

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**"PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO
DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL
SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

**PATRICIA ESMERALDA ESCOBAR
ANADEYDA JEMIMA MORÁN AMAYA
CÉSAR ALEXIS QUINTANILLA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

"LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"

Julio, 2013.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MS. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE DECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DIRECTOR DE LA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS : LIC. RICARDO ERNESTO LÓPEZ NAVAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. TERESA FLAMENCO DE GUILLEN

COORDINADOR DE

SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

JULIO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:

En primer lugar a DIOS por darme la sabiduría para alcanzar este triunfo. A MI MADRE: Mil gracias por su apoyo incondicional, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día, A MI PADRASTRO Por su apoyo incondicional, A MI HERMANO por su cariño, apoyo y comprensión, A MI AMIGA Bitia que siempre me apoyo y estuvo en todo momento conmigo .

Patricia Escobar.

A DIOS:

Por ser el primero en mi vida, Dios y mi salvador y por las capacidades que ha puesto en mi vida. A mi familia: A mis padres, por ese gran esfuerzo que han hecho y siguen haciendo para sus hijos tengan lo necesario. A mis hermanos: Por estar en mi vida, por su amor y su apoyo en momentos buenos y no tan buenos. A Víctor Leiva: Por llegar a mi vida.

Anadeyda Morán Amaya

A DIOS

Agradezco a DIOS Todopoderoso. A mi madre. A mi esposa por toda su comprensión, por sus ánimos, paciencia y por su amor. A mi preciosa y amada hija Jessica Melisa, gracias por darme alegría, amor y felicidad.

César Alexis Quintanilla

INDICE

INDICE	4
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR Y DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.	1
1. Aspectos generales de las Organizaciones No Gubernamentales. 1	
1.1 Concepto de Organización No Gubernamental.	1
1.2 Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales. .	2
1.3 Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.	3
1.4 Clasificación de las ONG en El Salvador.	5
1.5 Cuadro de las ONG que existen actualmente registradas en el Ministerio de Gobernación.	7
1.6 Importancia de las ONG en El Salvador.	8
1.7 Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales. .	9
2. Aspectos generales de las ONG de estudio. Visión Mundial y Centro de Apoyo a la Lactancia Materna (CALMA).	11
2.1 Generalidades de Visión Mundial.	11
2.2 Elementos organizacionales de Visión Mundial.	12
2.3 Enfoque del trabajo de Visión Mundial.	13
2.4 Estrategia metodológica de Visión Mundial.	14
2.5 Procesos de gestión en Visión Mundial.	16
2.6 Generalidades de Centro de Apoyo a la Lactancia Materna (CALMA). .	17
2.7 Elementos organizacionales de CALMA.	18
2.8 Objetivos de la organización CALMA.	19
2.9 Enfoque de trabajo de CALMA.	20
3. Aspectos Generales de Gestión de Recurso Humano.	24
3.1 Concepto de Gestión de Recursos.	24

3.2 Diferencia entre Gestión y Administración.	25
3.3 Concepto de Gestión de Recursos Humanos.	25
3.4 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.	26
3.5 Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.	26
3.6 Técnicas de la gestión de Recursos Humanos.	30
3.7 Integración de Recursos Humanos.	31
3.8 Proceso de Reclutamiento.	34
3.8.1. Conceptos de Reclutamiento.....	35
3.8.2. Importancia del Reclutamiento.....	36
3.8.3. Fuentes de Reclutamiento.....	36
3.8.4. Medios de Reclutamiento.....	39
3.9 Proceso de Selección.	40
3.9.1. Concepto.....	40
3.9.2. Importancia de Selección.....	41
3.9.3. Pasos del proceso de Selección.....	42
3.9.4. Elección de las técnicas de Selección.....	44
3.9.5. Entrevista de Selección.....	46
3.10 Proceso de Inducción.	51
3.10.1 Concepto.....	51
3.10.2. Objetivos de la Inducción.....	51
3.10.3. Tipos de programas de inducción de personal.....	52
3.10.4. Programa de Inducción.....	53
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA GESTION DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.	
1. Diagnóstico de la situación actual de las ONG.	55
2. Metodología de la investigación.	55
2.1 Método Científico.....	56
2.2 Tipo de investigación.	57
2.3 Diseño de la investigación.....	57
2.4 Fuentes de información.....	57
2.4.1. Primarias.....	58

