determinación del mejor método para lograr los objetivos de su trabajo.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Las funciones se llevan a cabo en un ambiente de oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura, se requiere de visitas cuando sea necesario al Centro Financiero Scotiabank o sus Dependencias, y a cualquier otra institución que el cumplimiento del trabajo lo requiera.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.			Código: FD AD 02		
				Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
				DÍA:	MES:	AÑO:
	1	NOV.	2013			
I. INFORMACIÓN BÁSICA.						
Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo					Nº de ocupantes: 1/1
Departamento:	N/A					
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General				
	Supervisa a:	N/A				
Ubicación física:	Oficinas Administrativas					
II. OBJETIVO DEL PUESTO.						
<p>Prestar apoyo en las decisiones funcionales de la Administración General, administrando la documentación correspondiente y otorgando el apoyo logístico, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia, además de gestionar y agilizar la comunicación interna y externa cuando fuese necesario. Además de Supervisar, coordinar y controlar las actividades de los empleados.</p>						
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES						
<p>Gestión de donaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a donantes potenciales de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del Hogar de Beneficencia. • Solicitar por medio de cartas, visitas o boletines donaciones a empresa privada, organizaciones no gubernamentales, alcaldías, gobierno y personas naturales donaciones de bienes y servicios. • Enviar cartas de agradecimiento y/o cualquier otra forma de agradecimiento a los donantes. • Cultivar la relación de los donantes con el Hogar para lograr la estabilidad de las donaciones. • Elaborar los comprobantes de donaciones por los bienes y servicios donados a la institución. <p>Gestión de compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con todos los departamentos los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las funciones administrativas y médicas. • Coordinar la compra de recursos de papelería y útiles de oficina • Coordinar la compra de insumos agrícolas y demás materiales para la operatividad de la Finca Manderley • Colaborar con el responsable de inventarios de la Farmacia, la compra de medicamentos e insumos clínicos. • Coordinar con el Responsable de Inventario de Despensa la compra alimentos para los hogares. • Entregar cheques a proveedores de los bienes y servicios recibidos. • Solicitar cotizaciones a proveedores y hacer el análisis de compra correspondiente. • Solicitar al área contable la elaboración de los cheques. • Entregar los quedans a los proveedores que proporcionan crédito. <p>Elaboración de Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalle de proveedores de bienes y servicios. • Mantener una base de datos de proveedores potenciales, clasificándolos de acuerdo al servicio proporcionado. • Hacer búsqueda de proveedores. • Identificar los proveedores de productos y servicios críticos. <p>Elaboración de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cartas y gestionar firma del Delegado Fiduciario, Fideicomisarios, Administración y/o Contabilidad. • Elaborar recibos de donación y otros ingresos. <p>Atención de solicitudes de ingreso al Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los interesados la información correspondiente para el ingreso a los hogares. • Entregar formularios de ingreso. • Coordinar con el Administrador las entrevista de ingreso con los familiares y/o responsables de los adultos mayores. • 						

Recepción y archivo de correspondencia:

- Recibir la correspondencia enviada por familiares de los usuarios, entidades gubernamentales y otras que tengan relación con la Institución.
- Distribuir la correspondiente a las dependencias correspondientes de la Institución.
- Coordinar las rutas diarias de firma de documentos, diligencias en instituciones bancarias y demás actividades de mensajería relacionadas con la operatividad de la institución.

Administración de personal:

- Pre- elaborar la planilla quincenal de sueldos y honorarios del personal de la institución, reflejando los descuentos correspondientes de ley y otros que apliquen al empleado.
- Elaborar el plan mensual de trabajo y plan de vacaciones anuales del personal de oficios varios.
- Ejercer supervisión del personal de oficios varios, mantenimiento, jardinería y motorista mensajero.
- Distribuir las boletas de pago de salario y tacos del seguro social de todos los empleados.

IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- Estudiante universitario desde cuarto año, egresados o graduados en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública.
- Experiencia de 1 año mínimo.
- Género: Indiferente
- Edad: 22/ 35
- Manejo Intermedio o Avanzado de Office.
- Manejo en equipo de oficina.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Excelente redacción y ortografía.
- Experiencia en trabajo de Dirección.
- Conocimientos básicos en la Elaboración de Planillas de salarios.

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Acostumbrada a trabajar bajo presión.
- Habilidad y disposición de aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Discreta y confiable.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Proactivo.
- Actitud de Servicio y cooperación.
- Comunicación.
- Responsable.
- Entusiasta.

VI. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA

Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades a desarrollar dentro del cargo.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Las funciones se llevan a cabo en un ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.			Código: FD JR 03				
				Fechas de Aprobación:			Pág. N°:	
				DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013	3	
I. INFORMACIÓN BÁSICA.								
Nombre del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos					Nº de ocupantes: 1/1		
Departamento:	N/A							
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General						
	Supervisa a:	A todas las demás áreas						
Ubicación física:	Oficinas Administrativas							
VIII. OBJETIVO DEL PUESTO.								
Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos del FIDEICOMISO a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.								
IX. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES								
<p>Empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto de trabajo. • Seleccionar a los candidatos para cada puesto. • Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc. • Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal. • Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. • Calificar y evaluar al personal. • Preparar los contratos de personal. <p>Capacitación a empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Necesidades • Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores. • Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores del Fideicomiso. • Organizar programas de sugerencias • Organizar reuniones de integración • Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar) a todas las áreas que forman parte del Fideicomiso. • Fomentar el compromiso de los colaboradores. <p>Evaluación del Desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado). • Evaluar el desempeño de cada puesto de trabajo. <p>Remuneraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto de gastos de personal • Administrar los sueldos y los salarios (remunerar) de todos los trabajadores del Fideicomiso. • Proporcionar incentivos y prestaciones a todos los empleados del Fideicomiso. • Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones • Proponer escalas salariales. • Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos <p>Salud y Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de servicios médicos • Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes. • Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes • Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad en el trabajo. <p>Otras funciones específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal (recepción de hojas de vida, elección de 								

<ul style="list-style-type: none"> aspirantes a evaluar, entrevista, aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicológicas). • Elaboración de informes del perfil psicológico de los aspirantes evaluados, identificando aquellos con mejor perfil para ingresar a la institución. • Atención a nivel clínico individual del personal que lo solicita. • Elaboración de DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación) del personal clave que labora en la institución. • Apoyar a la Administración a mediar cuando existen conflictos entre el personal de las diferentes áreas de la institución. • Apoyo en reuniones de personal de oficios varios y enfermería, cuándo la Administración se lo solicite. • Apoyar en elaboración de Reglamento Interno de Trabajo de la institución- • Apoyar en acciones disciplinarias del personal (investigación y evaluación de la situación en conflicto, además de estar presente al sancionar al personal) • Apoyar en el análisis y toma de decisiones en relación a trabajar bajo presiones disciplinarias, despidos y contratación de personal. • Observar y evaluar el accionar disciplinario del personal que labora en la institución, según sea requerido por la Administración.
X. COMPETENCIAS FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante universitario, egresado o graduado en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología. • Experiencia de 1 año mínimo. • Género: Indiferente • Edad: 25/ 40 años • Manejo Intermedio o Avanzado de Office. • Manejo en equipo de oficina. • Expresarse claramente en forma oral y escrita. • Excelente redacción y ortografía. • Experiencia en trabajo de Dirección. • Conocimientos básicos en la Elaboración de Planillas de salarios. • Aplicación y calificación de pruebas psicológica. • Realización de DNC para el diagnóstico de las necesidades de capacitaciones. • Conocimiento basto de perfil de puestos. • Manejo de equipos computacionales MS Windows. • Realización y ejecución de pruebas psicológicas
XI. COMPETENCIAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrada a trabajar bajo presión. • Habilidad y disposición de aprendizaje. • Trabajo en equipo. • Discreta y confiable. • Buenas relaciones interpersonales. • Proactivo. • Actitud de Servicio y cooperación. • Comunicación. • Responsable. • Entusiasta. • Empatía. • Honesto • Trabajar bajo presión.
XII. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA
<p>Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.</p> <p>Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividad, por parte de la Administradora General</p>
XIII. CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores. Espacio físico adecuado.</p>

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD CO 04				
			Fechas de Aprobación:			Pág. N°:	
			DÍA:	MES:	AÑO:		
	1	NOV.	2013				
I. INFORMACIÓN BÁSICA.							
Nombre del Puesto:	Contador General				Nº de ocupantes: 1/1		
Departamento:	N/A						
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Delegado Fiduciario					
	Supervisa a:	Asistente Contable Conserje de Edificios					
Ubicación física:	Oficinas Administrativas						
II. OBJETIVO DEL PUESTO.							
<p>Analizar y llevar un control de la información contenida en los documentos contables generados del proceso administrativo-financiero, verificando su exactitud, a fin de garantizar Estados Financieros confiables y oportunos, e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones del Fideicomiso.</p>							
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES							
<p>Revisión, Supervisión y Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar cheques, notas de abono, notas de cargo con su respectiva justificación escrita y entregarlos al Auxiliar asignado para gestionar la firma del Delegado Fiduciario y/o funcionarios del Scotiabank El Salvador autorizados. Supervisar el control oportuno de cheques entregados a proveedores. Verificar la actualización de los registros y control de las integraciones de saldos de las cuentas que lo requieran. Revisar la correcta custodia de cheques, librerías, registros contables y otros documentos de valor utilizando en el Fideicomiso. Revisar periódicamente el archivo de informes, reportes u otra información emitida o recibida relacionadas con el Fideicomiso. Verificar la contabilización oportuna de las revaluaciones del mobiliario y equipo instalado en los diferentes inmuebles del Fideicomiso. Mantener actualizado el inventario y depreciación del mobiliario y equipo instalado en los diferentes inmuebles del Fideicomiso. Emitir créditos fiscales para cobrar los cánones de arrendamiento de los inmuebles del Fideicomiso. Coordinar y controlar las actividades de mantenimiento efectuadas a los inmuebles. Mantener registros actualizados sobre los depósitos e inversiones efectuadas en bancos locales y del exterior. Revisar la actualización oportuna de los registros, control de los ingresos de arrendamiento, parqueo, finca, hogares u otros ingresos provenientes de los bienes, así como los desembolsos efectuados en los proyectos de construcción o remodelación de inmuebles del Fideicomiso. Revisar facturas de gastos y liquidar fondos de caja chica asignados a la Ciudadela Revisar y gestionar autorización del Delegado Fiduciario de Certificaciones solicitadas al Fideicomiso. Controlar el vencimiento de pólizas de seguro y gestionar el pago de primas a la compañía aseguradora. Gestionar reclamos ante compañías aseguradoras y verificar su ágil contabilización al recibirse el cheque de liquidación de reclamo. <p>Evaluación de disponibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar disponibilidad para invertir, rendimientos ofrecidos por el Scotiabank, bancos del sistema financieros o bolsa de valores y proponer al Delegado Fiduciario la apertura de cuentas, depósitos o inversiones en títulos valores. Evaluar la disponibilidad en la cuenta corriente y depósitos a plazo en bancos del sistema financieros que tiene el Fideicomiso, para el pago de los proveedores. <p>Contabilización de transacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apertura de los códigos contables que se requieran para el control contable de las operaciones que puedan generarse en la administración del Fideicomiso. Revisar que los registros contables estén de acuerdo a los requerimientos legales. 							