2.4.2. Secundarias.....	58
2.5 Técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo.....	58
2.5.1. Técnicas.....	59
2.5.2. Instrumentos.....	60
2.6 Unidades de determinación de Universo y Censo.....	60
2.6.1. Universo.....	60
2.6.2. Censo.....	61
3. Tabulación, análisis e interpretación de resultados.....	62
4. Determinación del Diagnóstico de las Organizaciones No Gubernamentales.....	82
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	84
5.1 Conclusiones.....	84
5.2 Recomendaciones.....	84
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. CASO ILUSTRATIVO.....	86
1. Introducción.....	86
2. Justificación.....	87
3. Importancia.....	88
4. Objetivos.....	89
4.1 Objetivo General.....	89
4.2 Objetivos Específicos.....	89
5. Desarrollo del Plan.....	90
2.1 Fundamentación del Esquema Propuesto.....	92
2.2 Alcance del Modelo Propuesto.....	92
6. Reclutamiento.....	94
6.1 Plan.....	94
6.2 Estrategias.....	95
6.3 Políticas.....	97
6.4 Toma de Decisión.....	97
6.5 Presupuesto.....	97
7. Selección.....	98
7.1 Plan.....	99

7.2 Estrategias.	101
7.2.1. Implementación de entrevista de selección.	101
7.2.2. Entrevista Inicial.	106
7.2.3. Aplicación de Entrevista Conductual.	107
7.2.4. Aplicación de Pruebas.	109
7.2.5. Políticas.	109
7.2.6. Recomendación al Departamento Solicitante.	110
7.2.7. Entrevista Final.	110
7.2.8. Toma de Decisión.	111
7.3 Presupuesto.	111
7.4 Evaluación y Seguimiento.	111
8. INDUCCIÓN.	112
8.1 Plan.	113
8.2 Estrategias.	113
8.3 Políticas.	116
8.4 Toma de Decisión.	116
8.5 Presupuesto.	116
8.6 Evaluación y Seguimiento.	117
8.7 Manejo de Resultados del desarrollo de la propuesta. .	117
8.8 Aprobación.	118
8.9 Presupuesto General.	119
9. Cronograma de Actividades.	120
10. Evaluación y Seguimiento General.	121
BIBLIOGRAFÍA.	122
ANEXOS	124

RESUMEN

El departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones es de mucha importancia, ya que, es el encargado de: planear, organizar, desarrollar, coordinar, controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal desde su ingreso a la organización; al mismo tiempo que representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y estos se complementen con los objetivos de la organización.

La realización de este trabajo de graduación tiene como objetivo principal de proponer un proceso de gestión de Recurso Humano que ayude a mejorar el reclutamiento, selección e inducción para que las Organizaciones No Gubernamentales tengan el personal competente.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron una serie de criterios a fin de poder desarrollar de mejor manera la propuesta, entre estos se puede mencionar: el censo para recolectar la información, observación en el departamento de recursos humanos, técnicas como la encuesta e instrumentos como el cuestionario.

La información obtenida permitió establecer el diagnóstico de los procesos que en la actualidad está desarrollando la organización. Esto para poder formular la propuesta de plan de mejora para que los procesos de integración de recursos humanos sean más eficientes.

La propuesta se elaboró con el fin de proporcionar a las Organizaciones No Gubernamentales una guía para prever necesidades presentes y futuras de la búsqueda de candidatos competentes y comprometidos con la organización, además crear un ambiente que promueva de forma efectiva el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Graduación, titulado: "PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO", enmarca lo referente a las organizaciones y la gestión que están llevando a cabo en los procesos de reclutamiento, selección e inducción específicamente.

Para ello se debe conocer que las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador son entidades sin fines de lucro que brindan servicios a través de programas a las comunidades. Para ello, requiere del buen desempeño de los empleados, como en cualquier otra, la ejecución de actividades que ubiquen al empleado como eje central del trabajo en las mismas, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas; y evitar en la medida de lo posible la rotación de personal en las mismas contando con la efectividad en los procesos prioritarios en la gestión de Recursos Humanos.

Por tanto, en este trabajo se busca plasmar un plan de mejora en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, por la importancia que estos poseen para la obtención

de personas que contribuyan al buen desarrollo de las funciones en la organización.

Por lo anterior mencionado, este trabajo se compone de la siguiente forma: En tres capítulos, el primero encierra el marco teórico sobre las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador y aspectos generales de la gestión de recursos humanos, específicamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción. En el segundo capítulo, un diagnóstico de estos procesos de gestión en las Organizaciones de estudio mencionados en el capítulo anterior. Y por último, el tercer capítulo, enfocado al desarrollo del plan de mejora como propuesta, que contiene herramientas técnicas de estos procesos de gestión por ser los principales para incorporar nuevo personal en las organizaciones.

Las organizaciones poseen este elemento común, todas están integradas por personas. Sólo es a través del recurso humano que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Es por esto, que el objeto de este trabajo se fundamenta en la propuesta de mejora de dichos procesos y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de Empresas.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE LAS ONG EN EL SALVADOR Y DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

1. Aspectos generales de las Organizaciones No Gubernamentales.

1.1 Concepto de Organización No Gubernamental.

Una organización no Gubernamental (ONG) es una entidad de carácter civil o social, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales, definidos por los miembros que la componen.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental es: "cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común."¹

El término de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), es utilizado para designar diversas iniciativas de organización en la sociedad civil. Su fin es público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista en diferentes esferas

¹www.mandint.org/espanol/guonges. Guía para las ONG.

de la vida social. Su radio de acción puede ser nacional o internacional.

El calificativo más común de "ONG", que reciben estas organizaciones es "ONG" u "organización no gubernamental" es una traducción literal del inglés "NGO" o "Non Governmental Organization" unido en esferas de Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del Estado. En El Salvador y en otros países, tiene origen internacional como lo tiene, muchas veces, su financiamiento.

1.2 Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones y asociaciones aparecieron en Polonia en el año de 1840 al mismo tiempo que en los países de Europa Occidental. Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de justicia social.

Las ONG son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la Carta de las Naciones Unidas en su artículo 71 donde se establece lo

siguiente: "El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas."²En América Latina las ONG tienen sus inicios en los años 50, esto a raíz de que los países desarrollados toman interés en mejorar la crisis económica y social que muchos de los países Latinoamericanos atravesaban.

1.3 Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.

En la década de 1950, se conoce de la existencia de las primeras ONG en el país, en una publicación de 1955 se discute sobre las relaciones de las ONG con los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas. Se definían a las ONG como plural porque se clasificaban según sus campos de trabajo; como: Salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura.

Los momentos históricos del surgimiento de las ONG 's en El Salvador describen que antes de 1979, existían

² www.mandint.org/espanol/guonges. Guía para las ONG

pocas organizaciones sin fines de lucro, interesadas en ayudar a los países centroamericanos.³

En años recientes se ha visto el surgimiento de nuevas clases de ONG como es Médicos sin Frontera (salud y emergencia) y el Plan Internacional (niñez y desarrollo comunitario).

La experiencia de años y un proceso tan intenso, dinámico y complejo, como el caso de El Salvador ha orientado la actividad de muchas organizaciones de este tipo a buscar, innovar y aportar soluciones a problemas sociales, sectoriales y económicos para mejorar la calidad de vida de la población y sentar las primeras bases en las localidades, para visualizar el inicio del desarrollo, promoviendo y acompañando la participación de la población en la toma de decisiones en el ámbito local y regional.

Para mediados de los años ochenta, tras el conflicto armado en El Salvador las organizaciones no gubernamentales instaladas, sufrieron un retroceso, ya que estas tenían objetivos de atender los sectores afectados por la guerra, con dimensiones políticas. A finales de los años ochenta con las negociaciones de paz, llevaron a que las ONG, reflexionaran sobre sus políticas de ayuda, perdiendo sus prioridades de una región de emergencia y con la firma de los Acuerdos de Paz en México, implicó una

³wikipedia.org/wiki/ONG

redefinición profunda de su papel en un nuevo ambiente político y con un proceso de reestructuración.