- Elaborar el registro de control de Impuesto Sobre la Renta, IVA, Informe de Donaciones y demás informes a presentar en las instancias reguladoras de las operaciones del Fideicomiso.
- Mantener actualizados los libros legales del Fideicomiso.
- Actualizar manuales contables, catálogos de cuenta y manual de aplicación.
- Tramitar la legalización de libros de contabilidad.
- Gestionar el nombramiento del Auditor Fiscal y Auditor Externo.
- Atender las recomendaciones del Auditor Externo o Interno.
- Elaborar y aplicar en el sistema contable partidas contables de transacciones generadas en el Fideicomiso, ejemplos: recibos de gastos cancelados, planillas de suelos, depósitos a plazo, inversiones y rendimientos obtenidos de las inversiones, comisiones, las cuotas voluntarias y otros ingresos recibidos en los hogares, liquidación de caja chica, mantenimiento de mobiliario, equipos, instalaciones y otro tipo de comprobantes generados en la operatividad diaria del Fideicomiso.
- Recepción y verificación de documentos generados en operaciones efectuadas con el Scotiabank y bancos locales y del exterior.
- Elaborar y emitir a fin de mes integraciones de saldos de cuentas del Balance General y Estado de Resultados.

Emisión de Informes y Gestión de Autorización:

- Emitir y revisar los Estados Financieros mensuales con el detalle requerido.
- Elaborar las declaraciones y pago mensual del IVA, pago a cuenta del Impuesto Sobre la Renta.
- Elaborar las conciliaciones bancarias mensuales.
- Gestionar la firma del Delegado Fiduciario en los Estados Financieros, declaraciones de Impuestos y planillas de cotizaciones laborales.
- Gestionar que el Balance General al cierre anual sea auditado por la firma de auditores externos del Scotiabank, afin de darle seguimiento a lo establecido en el artículo 474 del Código de Comercio.
- Enviar mensualmente a la Unida de Contabilidad del Scotiabank los Estados Financieros del Fideicomiso, para regular saldos del Balance de Comprobación del Fideicomiso y las cuentas de orden del Scotiabank.
- Archivar comprobantes contables emitidos, copias de declaración.

Elaboración y Seguimiento Presupuestario:

- Elaborar la proyección anual de ingresos, inversiones en proyectos, gastos administrativos y de mantenimiento de inmuebles del Fideicomiso y presentarlo a revisión del Administrador y Delegado Fiduciario para someterlo a la autorización de la Junta Directiva del Scotiabank.
- Elaborar el informe mensual de cumplimiento de presupuesto de gastos e ingresos, y la justificación de las variaciones si las hubiere.

Gestión, Participación y Atención de Consultas:

- Promover el arrendamiento de locales y negociar el pago de los cañones de arrendamiento de los edificios del Fideicomiso.
- Efectuar todas aquellas gestiones que se requieran para el buen funcionamiento del Fideicomiso e informar al Delegado Fiduciario sobre los resultados que se obtengan.
- Participar en reuniones convocadas por el Delegado Fiduciario.
- Atender y proporcionar la información y/o asesoría solicitada por el personal que labora en las diferentes áreas del Fideicomiso y entidades de supervisión externa.

Cálculo y Liquidación de Comisión por Administración:

- Calcular la liquidación de la comisión por administración, gestionar la autorización del Delegado Fiduciario y hacer la aplicación contable correspondiente.

Control de personal:

- Revisar la pre planilla elaborada por la Asistente Administrativo y elaborar la planilla para el pago electrónico de planillas de personal del Fideicomiso.
- Solicitar autorización para el pago de planillas del personal del Fideicomiso.
- Elaborar y actualizar las planillas de cotizaciones de AFP y Seguro Social.

Custodia de documentos:

- Custodiar cheques y libretas de cuentas de ahorros.
- Ingresar a la unidad de Custodia de Valores Certificados de depósitos a plazo y otro título valor emitido a favor del Fideicomiso.

Actualización de registros:

- Actualizar el control de pagos efectuados.
- Conciliar mensualmente el saldo contable registrado en las cuentas de orden del Scotiabank, con el saldo que reportan los Estados Financieros del Fideicomiso: Balance General y Estado de Resultados. Cualquier diferencia la investiga de inmediato y efectúa los ajustes correspondientes.
- Disponer de registros adicionales para controlar las integraciones de saldos de cuentas de Balance General del Fideicomiso que lo requiera.

IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- Licenciatura en Contaduría Pública.
- Experiencia de 2 años o más.
- Experiencia mínima 2 años en puestos similares.
- Género: Indiferente
- Edad: 25 / 40
- Indispensable conocimiento y experiencia comprobada en gestión contable administrativa general.
- Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word y Excel.
- Conocimientos en el manejo de personal.
- Capacidad de redacción, análisis e interpretación de las operaciones contables.
- Aplicación y desarrollo de sistemas contables.
- Preparar informes técnicos.
- Manejo de equipo de oficina.

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Evaluación de competencias	Muy competente	Competente	En desarrollo
Responsabilidad	✓		
Iniciativa		✓	
Analítico	✓		
Capacidad y Criterio en toma de decisiones	✓		
Buen manejo de relaciones interpersonales.		✓	
Habilidad numérica	✓		
Liderazgo			✓
Capacidad de trabajo bajo presión		✓	
Confidencialidad	✓		