Actualmente organismos internacionales de financiamiento de promoción del desarrollo humano y económico apoyan la gestión que han realizado y que siguen ejecutando las ONG confiándoles la canalización de mayores recursos que destinan a proyectos para mejorar los rubros de salud, educación, infraestructura básica y agricultura, lo anterior indica que las ONG son unidades que aventajan al Estado nacional, en la administración de los recursos y en la efectiva canalización de los mismos, lo que hace posible una reducción de los costos de planificación y ejecución.⁴

1.4 Clasificación de las ONG en El Salvador.

Las ONG cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Estas organizaciones no tratan de reemplazar las acciones del Estado u organismos internacionales. La siguiente clasificación describe las finalidades de cada una de ellas: (Ver Cuadro Anexo N°1.)⁵

⁴<http://www.google.com.sv/#q=historia+de+las+ong+en+el+salvador&hl>

⁵<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

1.4.1. Organizaciones Voluntarias.

Las organizaciones voluntarias son una de las formas posibles de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es debido al desarrollo del trabajo voluntario. Una asociación sin fines de lucro es también voluntaria si busca algunos de los siguientes objetivos; el bien cultural, social o educativo de los demás; si busca una mejor calidad de vida por medio de un beneficio social; si está integrada en su mayor parte por voluntarios, aunque pueda tener profesionales contratados.

1.4.2. Agencias y Organismos de Servicios no Lucrativos

Conforman un ente económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Actúan como agentes sociales innovadores que presentan y promueven valores sociales, como la democracia, la participación ciudadana y la estimulación de la solidaridad.

1.4.3. Organizaciones Comunitarias.

Tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la comunidad por medio de su participación. Aquí se observa el papel que juegan las organizaciones comunitarias y qué lugar toman en la escala de participación. En primer lugar, el municipio y los actores externos están responsabilizados por el desarrollo de la población. La participación en el proceso ocurre generalmente por medio de una representación de la población en organizaciones comunitarias.

1.5 Cuadro de las ONG que existen actualmente registradas en el Ministerio de Gobernación.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Gobernación las ONG, están clasificadas como se muestra a continuación:

Categorías de Clasificación	Número de ONG
Infancia y Juventud	9
Educación al Desarrollo y Sensibilización	6
Ayuda Humanitaria	5
Salud	5
Educación	4
Medio Ambiente	4
Asuntos Sociales	3
Otros	2
Voluntariado	2
Cultura	2

Cuadro N°2. Clasificación de las ONG en El Salvador.
Fuente. Ministerio de Gobernación.2012

Departamentos de El Salvador	Número de ONG
Ahuachapán	1
La Libertad	4
La Paz	2
Morazán	1
San Miguel	1
San Salvador	33
Santa Ana	7
Sonsonate	2

Cuadro N°3. Cantidad de las ONG por departamento en El Salvador.
Fuente. Ministerio de Gobernación.2012

1.6 Importancia de las ONG en El Salvador.

Actualmente las ONG ´s tienen papeles protagónicos en el crecimiento de comunidades rurales que no cuentan con los servicios básicos, ofreciendo ayuda para un desarrollo

sostenible. La diversificación de formas de apoyo de las ONG ´en el país va desde la protección del patrimonio nacional hasta proyectos de ayuda para problemas sociales complejos; como la delincuencia y los grupos juveniles, además, la reactivación del sector agrícola va tomando importancia para las ONG ´cuya visión será apoyar al sector para un mejor desarrollo y recuperación de los recursos naturales, contribuyendo a su auto-sostenibilidad. También se presentaron otras situaciones que necesitaron la intervención de estas instituciones, entre las áreas de acción que se han destacado están: medio ambiente, niños huérfanos y de la calle, situación de la mujer en el desarrollo socio económico (género), educación, cultura, capacitación, trabajo, salud, vivienda, medioambiente, desarrollo comunitario, microempresa, pequeña producción, derechos humanos, deporte recreativo, desarrollo urbano y desarrollo rural.⁶

1.7 Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales.

Es importante dentro de la institucionalidad de las ONG mencionar cómo están constituidas jurídicamente en El Salvador, que mediante Decreto Legislativo N° 894, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo

⁶<http://www.google.es/#output=search&sclient=salvador&oq=te>

333, del 17 de Diciembre de ese mismo año, se decretó la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.⁷

En la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar personalidad jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por el buen funcionamiento de las ONG, entre otras actividades. También se cuenta dentro de la misma Ley con los Modelos de Escrituras de Constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONG actúen de forma legal y transparente.

Según el artículo 26 de dicha Ley, "todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación".

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro tiene como objeto establecer un régimen jurídico especial que se aplicará a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador.

Esta ley fue creada con el objetivo de fomentar la participación de la sociedad civil, para que el Estado pueda velar por la

⁷Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

transparencia el manejo de sus fondos que realicen estas entidades, y la creación de un registro de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de control formal en la creación, organización y dirección, que brinde seguridad Jurídica a dichas personas y a sus miembros.

2. Aspectos generales de las ONG de estudio. Visión Mundial y Centro de Apoyo a la Lactancia Materna (CALMA).

A continuación se detalla aspectos generales de las ONG que sirven para el desarrollo del trabajo.

2.1 Generalidades de Visión Mundial.

Visión Mundial es una organización cristiana humanitaria de desarrollo, dedicada a trabajar con la niñez, sus familias y sus comunidades para reducir la pobreza y la injusticia. Fue fundada en 1950 por el predicador Bob Pierce, para responder a las necesidades de miles de niños huérfanos a causa de la guerra en Corea. Actualmente, la organización está conformada por una

confederación mundial de alrededor de 100 países en los cinco continentes.⁸

En El Salvador, Visión Mundial, trabaja desde 1975. Actualmente promueve procesos de desarrollo en 20 micros regiones, llamadas Programas, en asocio con organizaciones comunitarias, empresa privada y organismos gubernamentales, no gubernamentales e internacionales. Estos programas se desarrollan en Zonas de Oriente Norte y Sur del país así como en la Zona Occidental.

2.2 Elementos organizacionales de Visión Mundial.

Se presentan a continuación elementos organizacionales de Visión Mundial como información relevante para el trabajo.

2.2.1. Misión.

“Seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar de las buenas nuevas del Reino de Dios.”

2.2.2. Visión.

“Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud. Nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacerlo posible.”

⁸<http://visionmundial.org.sv/>

2.2.3. Valores.

- "Somos cristianos."
- "Estamos comprometidos con los pobres."
- "Valoramos a las personas."
- "Somos mayordomos."
- "Somos socios."
- "Somos sensibles."

2.3 Enfoque del trabajo de Visión Mundial.

Visión Mundial orienta su trabajo para lograr un impacto en la niñez y adolescencia. Basado en el desarrollo evolutivo de la niñez, iniciando el cuidado y salud de la mujer embarazada, y acompañando a la niñez hasta llegar a ser jóvenes con opciones de establecerse en su territorio y de tener expectativas de vida.

Trabajan en los municipios más pobres de El Salvador; identificando las principales necesidades y causas de éstos. Se define y diseña un plan multianual de desarrollo del territorio, en conjunto con los socios locales, e instala en la comunidad un Programa donde se desarrollan proyectos de acuerdo a las edades de los niños.

Visión Mundial El Salvador, enfatiza su trabajo en: salud y nutrición; educación; VIH y Sida; salud reproductiva; agua y saneamiento; calentamiento global y medio ambiente. Integran a estos sectores competencias para la vida, dividido en tres componentes: Habilidades para la vida; medios de vida; y liderazgo y autogestión. Las áreas de prevención y atención a emergencias; incidencia y justicia a favor de la niñez; y desarrollo transformador, son constantes y se reflejan en todos los proyectos de Visión Mundial.

2.4 Estrategia metodológica de Visión Mundial.

Consiste en trabajar mediante Programas que permite una forma apropiada de asignar los recursos que tienen disponibles y obtener mejores resultados. Según datos proporcionados por el departamento de Programas de esta organización al mes de mayo de 2013 se tienen 79,421 niños y niñas que participan en las actividades que desarrollan y reciben beneficios de la misma, de estos 60,995 son niños patrocinados y 18,426 son niños que no están registrados en la base de datos que tienen, pero Visión Mundial los incluye en los programas de desarrollo aunque no tengan un patrocinador directo. (Ver Cuadro Anexo N°2).

Las características de un Programa en Visión Mundial son las siguientes:

- El programa se enfoca dentro de un área geográfica definida, para lograr un mayor impacto.
- Visión Mundial parte de un diagnóstico, levantamiento de línea de base, y el diseño de una propuesta de desarrollo y planes de trabajo, que se ejecutan con la participación de la comunidad.
- Se establece un compromiso de largo plazo con las organizaciones comunitarias de base.
- El camino para la oportunidad económica y el desarrollo comunitario, se inicia con la participación de todos los sectores de la comunidad.
- El programa implica un proceso, dentro del cual se avanza en diferentes etapas, en las cuales el financiamiento, la asistencia técnica, y la intervención de Visión Mundial disminuye, en la medida que la comunidad se empodera y vuelve autogestora de su desarrollo.
- El programa considera múltiples fuentes de financiamiento, y no solo lo que proviene de Visión Mundial.
- El objetivo primordial de un programa es lograr mejorar la calidad de vida de las personas, a través del empoderamiento,

construcción de relaciones, espacios de participación, la organización comunitaria, cambios favorables en el entorno en que habitan y el desarrollo del Liderazgo.