VI. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA

Independencia en el desarrollo diario de actividades, recibe supervisión específica, de manera directa y periódica del supervisor inmediato y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante en la ejecución de sus responsabilidades, las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Las funciones se llevarán a cabo en un ambiente de oficina, se ubica en una posición administrativa de alta responsabilidad y relevancia del área financiera, para la adecuada toma de decisiones del negocio. Además, se requiere de visitas cuando sea necesario al Centro Financiero Scotiabank y sus Dependencias, o a cualquier otra institución que el cumplimiento del trabajo lo requiera.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD CO 05		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Medico Geriatra/ Medico Regente				N° de ocupantes: 1/1
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Hospitalito				
II. OBJETIVO DEL PUESTO.					
Brindar la atención integral física, biológica, psicológica y social del adulto mayor.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
Consulta al adulto Mayor					
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar servicios médicos a pacientes referidos por el Jefe de enfermería. • Revisar historial clínico. • Interrogar al paciente sobre sus padecimientos. • Evaluar al paciente y realizar informe médico. • Diagnosticar e indicar el tratamiento o los cuidados necesarios para el paciente. • Referir a otro médico a los pacientes que requieran de atención especializada. • Dar seguimiento a pacientes con patología crónica. 					
Instruir					
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la asesoría medica requerida por los enfermeros. • Dar capacitaciones para actualizar conocimientos a enfermeros. 					
Planeación y coordinación.					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el plan de capacitación para el personal de enfermería anualmente. • Asistir a reuniones con la Administradora. • Asistir reuniones con enfermeros. 					
Otras actividades					
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en actividades recreativas que se realizan en la ciudadela. • Realizar rondas de supervisión en las instalaciones de la Ciudadela para verificar el estado habitual de los adultos. • Colaborar en otras actividades que se le asignen. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Médico General con especialidad en Geriatria. • Pertenecer a la Asociación de Médicos Geriatras de El Salvador. • Experiencia mínima de seis años en puestos similares. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ético. • Responsable. • Paciente y amable. • Buenas relaciones interpersonales. • Honesto. • Objetivo. 					
VI. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, en coordinación con Unidades.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores y en ocasiones requerirá de esfuerzo físico.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD CO 06		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA:	MES:	AÑO:
	1	NOV.	2013		6
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Médico General				N° de ocupantes: 1/1
Departamento:	Departamento de Enfermería				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	Jefe del departamento de enfermería.			
Ubicación física:	Hospitalito				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Responsable de la atención médica de los usuarios y personal de la Ciudadela, mediante la consulta médica de calidad, así como evitar, prevenir y tratar las enfermedades y/o padecimiento de estos.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
Consulta al adulto Mayor <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar servicios médicos a pacientes referidos por el Jefe de enfermería. • Revisar historial clínico. • Interrogar al paciente sobre sus padecimientos. • Evaluar al paciente y realizar informe médico. • Diagnosticar e indicar el tratamiento o los cuidados necesarios para el paciente. • Referir a otro médico a los pacientes que requieran de atención especializada. • Dar seguimiento a pacientes con patología crónica. Supervisar <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a personal de enfermería • Pedir reporte a Jefe de Enfermería Planeación y coordinación. <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones generales con la Administradora • Realizar reuniones con enfermeros Otras actividades <ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas de emergencia realizadas por enfermeros de la Ciudadela. • Sugerir lugares donde cotizar, gestionar precios de producto • Realizar detalle de precios de medicamentos y productos para ser cobrados a familiares de los usuarios. • Mandar reporte de Cobro de insumos médicos y productos. • Participar en actividades recreativas que se realizan en la ciudadela. • Colaborar en otras actividades que se le asignen. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Médico General, poseer Postgrado en geriatría. • Experiencia mínima de 6 años en puestos similares. • Manejo de personal. • Capacidad de gestión, habilidad de negociación, coordinación, planificación y visión. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ético • Responsable • Paciente y amable • Buenas relaciones interpersonales • Disciplinad 					
VI. AUTORIDAD / TOMA DE DECISIONES / DIRECCIÓN RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, en coordinación con Unidades.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD CO 07		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Mandador de Finca Manderley				Nº de ocupantes: 1/1
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Finca Manderley				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Coordinar, supervisar y controlar las actividades que se realizan en la Finca Manderley.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el presupuesto anual de gastos de la finca y presentarlos a la Administración General para su previa autorización • Contratar el personal requerido para el cultivo de productos agrícolas • Supervisar las labores de siembra, abono, poda de café, combate a la roya y foliar, la conservación de las calles internas, conservación del suelo, aplicación herbicidas y combate de maleza, y otras actividades derivadas del cultivo de los productos agrícolas. • Supervisar y controlar la recolección de la cosecha y su almacenamiento. • Solicitar a la Administradora General la liquidación de gastos incurridos en las actividades normales de la finca o gastos de mantenimiento. • Solicitar vigilancia de la cosecha cuando se requiera. • Presentar la información necesaria para solicitar pago cada catorce días y liquidar planillas de sueldo a los empleados contratados de forma diaria. • Presentar a la Administradora General el informe mensual de las actividades realizadas • Llevar control de las entradas y salidas de la cosecha. • Llevar el control de materiales utilizados en el mantenimiento de la finca. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer y escribir. • Experiencia mínima de un año en puestos similares. • Realización de informes sobre trabajadores. • Conocimientos de elaboración de planilla. • Manejo de herbicidas. • Habilidad para solucionar problemas o conflictos. • Excelentes relaciones interpersonales. • Habilidad para adiestrar en el puesto de trabajo. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Trabajo en equipo. • Autoridad. • Liderazgo. • Honradez. • Entusiasta. • Puntualidad. 					
VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/DIRECCION RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Se tendrá que interactuar con el medio ambiente, requiere de esfuerzo físico y requiere pasar mucho tiempo de pie y/o agachado.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 08		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Regente de Farmacia		N° de ocupantes: 1/1		
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Farmacia				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Mantener actualizado el inventario de medicamentos de la farmacia y suministrar medicamentos e insumos clínicos a todos los pacientes del fideicomiso.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de medicamentos de la farmacia. • Solicitar la compra de medicamentos al Gestor de compras. • Recibir los medicamentos que fueron solicitados. • Darle entrada a todos los medicamentos solicitados al sistema de inventario (hoja de Excel). • Llevar el control del botiquín de cada paciente y revisar la medicina semanalmente. • Identificar los medicamentos vencidos y estos pulverizarlos. • Realizar el inventario de la farmacia donde se calculan entradas y salidas de medicamentos de control. • Entregar medicamentos a la clínica o a usuarios durante la semana para solucionar cualquier enfermedad imprevista. • Reportar existencias de medicamentos de manera mensual a la Administradora General. • Atender a los visitantes médicos y seleccionar todos aquellos medicamentos que tengan los precios más accesibles. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en química y farmacia • Experiencia mínima de cinco años • Permiso para ejercer regencia de farmacia • Conocer toda la nomenclatura de medicamentos genéricos y de laboratorio • Trabajar en equipo • Conocimiento de paquetes básicos Microsoft office • Habilidad para negociar con proveedores • Conocimiento de los precios de los medicamentos en el mercado • Manejo de equipo informático • Destreza para cortar idóneamente los medicamentos dejando las fechas de los medicamentos y el nombre. • Agilidad en la descarga de medicamentos 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Proactivo • Honesto • Ordenado • Sociable. 					
VI. AUTORIDAD TOMA DE DECISIONES/DIRECCIÓN RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.					
VII. CONDICIÓN DE TRABAJO					
Ambiente donde tendrá que permanecer de pie con excelente iluminación y ventilación media-baja y en ocasiones requerirá de esfuerzo físico.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 09		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Responsable de Despensa				Nº de ocupantes: 1/1
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Despensa				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar cobros del servicios de cuidado, servicios medicamentos, tratamientos médicos y servicio de cuidadoras y pagos a proveedores, productos de limpieza y despensa; para llevar el buen control de los ingresos y gastos que se realizan en el hogar y residencia Manderley.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de inventarios semanalmente de productos de limpieza y despensa. • Verificación de productos que se requieren para su posterior pedido a proveedores. • Presentar cotizaciones de productos a la Administradora General para su autorización de compra. • Solicitar pedidos a proveedores mensual mente. • Realizar pago a proveedores con cheque y/o quedán. • Recibir los productos de los proveedores. • Recibir y registrar los productos de higiene que traen los familiares de usuarios o donaciones. • Recibir las donaciones de alimentos y limpieza. • Llevar a bodega los productos alimenticios, de higiene personal y de limpieza. • Llevar un registro de compras realizadas en el supermercado. • Surtir pedidos a Hogar diariamente y Residencia Manderley semanalmente. • Realizar cobros de medicamentos, higiene personal y cuidadoras. • Recibir informe de Médico General sobre cobros a realizar de medicamentos, tratamientos médicos, gastos por traslado a hospitales e higiene personal, entre otros. • Realizar gestión de cobro a través de llamada telefónica o carta de cobro a los familiares de usuarios. • Realizar informe de cobro y enviarlo a la Administradora. • Llevar un control de la tienda. • Realizar pedido para tienda a proveedores. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios mínimos de Bachillerato • Experiencia mínima de un año. • Conocimientos de: control de inventario y Manejo de Bodegas. • Elaboración informes. • Excelentes relaciones interpersonales. • Habilidad numérica. • Excelente ortografía • Conocimientos de informática. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Honestidad. • Respeto. • Proactivo. • Ordenado. • Trabajo en equipo. 					
VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/DIRECCIÓN RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas, por parte de la Administradora General.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente de oficina, se tendrá interacción con diferentes personas y en ocasiones requerirá salir fuera de las instalaciones de la Ciudadela.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 10		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Asistente Contable				Nº de ocupantes: 1/1
Departamento:	Administración y Contabilidad				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Contador General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Oficinas Administrativas				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
<p>Apoyar al Área Administrativa y Contable en lo relativo a la confección de los estados financieros de los proyectos por fuente de financiamiento, propias de su competencia como Auxiliar Contable tales como registro contable de las operaciones, análisis de cuentas, conciliaciones bancarias, preparación de impuestos y planilla, preparación de reportes llevar a cabo los procesos de registro contable y financiero del proyecto con sujeción a las buenas prácticas contables que realiza El Salvador.</p>					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
Elaboración de documentos.					
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar cheques con su respectivo comprobante, gestionar revisión de administración y contabilidad, y solicitar firma del Delegado o funcionarios del Scotiabank autorizados y entregarlo a los proveedores o institución solicitante, y realizar previo control de su entrega. Elaborar correspondencia y gestionar firma del Delegado Fiduciario o Fideicomisarios o administración y/o contabilidad. Elaborar y emitir a fin de mes integraciones de saldos de los ingresos por cuotas voluntarias y otros ingresos. 					
Recepción y archivo de correspondencia.					
<ul style="list-style-type: none"> Recepción, control y presentación a la administración y contabilidad la correspondencia recibida de personas o instituciones externas para someterse a consideración del Delegado Fiduciario u otra instancia superior. Archivar debidamente la correspondencia emitida y recibida originada de la atención de las diferentes transacciones del fideicomiso. 					
Participación.					
<ul style="list-style-type: none"> Participar en reuniones de trabajo convocadas por la Administración, Contabilidad o el Delegado Fiduciario. Colaborar en otras funciones que se le asigne en el fideicomiso o el Delegado Fiduciario. 					
Asistencia Secretarial					
<ul style="list-style-type: none"> Recibir y efectuar llamadas telefónicas a solicitud del jefe de la unidad. Digitar cartas, informes u otro documento relacionado con las actividades de la ciudadela. Marginar y entregar correspondencia a la Administración y Contabilidad. Elaborar planillas de personal de la Ciudadela y entregarlas a la Administradora para su revisión y firma, luego entregarla a Contabilidad para la aplicación. Elaborar solicitudes de emisión de cheques. Control y manejo de los fondos de la caja chica asignada a la Ciudadela. Cuadrar y presentar en la fecha establecida a la unidad de Administración y Contabilidad la liquidación de caja chica. Convocar y atender reuniones del comité consultivo. Convocar a representantes de la sociedad de Señoras de la Caridad de San Vicente de Paul para entrevistar a interesados en ingresar a la Ciudadela y emitir la resolución de aprobación o denegación. Recibir y trasladar al Jefe de la Unidad la correspondencia recibida. Archivar la correspondencia recibida y emitida. Actualizar inventario de los productos ubicados en las bodegas de productos de limpieza y alimentos. Controlar los duplicados de las llaves del inmueble. 					

- Trasladar correspondencia a las oficinas del Scotiabank, otras instituciones bancarias y organismos en los cuales requiera entregar algún tipo de documento relacionado con la Ciudadela.
- Controlar el libro de entradas y salidas de los internos.

Otras funciones asignadas

- Conducir el vehículo asignado a la Ciudadela.
- Entregar los fondos necesarios para efectuar las compras en el mercado.
- Participar en las actividades recreativas internas o externas programadas para los internos.
- Colaborar en otras actividades asignadas por la Administración.

IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- Bachiller Contable, Estudiante Universitario y/o Graduado en Contaduría Pública o Administración de Empresas.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Control de registros y emisión de cheques.
- Manejo avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Power Point,
- Conocimientos en sistemas informáticos de administración contable.
- Conocimientos de Leyes Tributarias, Laborales, Mercantiles, y trámites bancarios e instituciones de Gobierno.
- Habilidad Numérica.
- Buena organización

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Habilidad y disposición de aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Discreto y confiable.
- Buenas relaciones interpersonales

VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/ DIRECCIÓN RECIBIDA

Se espera que el titular trabaje con moderada supervisión en el desarrollo de sus actividades.
Instrucciones recibidas por el oficial de la Unidad, en forma verbal, escrita y/o por medio de correo electrónico.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

El titular trabaja en un ambiente estándar de oficina, se requiere de visitas cuando sea necesario al Centro Financiero Scotiabank, a las Dependencias o a cualquier otra institución que el cumplimiento del trabajo lo requiera.
Computadora con software actualizado, con acceso a internet y e-mail externo.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 11		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Jefe de Enfermería				Nº de ocupantes: 1/1
Departamento:	Departamento de Enfermería				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Administradora General			
	Supervisa a:	Enfermeros general, auxiliares de enfermería Y ayudantes de enfermería.			
Ubicación física:	Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Garantizar la funcionalidad del departamento de Enfermería, a través del planeamiento, organización, dirección y control de las actividades técnico administrativas.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
Funciones Administrativas y de Personal:					
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, monitorizar, supervisar y evaluar las actividades técnico-administrativas del departamento de Enfermería. • Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y procedimientos vigentes de la institución. • Realizar los diferentes Planes; tales como Plan Mensual de Trabajo, Plan de Asignaciones, etc. • Realizar y ejecutar el plan de educación continua. • Dirigir reuniones administrativas de Enfermería. • Proponer normas y procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades de la institución. • Cubrir ausencias e incapacidades de personal. • Realizar plan de dotación de recursos humanos. • Realizar pedidos de medicamentos e insumos. • Cotización de medicamentos e insumos. • Entrega de medicamentos de usuarios a farmacia de Hogar. • Verificar necesidades de insumos y materiales • Mantener un control de las consultas y rutas de los usuarios. • Coordinar salida de usuarios y llevar registro. • Coordinar la toma y envío de exámenes. • Informar a familiares sobre condición de usuarios, cambio de tratamiento, toma de exámenes, controles en otro centro de salud; así como autorización para compra de medicamentos e insumos. • Coordinar con instituciones educativas la realización de horas sociales de alumnos. • Llevar control de pañales desechables, toma de glicemias, productos de higiene de usuarios, compra de medicamentos de farmacias, procedimientos especiales y cobro de rutas. • Realizar Inducción de personal nuevo. • Orientar a alumnos de horas sociales. • Coordinar tratamiento de usuarios con los demás miembros del equipo multidisciplinario. • Realizar propuestas de investigación. 					
Funciones Operativas:					
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y entregar turno. • Recibir a pacientes por ronda. • Desarrollar actividades asistenciales programadas. • Realizar procedimientos especiales como: curaciones, toma de exámenes, administración de líquidos endovenosos, etc. • Asistir consulta a Geriatra, médico General; así como a médicos de otras instituciones. • Verificar el buen funcionamiento del equipo, instrumentos y muebles que se utilizan para llevar a cabo las actividades y reportar oportunamente sobre daños de los mismos. • Cuidar caja chica. • Impartir charlas educativas a los usuarios. • Atender Paro Cardio Respiratorio. 					

- Atender emergencias de los usuarios.
- Cumplimiento de medicamento parenteral, oral, tópico, etc.
- Cumplir dietas especiales.
- Actualizar tarjetas.
- Toma de Signos Vitales.
- Atención personalizada a usuarios en estado crítico.
- Realizar hidratación de pacientes.
- Realizar cuidados higiénicos.
- Realizar baño a usuarios en silla y/o en cama.
- Atender rutas en casos especiales.

IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES

- Licenciatura en enfermería, Tecnólogo en enfermería y Medico General.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Buena atención al usuario.
- Conocimientos para elaborar planes.
- Tener conocimientos administrativos.
- Manejo de programas computacionales.
- Habilidad para elaborar informe y expresión verbal.
- Ortografía y redacción.
- Habilidad y conocimiento para el desarrollo de capacitaciones

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Responsabilidad.
- Ordenado.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Liderazgo
- Ética.
- Secreto profesional
- Respeto.
- Amabilidad.

VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIÓN/ DIRECCIÓN RECIBIDA

Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.
Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades a desarrollar dentro del departamento de enfermería.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores y en ocasiones requerirá de esfuerzo físico.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 12		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Odontólogo/a		Nº de ocupantes: 1/1		
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Médico General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley				
II. OBJETIVO DL PUESTO					
Prestar asistencia odontológica preventiva y curativa en general, atendiendo y aplicando tratamiento clínico-bucal a los pacientes, a fin de preservar el bienestar y la salud bucal de los pacientes tratados.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Suministra asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios. • Examina al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica. • Refiere a pacientes a odontólogos especializados. • Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal. • Atiende emergencias odontológicas. • Supervisa técnicamente los programas odontológicos aplicados. • Realiza tratamiento de presis, exodoncias, periodoncias, endodoncia y ortodoncia. • Aplica tratamiento de obstrucciones de amalgamas y porcelanas. • Realiza trabajos de cirugía bucal menor. • Realiza tartrectoma y profilaxia dental. • Toma radiografías y las interpreta para diagnosticar apropiadamente. • Realiza el pedido del material necesario en el consultorio. • Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio. • Instruye al higienista dental en las tareas a realizar. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Médico en Odontólogo. • Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo y/o supervisorio en el área de odontología. • Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa. • Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y correctivas. El programa de asistencia odontológica de la unidad. • Técnicas de la especialidad. • Diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal del paciente y aplicar el tratamiento adecuado. • Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente. Expresarse en forma clara y precisa verbalmente. • El manejo del equipo odontológico. 					
V. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Puntual. • Ordenado. • Respetuosa ante las normas que rigen la institución. • Identificarse con los problemas de salud bucal. • Vocación de servicio. 					

- Sistemático.
- Organizado.
- Seguro de sí mismo.
- Interacción en equipo.
- Honesto.
- Flexible, objetivo, eficiente, delicado, minucioso, sensible, tolerante y productivo.

VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/ DIRECCIÓN RECIBIDA

Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.

Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades por parte del médico general.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores y en ocasiones requerirá de esfuerzo físico.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.			Código: FD AD 13				
				Fechas de Aprobación:			Pág. N°:	
				DÍA: 1	MES: NOV.	AÑO: 2013	13	
I. INFORMACIÓN BÁSICA.								
Nombre del Puesto:	Fisioterapeuta			Nº de ocupantes: 1/3				
Departamento:	N/A							
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Médico General						
	Supervisa a:	N/A						
Ubicación física:	Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley							
II. OBJETIVO DEL PUESTO								
Brindar asistencia fisioterapeuta a pacientes ambulatorios y hospitalizados aplicando masajes y tratamientos, a fin de mejorar sus condiciones y lograr la rehabilitación de sus lesiones.								
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES								
<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a los adultos mayores para la terapia física grupal. • Realizar la caminata con los usuarios y asistir a los que lo requieren. • Ayudar a preparar el refrigerio. • Entregar el refrigerio. • Realizar la terapia física individual. • Ayudar a trasladar a los usuarios de la clínica al comedor. • Asistir en la alimentación a los usuarios. • Llevar a los ancianos a la Capia los días que se requieran. • Preparar la capilla para la visita del Sacerdote. • Coordinar y Ambientar las celebraciones o actividades que se realizan en la Ciudadela. • Realizar la Terapia ocupacional. • Llenar censos. • Preparar la papelería y actividades para la semana. • Reuniones generales con la Administradora. • Participar en actividades recreativas que se realizan en la ciudadela. • Colaborar en otras actividades que se le asignen. • Reportar al Psicólogo y Administrador de la institución el comportamiento anormal que puedan tener los adultos mayores que están internos en los hogares. • Mantener la confidencialidad de la información de los adultos mayores y de las actividades que realiza la institución.(Para todo el personal) • Apoyar o asistir en actividades cuando se le solicite y que este sea de otras áreas diferentes a las asignadas a las del puesto de trabajo. 								
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES								
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado de la Carrera de Licenciatura Fisioterapia y Terapia Ocupacional. • Poseer experiencia mínima de 1 año en interacción con adultos mayores. • Disponibilidad de horarios. • Haber realizado práctica profesional en hogar de adultos mayores u hospitales. • Conocimiento en manejo de equipo especializado para realizar terapias físicas. • Capacidad de planificación, organización y dirección de grupos. • Excelente ortografía y redacción. • Conocimientos avanzados de paquete computacional. 								

V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Ético
- Responsable
- Paciente y amable
- Buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
- Disciplinado
- Vocación de servicio
- Alto grado de respeto de los derechos de los adultos mayores
- Capacidad para toma de decisiones e iniciativa.

VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIÓN/ DIRECCIÓN RECIBIDA

Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas.

Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades por parte del médico general.

VII. CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores, en ocasiones requerirá de esfuerzo físico y sesiones de terapia física.