Todo esto hace que el trabajo de Visión Mundial requiera de contar con personal que desarrolle los procesos de los programas en las comunidades y en la organización misma, por eso se describe a continuación como el proceso actual de gestión en el subsistema de integración de recursos humanos específicamente en el reclutamiento, selección e inducción.

2.5 Procesos de gestión en Visión Mundial.

Hasta la fecha lleva a cabo la selección de esta forma: Cuando ya se tiene un determinado número de curriculum o de personas referidas por medio de sus mismos empleados, se opta por llamar a las personas a entrevistas para ver si es el candidato que se apega a los requisitos del puesto, si se apegan al perfil, se cita para realizarle una entrevista, por medio de los encargados del proceso de reclutamiento y selección. Actualmente en Visión Mundial no se aplican pruebas de conocimiento ni de aptitudes, las cuales les permiten a los encargados de estos procesos, medir las capacidades, destrezas y habilidades de una persona.

Las oficinas de Visión Mundial están ubicadas en Colonia Miramonte, Avenida Bernal, No. 222, San Salvador, El Salvador, C.A.

2.6 Generalidades de Centro de Apoyo a la Lactancia Materna (CALMA) .

El Centro de Apoyo a La Lactancia Materna (CALMA), es una institución sin fines de lucro que nace en El Salvador en 1979 de la mano de profesionales visionarios, salvadoreños y extranjeros, con el objetivo de contribuir a proteger, fomentar y rescatar la práctica de la lactancia materna, que se encontraba en franca declinación y contribuía al incremento en las diarreas, la desnutrición y mortalidad infantil.

Uno de los logros que ha tenido esta organización es capacitar a un promedio anual de 1,200 promotores de educación en salud con énfasis en trabajo comunitario, de entidades públicas y privadas, logrando un alcance estimado de 100 mil beneficiarios en todo el país.

La institución ha evolucionado y construido un modelo de trabajo que toma como eje integrador la Lactancia Materna para poder desarrollar programas en las áreas Sociales, de Salud y Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Esta organización ha beneficiado a una población diversa, social y económicamente vulnerable con el compromiso de seguir buscando

el apoyo para que la lactancia materna sea fortalecida en los distintos programas del país.

2.7 Elementos organizacionales de CALMA.

Se presentan a continuación elementos organizacionales de CALMA como información relevante para el trabajo.

2.7.1 . Misión.

“Contribuir al desarrollo integral de la niñez, adolescencia, mujer, familia y sociedad, protegiendo y promoviendo la lactancia materna, la cual se constituye en el eje integrador de las acciones en salud, seguridad alimentaria nutricional y salud ambiental, mediante servicios de información, asistencia, capacitación, investigación e incidencia en políticas públicas.”

2.7.2. Visión.

“Ser una institución líder, reconocida a nivel nacional e internacional por los resultados de sus intervenciones en el desarrollo integral de la familia, y que promueve una mejor calidad de vida mediante la protección, promoción y apoyo de la Lactancia Materna como una práctica integradora fundamental en su qué hacer.”

2.8 Objetivos de la organización CALMA.

1. "Proteger, promover y apoyar la práctica de la lactancia materna, así como el logro de la seguridad alimentaria nutricional en la población."
2. "Favorecer la salud integral en las diferentes etapas del ciclo de vida de la persona, respetando el género y la diversidad sexual, sin estigma y discriminación."
3. "Contribuir al desarrollo humano integral, fundamentados en la investigación científica, educación, generación de ingresos, comunicación, información y tecnologías adaptadas a la población."
4. "Promover el cumplimiento de los derechos humanos con equidad e igualdad y propiciar la cultura de paz en la sociedad."
5. "Contribuir a conservar los recursos naturales con enfoque de sostenibilidad para el mejoramiento permanente en la calidad de vida de la población."
6. "Contribuir a la construcción de un marco de ciudadanía mediante la abogacía e incidencia en diferentes espacios del quehacer nacional e internacional."⁹

⁹<http://www.calma.org.sv/>

2.9 Enfoque de trabajo de CALMA.

Calma desarrolla proyectos en El Salvador que se describen a continuación:

➤ Lactancia Materna.