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 14		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DÍA: 1	MES: NOV	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BÁSICA.					
Nombre del Puesto:	Nutricionista			Nº de ocupantes: 1/1	
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Médico General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Hogar de Beneficencia y Residencia Manderley				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Desarrollar estrategias de intervención para mantener, mejorar y recuperar el estado Nutricional de todos los pacientes del hogar de ancianos y de la residencia Manderley y hacer técnicas dieto terapéuticas de excelencia y planificación oportuna.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con cocina la preparación de los refrigerios. • Entregar refrigerios. • Realizar evaluación nutricional de los usuarios. • Supervisar que los alimentos se preparen según dieta. • Ayudar a servir el almuerzo y cena a la hora. • Dar la educación alimentaria a pacientes y familiares. • Supervisar que todos los usuarios estén comiendo y que no le falte la comida. • Asistir dieta. • Asistir a los usuarios en sus comidas. • Supervisar que se cumplan los suplementos. • Hacer los menús para la semana para Residencia y Hogar. • Supervisar y verificar que los proveedores lleven los alimentos que se han solicitado tanto en cantidad como peso. • Coordinar con el encargado de despensa los ingredientes del menú. • Realizar requisas para verificar que los usuarios no guarden comida en sus dormitorios. • Recibir los alimentos que personas particular llevan a usuarios para realizar eventos. • Coordinar y sugerir los tipos de refrigerios que se entregaran a usuarios en actividades recreativas fuera de la ciudadela. • Reuniones generales con la Administradora. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Egresado o Graduado de la Carrera de Licenciatura en Nutrición. • Poseer experiencia mínima de 1 año en interacción con adultos mayores. • Disponibilidad de horarios. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ético • Responsable • Paciente y amable • Buenas relaciones interpersonales • Disciplinado • Vocación de servicio 					
VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/ DIRECCION RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas. Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades por parte del médico general.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores.					

	Manual de Descripción de Puesto Área Administrativa y Operativa del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol.		Código: FD AD 15		
			Fechas de Aprobación:		Pág. N°:
			DIA: 1	MES: NOV	AÑO: 2013
I. INFORMACIÓN BASICA.					
Nombre del Puesto:	Psicólogo		Nº de ocupantes: 1/1		
Departamento:	N/A				
Relaciones de Supervisión:	Responsable ante:	Médico General			
	Supervisa a:	N/A			
Ubicación física:	Área de Fisioterapia.				
II. OBJETIVO DEL PUESTO					
Realizar evaluaciones del estado mental a los adultos mayores para determinar el nivel de funcionamiento y atención que requerirá el personal responsable del cuidado del adulto mayor.					
III. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES					
Área de Psicología Clínica de Adultos Mayores:					
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la evaluación psicológica de ingreso de adultos mayores, aplicando el test mini mental statu para determinar el nivel de deterioro cognitivo que presenta la personal evaluada. • Evaluar las condiciones psicológicas y familiares para determinar la razón por la cual se desea ingresar al adulto mayor a la institución, evaluando con ello el grado de disposición al ingreso del adulto, salvaguardando siempre sus derechos. • Realizar intervención psicológica a los adultos mayores que residen en la institución, cuándo sean referidos por el personal médico, de enfermería ó administrativo por diferentes causas que afecten el estado psicológico, emocional y disciplinario. • Realizar seguimiento psicológico en adultos mayores, constantemente evaluando la evolución de usuarios atendidos. • Establecer contacto y entrevista con familiares de usuarios eventualmente en aquellos casos en el cual los familiares tengan incidencia positivo o negativa en el estado psicológico y emocional de los usuarios atendidos. • Elaborar y archivar hoja de evaluación en el expediente clínico de cada usuario. • Llenar censo de consulta específico de cada usuario que es atendido diariamente y llenar censo para archivo estadístico de la institución. • Colaborar y participar en celebraciones, paseos, caminatas, programadas en el hogar para fomentar la salud mental de los usuarios. • Apoyo al departamento de enfermería con usuarios conflictivos en su aseo personal y con la ejecución de revisión/requisas. 					
IV. COMPETENCIAS FUNCIONALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las evaluaciones de estado mental clínico. • Habilidad para realizar informes médicos. • Conocimiento basto de patologías, diferentes tipos de personalidades del adulto mayor. • Manejo de equipos computacionales MS Windows. • Realización y ejecución de pruebas psicológicas. 					
V. COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Buenas Relaciones Interpersonales. • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Proactivo. 					
VI. AUTORIDAD/ TOMA DE DECISIONES/ DIRECCION RECIBIDA					
Independencia en el desarrollo diario de actividades, en la coordinación y ejecución de estas, y en coordinación con otras áreas. Se reciben instrucciones específicas, además de tener claro las diferentes actividades, por parte del médico general.					
VII. CONDICIONES DE TRABAJO					
Ambiente donde tendrá interacción con adultos mayores. Espacio físico adecuado.					

ANEXO N°9

"REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO"

2014



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVO DEL REGLAMENTO	1
AMBITO DE APLICACIÓN	1
CAPITULO I	
Disposiciones Preliminares.....	2
CAPITULO II	
Requisitos de Ingreso	3
CAPITULO III	
Días y Horas de trabajo.	4
CAPITULO IV	
Horas Destinadas para la Comida.....	5
CAPITULO V	
Lugar, Día y Hora para el Pago de los Salarios, Comprobantes de Pago.....	5
CAPITULO VI	
Descanso Semanal.	6
CAPITULO VII	
Asuetos.....	6
CAPITULO VIII	
Vacaciones Anuales.	7
CAPITULO IV	
Aguinaldos.....	8
CAPITULO X	
Obligaciones y Prohibiciones para los Trabajadores.	8

CAPITULO XI	
Obligaciones y Prohibiciones del Fideicomiso.	10
CAPITULO XII	
Labores que no deben de Realizar las Mujeres ni los Menores.	13
CAPITULO XIII	
Exámenes Médicos y Medidas Profilácticas.	13
CAPITULO XIV	
Higiene y Seguridad en el Trabajo.	13
CAPITULO XV	
Botiquín.	14
CAPITULO XVI	
Prestaciones Cubiertas por el ISSS.	14
CAPITULO XVII	
Peticiones Reclamos y Modo de Resolverlos.	15
CAPITULO XVIII	
Disposiciones Disciplinarias y Modo de Aplicarlas.	15
CAPITULO XIX	
Disposiciones Finales, Publicidad y Vigilancia.	16

INTRODUCCION

Es de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades que se realizan en toda empresa o establecimiento la implementación de un instrumento que contenga de forma expresa y detallada las disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de éstas, es por ello de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo.

OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Establecer una relación armónica y disciplinada, que le permita a ésta, ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro del Fideicomiso.

AMBITO DE APLICACIÓN

El presente reglamento será de aplicación general para todos los empleados del Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, para que cada uno de estos conozcan cuáles son sus derechos y obligaciones que como empleado les competen, y así mismo las prohibiciones que les podría llevar a sanciones. Siendo la Unidad de Recursos Humanos la encargada de divulgarlo.

CAPITULO I

Disposiciones Preliminares.

Art.1.- EL FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DIAZ SOL, es una institución benéfica sin fines de lucro, dedicada a la atención de adultos mayores de ambos géneros.

El Scotiabank de El Salvador, es quien en la actualidad administra y audita los bienes fideicometidos a su prudente arbitrio, nombrando como Delegado Fiduciario al Lic. Luis Mauricio Membreño y al Lic. Dionisio Machuca, como Director Legal.

Art. 2.- El presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, tiene por objeto fijar con claridad las reglas obligatorias de orden técnico, administrativo y disciplinario, necesarias y útiles para la buena marcha y desarrollo de las labores en el FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DIAZ SOL, con relación a la prestación de servicios y a la ejecución de trabajo.

Los miembros de la Junta Directiva del Scotiabank El Salvador, S.A, el delegado Fiduciario, el comité de seguimiento y las Fideicomisarias no estarán sujetos a la aplicación del presente reglamento. Para efecto de nombrar al “Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol” dentro de este Reglamento se hará uso de la palabra Fideicomiso.

Art. 3.- Los principales cargos de la estructura organizacional con que cuenta el Fideicomiso, para el cumplimiento de sus funciones en los puestos de dirección, administración, control y ejecución, son los siguientes:

- a) Administradora General.
- b) Asistente Administrativo.
- c) Jefe de Recursos Humano.
- d) Contadora General
- e) Medico Regente/Geriatra
- f) Médico General
- g) Mandador de la Finca
- h) Regente de Farmacia.
- i) Responsable de Despensa.
- j) Asistente Contable.
- k) Jefe de enfermería.
- l) Fisioterapista.
- m) Nutricionista.

n) Psicólogo.

Art. 4.- El Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol, tendrá como ente de administración y dirección superior a la Junta Directiva del Scotiabank El Salvador, al Comité de Seguimiento, el cual estará integrado, elegido y representado, en la forma establecida por el Scotiabank El Salvador; y además contará con una Dirección de Administración General, la cual tendrá como objetivo fundamental, asegurar una administración transparente y eficiente de los recursos, atendiendo los lineamientos del Comité de Seguimiento, así como las atribuciones y obligaciones que se han establecido en el Manual de puestos.

Art. 5.- Cada área tendrá un jefe quien será el superior jerárquico inmediato de los trabajadores que estén a su cargo, a la vez, este reportara los informes correspondientes.

CAPITULO II

Requisitos de Ingreso.

Art. 6.- Toda persona que desee prestar sus servicios al Fideicomiso, deberá cumplir con los requisitos mínimos de formación académica, experiencia y otras habilidades y competencias que requiera el perfil del puesto al cual aspira, también deberá someterse a las pruebas necesarias, de acuerdo al proceso de reclutamiento y selección de personal. Asimismo, deberá entregar su Currículum Vitae actualizado, completar la solicitud de empleo y abrir el expediente personal laboral según los siguientes requisitos:

- a) Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI), Certificación de la Partida de nacimiento original, Fotocopia de NIT, Fotocopia de tarjeta de afiliación del ISSS, Fotocopia del NUP.
- b) Copia del último certificado de estudios.
- c) Solvencia extendida por la Policía Nacional Civil y Antecedentes Penales.
- d) Constancias y referencias de trabajos anteriores.
- e) Referencias o recomendaciones personales.
- f) Rendir satisfactoriamente las pruebas de conocimiento, psicológicas, aptitud y entrevistas que se realicen, de acuerdo al puesto solicitado.

En ningún caso el Fideicomiso solicitará como parte de la documentación, ni exigirá como requisito de contratación prueba de embarazo, examen de VIH-SIDA, ni constancia de no estar afiliado a un sindicato o asociación profesional.