En 1981, CALMA apoyó el desarrollo de las primeras investigaciones a nivel nacional para conocer la situación sobre la práctica de la lactancia materna. En respuesta a esta situación histórica, se conformó la Unidad de Lactancia Materna, desde donde se ejecuta el Programa de Lactancia Materna de forma continua y a través del cual se planifican, coordinan y ejecutan todas las actividades en lactancia materna que se realizan a nivel institucional y desde los diferentes programas y proyectos vigentes.

CALMA también ha trabajado en la promoción y el fomento de la lactancia materna a nivel comunitario, sobre todo como un componente de la supervivencia infantil. Ha implementado grupos de apoyo de lactancia materna y desarrollado la iniciativa de comunidades amigas de las niñas y niños para involucrar a todas las estructuras comunitarias en el proceso de protección de la lactancia materna, como una práctica de vida que contribuye a la nutrición óptima de la niñez y por tanto a un mejor desarrollo de la familia y comunidad.

➤ **Programas de Salud.**

El principal objetivo de esta unidad es desarrollar programas de salud, brindando atenciones preventivas y curativas con calidad y calidez humana, contribuyendo al bienestar de la población salvadoreña, de forma integral. Parte importante del trabajo en salud, incluyen las actividades de Promoción, Protección y Fomento de la Lactancia Materna en todos los niveles, vinculando la lactancia materna con la resolución de problemas de salud comunes en la infancia, en la mujer y en el beneficio económico de las familias y la sociedad.

Los servicios prestados desde la unidad incluyen, atenciones preventivas a mujeres, niñas y niños y adultos mayores, así como por enfermedades. Las atenciones preventivas poseen un carácter integral, incluyendo atenciones de nutrición y referencia oportuna. Las actividades relacionadas con la Lactancia Materna incluyen: consejerías a las mujeres gestantes sobre la técnica correcta de la Lactancia Materna y resolución de problemas comunes.

➤ **Seguridad Alimentaria Nutricional.**

El Programa de Seguridad Alimentaria Nutricional, contribuye a la sensibilización de diferentes poblaciones, actores locales y

nacionales sobre la importancia de la ejecución de actividades de carácter integral, que contribuyan de manera eficiente y eficaz al logro de la Seguridad Alimentaria Nutricional y por tanto a la disminución de la pobreza y al alcance del desarrollo integral de familias.

CALMA ha realizado una serie de acciones para el fortalecimiento de este tema y para contribuir al proceso de desarrollo integral de la población más vulnerable del país. Basados en ese principio, han elaborado y gestionado diversos proyectos con instituciones interesadas en generar procesos de desarrollo integral, como Plan El Salvador, la Vicepresidencia de la República de El Salvador, la ONG ambientalista FUNDESYRAM, la Alcaldía de San Salvador, entre otros, a fin de contribuir a incrementar los niveles adecuados de nutrición en poblaciones vulnerables.

➤ **Programas Sociales.**

Programas Sociales tiene el propósito de generar intervenciones integrales de desarrollo con participación social y comunitaria, favoreciendo las condiciones necesarias y óptimas a las familias. Han ejecutado intervenciones en saneamiento básico y medio ambiente, específicamente proyectos de Información, Educación y Capacitación con metodologías participativas para propiciar en las familias cambios de conducta y comportamiento

que mejoren su entorno familiar, comunitario y por ende de su salud. Para ello se cuenta con equipos de médicos, enfermeros, nutricionistas, tecnólogos maternos infantiles, educadores para la salud, psicólogos, trabajadores sociales, administradores de empresa, ingenieros agrónomos, licenciados en ciencia de la educación, abogados, técnicos en computación, líderes y lideresas comunitarias entre otros.

Para desarrollar estos proyectos en las comunidades CALMA debe contar con personas que desempeñen su trabajo de una forma eficiente y que desde su ingreso a la organización le agreguen valor a la misma, es por ello que a continuación se presenta una descripción actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo en ella.