Art. 7.- Las relaciones laborales entre el personal y el Fideicomiso, se formalizarán mediante la celebración de contratos individuales de trabajo, en los cuales se expresarán las condiciones, derechos y obligaciones bajo las normas del presente reglamento.

El personal del Fideicomiso de acuerdo a la clase de contrato de trabajo celebrado, se cataloga de la siguiente forma:

- a) Personal en periodo de prueba: Todo nuevo empleado del Fideicomiso, se considerará a prueba por el término de treinta días, contados a partir de su ingreso, como lo establece el Art. 28 del Código de Trabajo; y si transcurrido ese período, el servicio prestado no fuere satisfactorio, el contrato correspondiente terminará sin responsabilidad patronal alguna para el Fideicomiso; pero, si transcurrido el período de prueba el servicio prestado fuere satisfactorio, la contratación se entenderá por el tiempo estipulado en el Contrato.
- b) Contratación de Servicios Profesionales: Es el que presta sus servicios sobre la base de un Contrato por Servicios Profesionales será cuando se requiera que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada.
- c) Personal de carácter permanente: Es constituido por los trabajadores que desempeñan labores que por su naturaleza se consideran de carácter permanente, en virtud de Contratos Individuales de Trabajo.

CAPITULO III

Días y Horas de trabajo.

Art. 8.- Las horas de trabajo diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día, y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 9.- La jornada ordinaria de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro horas semanales para los empleados administrativos.

Art. 10.- Para el personal de Enfermería serán turnos rotativos, cumpliendo siempre con lo que establece la ley de cuarenta y cuatro horas semanales diurnas y treinta y nueve nocturnas.

Art. 11.- La Jornada de trabajo para el personal de servicios varios serán turnos rotativos cumpliendo siempre con las cuarenta y cuatro horas semanales establecidas por la Ley.

Art. 12.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art. 13.- El tiempo que se trabaje excediendo la jornada ordinaria se pagará con los recargos que establece el Código de Trabajo. El trabajo en horas extraordinarias solo podrá pactarse entre el trabajador con la Jefa o el

Jefe Inmediato Superior, en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias que así lo exijan.

Art. 14.- Horarios de Trabajo:

Para el personal Administrativo será de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00 pm.

Para personal Operativo y servicios profesionales se establecerá el horario de trabajo en el contrato según acuerdo de ambas partes.

CAPITULO IV

Horas Destinadas para la Comida.

Art. 15.- Todo el personal que labora en el Fideicomiso, tendrá una hora para tomar su almuerzo y la hora destinada será de 1:00 pm a 2:00 pm.

Art. 16.- Solo el personal de oficios varios y de turnos rotativos, se les proporcionara además del almuerzo, desayuno y/o cena.

CAPITULO V

Lugar, Día y Hora para el Pago de los Salarios, Comprobantes de Pago.

Art.17.- El Salario es la retribución en dinero que el Fideicomiso está obligado a pagar al personal por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 18.- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cotización al seguro social e impuestos.

Art. 19.- Se llevará un registro de planillas, recibos en que consten según el caso los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el personal y si éste no supiere o no pudiese, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.

El personal recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma

Art. 20.- El salario de cada persona será establecido en su respectivo contrato individual de trabajo; el cual será estipulado por quincena, y no será inferior al mínimo fijado por el Ministerio de Trabajo. Dicho salario deberá pagarse en moneda de curso legal.

Art. 21.- El pago de sueldos y salarios se realizará por medio de cheque o depósito en cuenta de ahorro o cuenta corriente propiedad del personal; todo el personal recibirá su pago el día quince y último de cada mes calendario. Si el día señalado para ejecutar el pago fuera de asueto o de descanso semanal, dicho pago se hará el día hábil anterior.

CAPITULO VI

Descanso Semanal.

Art. 21.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, según lo establecido por el Código de Trabajo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público (tal es el caso del Fideicomiso), o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo.

Art.22.- Quienes laboren en su correspondiente día de descanso semanal recibirán el salario básico de ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado; si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

CAPITULO VII

Asuetos.

Art. 23.- El Fideicomiso concederá asueto remunerado a sus empleados administrativos, los días:

- a) Primero de enero;
- b) Miércoles, jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de Mayo;
- d) Tres, cuatro, cinco y seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;

f) Dos de noviembre; y

g) Veinticinco de diciembre.

Ar. 24.- El personal que trabaje el día de asueto o después de su semana laboral, devengará un salario extraordinario integrado por el salario básico más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabaja en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en este inciso.

Ar. 25.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador o trabajadora tendrá derecho únicamente a su salario básico, pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo anterior y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

CAPITULO VIII

Vacaciones Anuales.

Ar. 26.- Después de un año de trabajo continuo en el Fideicomiso, de conformidad con el Código de Trabajo, los trabajadores, tendrán derecho a un período de vacaciones de quince días de acuerdo a dos modalidades:

- a) Personal Operativo: quince días consecutivos, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento del mismo.
- b) Personal administrativo: los días de vacaciones serán repartidos en los días de vacaciones de semana santa, vacaciones de agosto y diciembre.

Ar. 27.- Los días de asueto y descanso semanal que quedaren comprendido dentro del periodo de vacaciones no prolongaran la duración de esta. Pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días; los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse en el periodo de vacación.

Ar. 28.- Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al Fideicomiso y vencerán en la fecha correspondiente a cada uno de los años posteriores.

Ar. 29.- Todo trabajador para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año.

Ar. 30.- Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos que se suspenden el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computaran como días trabajados para los efectos de los artículos anteriores.

Ar. 31.- El Fideicomiso debe señalar la época en que el trabajador ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellos, con treinta días de anticipación por lo menos.

Art.32.- Los trabajadores no tendrán derecho a vacaciones si durante el año hubieren faltado injustificadamente quince o más días.

Ar. 33.- Las vacaciones no podrán compensarse en dinero o en especie, ni podrán acumularse.

Ar. 34.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

CAPITULO IX

Aguinaldos.

Art. 35.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Ar. 36.- Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servicio, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

Ar. 37.- El aguinaldo se pagará con base a lo siguiente:

- a) De uno a tres años se pagarán diez días.
- b) De tres a diez años se pagarán quince días.
- c) De diez años o más, se pagarán dieciocho días.

CAPITULO X

Obligaciones y Prohibiciones para los Trabajadores.

Ar. 38.- Los trabajadores del Fideicomiso tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el Fideicomiso les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;
- b) Obedecer las instrucciones que reciban del Fideicomiso o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- c) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- d) Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios al Fideicomiso;
- e) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
- f) Restituir al Fideicomiso en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- g) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del Fideicomiso que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- h) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro del Fideicomiso, peligran la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;
- i) Desocupar la casa o habitación proporcionada por el Fideicomiso, en el término de treinta días contados desde la fecha en que termine el contrato de trabajo por cualquier causa. Si el trabajador encontrare otro trabajo antes de los treinta días, deberá desocupar la casa o habitación a más tardar dentro de los tres días siguientes al día en que entró al servicio del nuevo patrono; pero deberá desocuparla inmediatamente que deje de prestar sus servicios por cualquier causa, cuando ocupar la casa o habitación resulte inherente a la presentación del trabajo.
- j) Si el trabajador no cumple con lo dispuesto en el inciso anterior el Juez de Trabajo competente, a petición del patrono, ordenará el lanzamiento sin más trámite ni diligencia;
- k) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el Fideicomiso o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- l) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indiquen los patronos para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo;
- m) Asistir con puntualidad a su trabajo;
- n) Desempeñar con eficiencia, diligencia y probidad las labores encomendadas;
- o) Guardar la reserva y discreción necesaria en los asuntos que tengan conocimiento por razón del cargo;
- p) Guardar a sus Jefes y compañeros la debida consideración y respeto, acatando las órdenes e instrucciones que reciban de sus Jefes en lo relativo a la ejecución y desempeño de sus labores;

- q) Atender a los usuarios en forma esmerada y respetuosa, guardándole la consideración debida a los adultos mayores, sus familiares, y visitantes;
- r) Atender al usuario del Fideicomiso sin discriminación alguna, por razones de género, sexo, religión, raza, enfermedad, edad, entre otros;
- s) Evitar prácticas de acoso sexual y laboral, irrespeto o maltrato hacia las o los compañeros y usuarios;
- t) Conservar en buen estado los instrumentos, equipo informático, máquinas, equipo médico y demás equipos propiedad del Fideicomiso;
- u) Utilizar los uniformes en la forma y días indicados, en aquellos casos de uso obligatorio;

Art. 39.-Se prohíbe a los trabajadores del Fideicomiso:

- a) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo en el Fideicomiso, sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos;
- b) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el Fideicomiso, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- c) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores; y
- d) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios.
- e) Evadir y/o no cumplir las responsabilidades del cargo;
- f) Cometer actos que perturben la disciplina o alteren el normal desarrollo de las labores en el Fideicomiso;
- g) Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos, drogas o enervantes en el lugar de trabajo o presentarse al desempeño de sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de las mencionadas drogas;
- h) Utilizar la información y documentación institucional para beneficio propio o de terceros o para un fin distinto del que ha sido establecido por el Fideicomiso.

CAPITULO XI

Obligaciones y Prohibiciones del Fideicomiso.

Art. 40.- Son obligaciones del Fideicomiso:

- a) Pagar a la trabajadora o trabajador el salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecido en el Capítulo V del presente Reglamento;

- b) Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al Fideicomiso;
- c) Proporcionar a la trabajadora o trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione éstos últimos;
- d) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
- e) Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;
- f) Conceder licencia al trabajador:
 - 1. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la Ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el Fideicomiso deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas;
 - 2. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, por motivo de fallecimiento, accidente, hospitalización o enfermedad grave acreditada por médico competente, del cónyuge, compañero o compañera de vida y otros familiares de la o el trabajador, hasta el segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad, al supuesto de la intervención quirúrgica de estos parientes, siempre que precise reposo domiciliario (es decir, aunque no se requiera de hospitalización); lo mismo que cuando se trate de personas que dependan económicamente de él o ella y que aparezcan nominadas en el respectivo Contrato de Trabajo o, en su defecto, en cualquier registro del Fideicomiso. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el Fideicomiso solamente está obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.
 - 3. Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere Directivo de una Asociación Profesional, y siempre que la respectiva Organización la solicite. el Fideicomiso, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna;
 - 4. Por tres días en caso de paternidad por nacimiento o adopción; licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuirlos dentro de los primeros quince días desde la fecha del nacimiento. En el caso de padres adoptivos, el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción

respectiva. Para el goce de esta licencia deberá presentarse partida de nacimiento o certificación de la sentencia de adopción, según sea el caso. Por esta licencia, el Fideicomiso estará obligado a reconocer una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días.

- g) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores.
- h) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- i) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y
- j) Todas las que impongan el Código de Trabajo, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el Virus de Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

Art. 41.- Se prohíbe al Fideicomiso:

- a) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;
- b) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- c) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- d) Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- e) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- f) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- g) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
- h) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- i) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
- j) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal; y
- k) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores;

- l) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia asada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la ley con fines de protección de la persona del trabajador;
- m) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación;
- n) Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo;
- o) Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores, por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico.

CAPITULO XII

Labores que no deben de Realizar las Mujeres ni los Menores.

Art. 42.- El trabajo de las mujeres de toda edad y de los menores de dieciocho años, debe ser especialmente adecuado a su edad, sexo, estado físico y desarrollo.

Son labores peligrosas e insalubres las declaradas como tales en el Código de Trabajo.

Art. 43.- El trabajo de las mujeres y de los menores de edad estará sujeto a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

CAPITULO XIII

Exámenes Médicos y Medidas Profilácticas.

Art.44.- Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador es obligación del Fideicomiso mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.

Art. 45.- El trabajador deberá someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el Fideicomiso o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

Art. 46.- El trabajador debe ser destinado a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

CAPITULO XIV

Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Art. 47.- El Fideicomiso dará entero cumplimiento a las disposiciones que sobre higiene y seguridad en el trabajo establecen las leyes vigentes, así como las recomendaciones técnicas que le formulen las autoridades competentes, ya sea en lo relativo al uso de maquinaria, como al de instrumentos, materiales y equipo de protección personal.

El Fideicomiso mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de los trabajadores a su servicio, botiquines equipados con los medicamentos necesarios para los primeros auxilios en la forma que determine la Dirección General de Prevención Social.

Art. 48.- Los trabajadores del Fideicomiso están obligados a cumplir con las normas de seguridad e higiene en el trabajo a que se refiere el artículo anterior y tienen derecho para sugerir a la administración superior de la Fideicomiso la adopción de medidas adecuadas para la protección de riesgos profesionales.

Art. 49.- El Fideicomiso quedara exento de responsabilidad respecto del trabajador a su servicio que este afiliado al régimen del seguro social y AFP's.

Art. 50.- El Fideicomiso podrá establecer medidas de higiene y seguridad que considere oportunas y convenientes para la protección de sus trabajadores y estos tienen la obligación de acatarlas.

CAPITULO XV

Botiquín.

Art. 51.- El Fideicomiso mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todas los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social.

CAPITULO XVI

Prestaciones Cubiertas por el ISSS.

Art. 52.- En virtud de que el Fideicomiso está sujeto al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de su personal, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en este Reglamento, del Fideicomiso estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el personal podrá reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

CAPITULO XVII

Peticiones Reclamos y Modo de Resolverlos.

Art. 53.- Cuando surgieren reclamos debido a la interpretación o violación del presente Reglamento Interno de Trabajo, o las condiciones de trabajo, se procederá de la siguiente manera:

- a) El reclamo o la petición de un trabajador o trabajadora deberá ser presentada a su Jefa o Jefe Inmediato Superior, el cual dará respuesta a dicha petición en un plazo no mayor de cinco días hábiles.
- b) En caso de no haber una resolución a la petición se deberá acudir a la Administradora General la cual buscara una solución al conflicto.

CAPITULO XVIII

Disposiciones Disciplinarias y Modo de Aplicarlas.

Art. 54.- El Fideicomiso aplicará las siguientes sanciones disciplinarias al personal que cometa faltas descritas en el Reglamento Interno, leyes laborales o cuando de una u otra forma contravengan la moral o las buenas costumbres de la institución:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Suspensión por un día a criterio de la institución.
- d) Suspensión por más de un día hasta un máximo de treinta, previa autorización del Director General de Inspección de Trabajo.
- e) Despido.

Art. 55.- Se entenderá por cada una de las siguientes sanciones disciplinarias lo siguiente:

- a) Amonestación verbal: consiste en que el Jefe inmediato superior llama verbalmente la atención del empleado como resultado de alguna falta cometida por éste. Estas faltas o violaciones son generalmente de carácter leve en cuyo caso el Jefe inmediato advertirá al empleado que debe rectificar su conducta de inmediato.
- b) Amonestación Escrita: se deja plasmada la falta cometida por escrito y la sanción a la que se hace acreedor el empleado, así como también el compromiso para no incurrir nuevamente en la falta cometida. Este tipo de amonestaciones se aplican cuando el Jefe inmediato ha llamado la atención

al empleado por medio de una o más amonestaciones verbales sin que las mismas hayan tenido un resultado beneficioso en el comportamiento de éste.

Podrá también ser aplicada la amonestación escrita en los casos de faltas graves sin necesidad de que el Jefe inmediato haya utilizado el procedimiento de amonestación verbal previa.

- c) Suspensión: de acuerdo con el Código de Trabajo el Fideicomiso, podrá suspender hasta por un día sin goce de sueldo al empleado, por cada falta disciplinaria establecida en el presente Reglamento Interno.
- d) El despido, es normalmente la última de las sanciones disciplinarias y se aplicará después que las otras medidas disciplinarias no hayan dado los resultados positivos esperados en el empleado. Puede haber casos en que la falta cometida sea de tal gravedad que no permita tener previamente las otras sanciones disciplinarias, o que la retención del personal sea perjudicial para los intereses de la institución.

El Fideicomiso podrá dar por terminado el Contrato de Trabajo sin incurrir en responsabilidad, por los causales contemplados en el Art. 50 del Código de Trabajo.

Art. 56.- Son faltas leves y ameritan amonestación verbal:

- a) Para el personal de la sede administrativa, cuando sin causa justificada el trabajador en forma reiterada, se presente después de la hora de inicio de las labores, o cuando se retire de la Institución antes de la hora señalada para la finalización de las mismas.
- b) No cumplir las labores para las que ha sido contratado;
- d) No observar las medidas higiénicas adecuadas en el Centro de Trabajo;
- e) Irrespetar de palabra ya sea en forma directa o indirecta a las o los compañeros de trabajo.
- f) Por incumplimiento de la obligaciones establecidas en el Art. 38 de este Reglamento

CAPITULO XIX

Disposiciones Finales, Publicidad y Vigilancia.

Art. 57.- Las disposiciones que no se han establecido en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de la Empresa.

Art. 58.- Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los trabajadores, por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

Art. 59.- Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, sino se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

Art. 60.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores de nuevo ingreso.

San Salvador, Veintitrés de Octubre de dos mil trece.

ANEEXO N°10

"Símbología ANSI"

Simbología ANSI.

American National Standard Institute (ANSI), simbología utilizada en el flujograma del proceso de selección de personas.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos. Dicha simbología se muestra a continuación.

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento/ Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de Pagina	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

ANEEXO Nº 11

"PASOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN"

PASOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Dar información a los nuevos profesionales que empiezan a trabajar, de las características de la empresa para que se adapten rápidamente a su modelo organizativo.

Inducción Administrativa: Impartida por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

PASOS	DESCRIPCION
Presentación de los formadores	Presentar a las personas responsables del proceso de inducción.
Presentación	Se le enseñan las instalaciones de su nueva empresa para que se identifique con ella.
Filosofía	Se le da a conocer la historia, la misión, la visión, la estructura organizacional y las políticas de desarrollo.
El reglamento laboral	Se le debe especificar y aclarar, en caso de duda, los siguientes acuerdos: -Sueldo. -Calendario laboral. -Actividades Sociales. -Permisos y vacaciones. -Beneficios sociales. . -Programa de incentivos no monetarios. -Otras normas de carácter interno.
Programas de formación.	Cada formador presentará su programa y la forma de llevarlo a cabo, explicando cuáles son los objetivos que desea alcanzar con dicha formación.
Horario y duración del programa.	Presentar la agenda en cuanto a hora de comienzo y finalización de la jornada, así como la fecha de terminación del curso.
Entrega del material de apoyo.	Se le entregará al trabajador el material de apoyo correspondiente, (Manual de Bienvenida, Reglamento Interno de Trabajo.)

Finalizadas las actividades con el Jefe de la Unidad de Recursos, tanto de formación como de integración, el trabajador comenzará su segunda fase en su zona de trabajo correspondiente.

Inducción Técnica: impartida por el Jefe de la Unidad.

PASOS	DESCRIPCION
Presentación a los miembros del equipo.	Se realiza a modo de bienvenida aprovechando algún tipo de reunión.
Visitas de adiestramiento.	El jefe inmediato designará a uno o varios de sus trabajadores para que le acompañen durante varios días, con la finalidad de que se adapte a la mecánica del trabajo diario.
Asignación de la zona de trabajo.	Al nuevo trabajador le será asignada una zona de trabajo en función de las necesidades de la empresa.
Visitas de acompañamiento.	Su jefe inmediato le hace visitas en sus labores diarias para servirle de apoyo motivacional.

Concluidas ambas etapas, se establecerá un período de seis meses aproximadamente para probar el éxito de la integración en la empresa y la adaptación al puesto de trabajo.

ANEXO N°12

"HOJA DE EVALUACIÓN DE EL DESEMPEÑO"



HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____ FECHA _____

DEPARTAMENTO/ÁREA: _____ PUESTO _____

FACTORES	SOBRESALIENTE	BUENO	REGULAR	APENAS ACÉPTALE	DEFICIENTE
Cantidad de trabajo Volumen de trabajo aceptable en condiciones normales	<input type="checkbox"/>				
Calidad de trabajo Puntualidad, limpieza y precisión en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
Conocimientos del Puesto Comprende todo lo relacionado con hechos, factores y su capacidad.	<input type="checkbox"/>				
Cualidades Personales Personalidad, apariencia, Sociabilidad, liderazgo, integridad	<input type="checkbox"/>				
Cooperación Capacidad y disposición de trabajar con sus compañeros, supervisores y subordinados por metas comunes.	<input type="checkbox"/>				
Confiabilidad Fidelidad, compromiso, exhaustivo, exacto, sincero, constante en asistencia.	<input type="checkbox"/>				
Iniciativa Busca mayores responsabilidades, toma decisiones.	<input type="checkbox"/>				

ANEXO Nº 13

"FORMULARIO DE EXPEDIENTE LABORAL"

ANEXO Nº 14

"FORMATO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN"

FIDEICOMISO DR. JULIO IGNACIO DÍAZ SOL				
FORMATO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Objetivo. Identificar necesidades de capacitación a través de una programación sistematizada y fundamentada, para satisfacer de manera conveniente los requerimientos y expectativas del puesto.				
Indicaciones. A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.				
1. DATOS GENERALES				
NOMBRE: _____				
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____				
FECHA DE APLICACIÓN: _____				
AREAS DE INTERES	NIVEL DE CONOCIMIENTO			OBSERVACIONES
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
DE LA CIUDADELA				
Misión				
Visión				
Reglamento Interno				
DE SU TRABAJO				
Derechos y Deberes				
Funciones del Puesto				
COMPETENCIAS				
Liderazgo				
Supervisión del Personal				
Trabajo en Equipo				
Colaboración en el Trabajo				
Manejo de Conflictos				
Calidad en el Servicio				
Manejo del Estrés				
Manejo del Cambio				
AREA TECNICA				
Mantenimiento de Equipo de Oficina				
Mantenimiento de Equipo Medico				
AREA DE SALUD				
Manejo en Situación de Crisis				
Primeros Auxilios				
Prevención de Accidentes				
Temas que le gustaría se tomen en cuenta para ser capacitado. _____ _____ _____			FIRMA DE INVOLUCRADOS	
			_____ Jefe del Área _____ Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	

ANEXO N°15

"MEDIDAS DE SEGURIDAD EN CASO DE INCENDIO"

ANTES

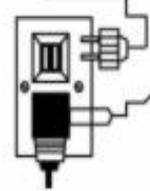
Tenga siempre un extintor cerca.



Procure instalar un detector de humo.



Chequee constante llaves, uniones y cilindros que contengan cualquier tipo de gas inflamable.



No sobrecargue las instalaciones eléctricas.

DURANTE

Si hay humo, agáchese y gatee.



Siga las instrucciones que le indiquen los cuerpos de socorro.



1



2

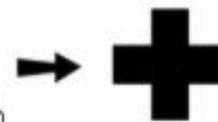


3

Si su ropa arde, no corra, deténgase, agáchese y ruede en el piso para apagar el fuego.

DESPUÉS

Aléjese del incidente, y permita que los cuerpos de socorro concluyan con su labor.



Si hay heridos, pida auxilio a los cuerpos de socorro.

ANEXO N°16

"MEDIDAS DE SEGURIDAD EN CASO DE SISMOS"

Qué hacer **antes** de un terremoto

Tenga preparado



Botiquín primeros auxilios



Linternas de dinamo



Agua embotellada y comida no perecedera



Silbato



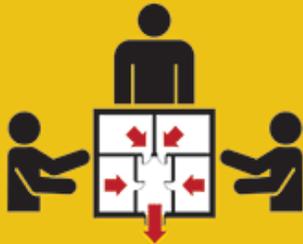
Radio con pilas



Extintor

Hable, planee y practique

Haga simulacros y hable con la familia sobre cómo actuar en caso de terremoto



Tenga siempre identificadas las zonas seguras y las salidas de emergencia de su casa, colegio o lugar de trabajo.



Sepa cómo cerrar las llaves de agua, gas y luz. Revise los enchufes



Conozca los teléfonos de emergencias (ambulancias, policía, bomberos)

Disminuya los riesgos



Asegure firmemente objetos que puedan ocasionar daños: cuadros, espejos, lámparas, armarios, librerías, etc.



No coloque en zonas altas objetos pesados como macetas, jarrones, botellas, libros, televisores, etc.

Qué hacer **durante** un terremoto



AGÁCHESE



CÚBRASE



AGÁRRESE



CÁLMESE

En la medida de lo posible trate de mantenerse tranquilo



EN EL INTERIOR

Aléjese de muebles, ventanas y lámparas



EN EL EXTERIOR

Aléjese de edificios, muros y postes eléctricos



Si está conduciendo pare en un lugar seguro, encienda las luces de emergencia y permanezca dentro del vehículo



Si utiliza silla de ruedas, frénela en lugar seguro y protéjase la cabeza con los brazos



Si está en un lugar de asistencia masiva protéjase la cabeza con los brazos o resguárdese debajo de asientos y mesas

Qué hacer **después** de un terremoto



CIERRE

llaves de agua, luz y gas



UTILICE

las escaleras



NO UTILICE

los ascensores



APAGUE

todo tipo de fuego



ILUMINE

con linterna, no con fuego



NO ENTRE

en edificios dañados



Si está atrapado

Cúbrase la boca y la nariz, evite gritar porque puede asfixiarse con el polvo. Golpee con un objeto para indicar su posición



Si hay heridos

No mueva a las personas gravemente heridas a menos que estén en peligro inminente de sufrir daños.



Esté alerta ante las posibles réplicas que puedan ocurrir



No use el teléfono a menos que sea estrictamente necesario



Sólo haga caso de informaciones de organismos y autoridades oficiales

ANEEXO N°17

"FORMATO PARA EVALUAR EL ESTADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD"

Fideicomiso Dr. Julio Ignacio Díaz Sol			
FORMATO PARA EVALUAR EL ESTADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL			
MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Objetivo: conocer las condiciones físicas ambientales en la que el personal se desempeña, a efecto de identificar los posibles riesgos que corren en cada una de las actividades que desarrollan.			
N°	CONTENIDO	SI	NO
INSTALACIONES			
1	¿Se encuentran sucias las paredes?		
2	¿Se encuentran agrietadas las paredes?		
3	¿Poseen solidez necesaria las paredes?		
4	¿Los pisos están limpios?		
5	¿Los pisos se encuentran dañados?		
6	¿Los pisos son de tipo antideslizante?		
7	¿El techo esta agrietado?		
8	¿Posee solidez necesaria el techo?		
9	¿El techo tiene cielo falso?		
10	¿El cielo falso esta agrietado?		
11	¿El cielo falso está limpio?		
12	¿Existen goteras?		
13	¿Las gradas poseen antideslizantes?		
ILUMINACION			
15	¿Se posee luz artificial?		
16	¿La iluminación artificial produce deslumbre o daño a la vista?		
17	¿Se encuentran lámparas quemadas?		
18	¿Se encuentran protegidas las lámparas?		
19	¿Existe suficiente iluminación en todas las áreas?		
VENTILACION			
20	¿Existe ventilación suficiente en todas las áreas?		
21	¿El área de cocina cuenta con extractores de humo?		
22	¿Existe aire acondicionado en los lugares que lo requieren?		
23	¿Ventiladores, aire acondicionado y extractores de calor se encuentran fuera de servicio?		
24	¿Se posee una altura adecuada en los sistemas de ventilación?		
25	¿Los baños poseen una ventilación necesaria?		
26	¿Las ventanas tienen vidrios en su totalidad?		
27	¿Las manecillas de las ventanas funcionan adecuadamente?		
SISTEMA DE HIGIENE			
28	¿Se prohíbe ingerir alimentos al interior de los establecimientos de trabajo?		
29	¿Se prohíbe fumar en los diferentes establecimientos?		
30	¿Se encuentra basura en pisos, pasillos y patios?		
31	¿Se programan y realizan fumigaciones?		
32	¿Existe proliferación de bichos, roedores, cucaracha, mosca y zancuda?		

33	¿Se utiliza desinfectante para el piso?		
34	¿Los sanitarios cuentan con papel higiénico?		
35	¿Los sanitarios cuentan con jabón y toalla?		
36	¿Los sanitarios poseen el sistema de agua completo?		
37	¿En cada sanitario hay un basurero adecuado?		
38	¿Se tiene cisterna en caso de emergencia?		
39	¿Se encuentran en buen estado los frigoríficos?		
40	¿Existen diferentes recipientes para clasificar la basura y desechos?		
41	¿Poseen tapadera los basureros?		
HERRAMIENTAS			
42	¿Carecen los empleados de herramientas necesarias para realizar su trabajo?		
43	¿Se lleva algún registro que controle el inventario de equipo y herramientas de trabajo?		
44	¿Se realizan revisiones para conocer el estado y la cantidad de equipo y herramientas de trabajo?		
PROTECCION Y PREVENCION			
45	¿Las cajas térmicas tienen señalización?		
46	¿Existen dispositivos que muestran claramente las posiciones de apagado y encendido de las cajas térmicas?		
47	¿Las cajas térmicas tienen protección?		
48	¿Hay cables a la intemperie?		
49	¿Existen extintores adecuados en las distintas áreas de trabajo?		
50	¿Hay salidas de emergencia?		
51	¿Existen pasillos externos para descongestionar?		
52	¿Existe sistemas de alarma en las áreas de trabajo?		
53	¿Existe un plan de emergencia como evacuación de personal?		
54	¿Existe mapa de riesgos?		
55	¿Existe botiquín de primeros auxilios?		
56	¿Existe asistencia psicológica?		
57	¿Existe el comité de seguridad e higiene ocupacional?		
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombre: _____			
Firma: _____			
Fecha: _____			