En CALMA se lleva a cabo el proceso de la selección de esta forma: Cuando se presenta una solicitud de requisición de persona la encargada de recursos humanos, ella obtiene un número de curriculum o de personas referidas por medio de los empleados o por medio de anuncios en periódicos e internet de esta plaza cuando ya es publicada, se opta por llamar a las personas a entrevistas para seleccionar si es el candidato que se apega a los requisitos del puesto, si se apegan al perfil, se cita para realizarle una entrevista, por medio del encargado del proceso de reclutamiento y selección. Si el candidato es contratado la

encargada del proceso de reclutamiento y selección, es también la que desarrolla el proceso de inducción.

3. Aspectos Generales de Gestión de Recurso Humano.

3.1 Concepto de Gestión de Recursos.

Se define como "Gestión de Recursos a aquella que tiene a su cargo el establecimiento e implementación de políticas de recursos humanos, financieros y de tecnología de información necesarias para que la Organización pueda llevar a cabo eficazmente sus actividades".¹⁰

A partir del concepto que se tiene de gestión se define: "La gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización es el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con la misma".

¹⁰<https://www.iom.int/cms/es/sites/iom/home/about-iom-1/organizational-structure/resources-management.html>

3.2 Diferencia entre Gestión y Administración.

En términos generales, administración se define como "una forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de una organización, a fin de lograr los objetivos que buscan darle una ventaja competitiva."¹¹

La diferencia entre administrar y gestionar es sobre todo de perspectiva. La Administración tiene que ver principalmente con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización. Administrar es planificar, coordinar, organizar, ejecutar y controlar. Gestionar es poner en marcha la acción de administrar ya sea a nivel estratégico (toda la empresa) o a nivel operativo (gestión de materiales, gestión financiera, gestión de personal, gestión productiva, gestión de ventas). La gestión introduce la perspectiva económica, una buena gestión se produce cuando a partir de una determinada asignación de medios se produce un bien o servicio máximo.¹²

3.3 Concepto de Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de Recursos Humanos, es un área de estudio que relaciona diferentes campos de conocimientos: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, del aprendizaje individual y de cambios

¹¹Administración de Personas, Alexis Serrano, Pág. 6, Primera Edición 2007.

¹²Henry Comte, "Introducción à la Gestión", ABF. Boletín d'informations, pág.97.

organizacionales, servicio social, planes de vida y de carrera, de satisfacción en el trabajo, salarios, gastos sociales, eficiencia y eficacia, responsabilidad a nivel de supervisión entre otros.

Los aspectos que son tratados en la gestión de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización como aspectos externos o ambientales.

3.4 Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.

- Establecer e implementar políticas que garanticen una sólida gestión financiera y del personal.
- Formular propuestas financieras y presupuestarias para su difusión a interlocutores internos y externos.
- Coordinar las políticas administrativas, de tecnología de información, de personal y de finanzas.
- Prestar asistencia al Director General en la toma de decisiones globales en materia de gestión.

3.5 Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.

Las funciones de gestión de recursos humanos se encargan colectivamente de las políticas administrativas de personal y finanzas de la Organización y asisten al Director General en la toma de decisiones administrativas globales.

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir:

3.5.1. La planificación de los recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar:

- a) ¿Cuántos empleados y de qué clase se necesitan?
- b) ¿cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna)?
- c) las necesidades de formación que tendrá la organización.

Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido sino hasta hace relativamente poco

tiempo cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa.

3.5.2. El análisis de puestos de trabajo.

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Está directamente relacionado con el reclutamiento, selección, formación, carreras y retribución.

3.5.3. La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a los puestos de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no

trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuantomayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmentecualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización para contratar a los empleados.

3.5.4. El aumento del potencial y desarrollo del individuo.

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer.

3.5.5. La evaluación del desempeño de los empleados.

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones,

se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

3.5.6. La retribución de los empleados.

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución. La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo.

3.5.7. La gestión de la salud e higiene en el trabajo.

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico.

3.6 Técnicas de la gestión de Recursos Humanos.

Los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma

al desarrollo de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno.¹³

3.6.1. Técnicas utilizadas en el Ambiente Externo:

- Estudio de mercado de trabajo.
- Reclutamiento y Selección.
- Investigación de Salarios y prestaciones.
- Legislación laboral.

3.6.2. Técnicas utilizadas en el Ambiente Interno:

- Análisis y descripción de puestos.
- Capacitación.
- Evaluación de desempeño.
- Plan de vida y carrera.
- Prestaciones Sociales.
- Política Salarial.
- Higiene y Seguridad.

3.7 Integración de Recursos Humanos.

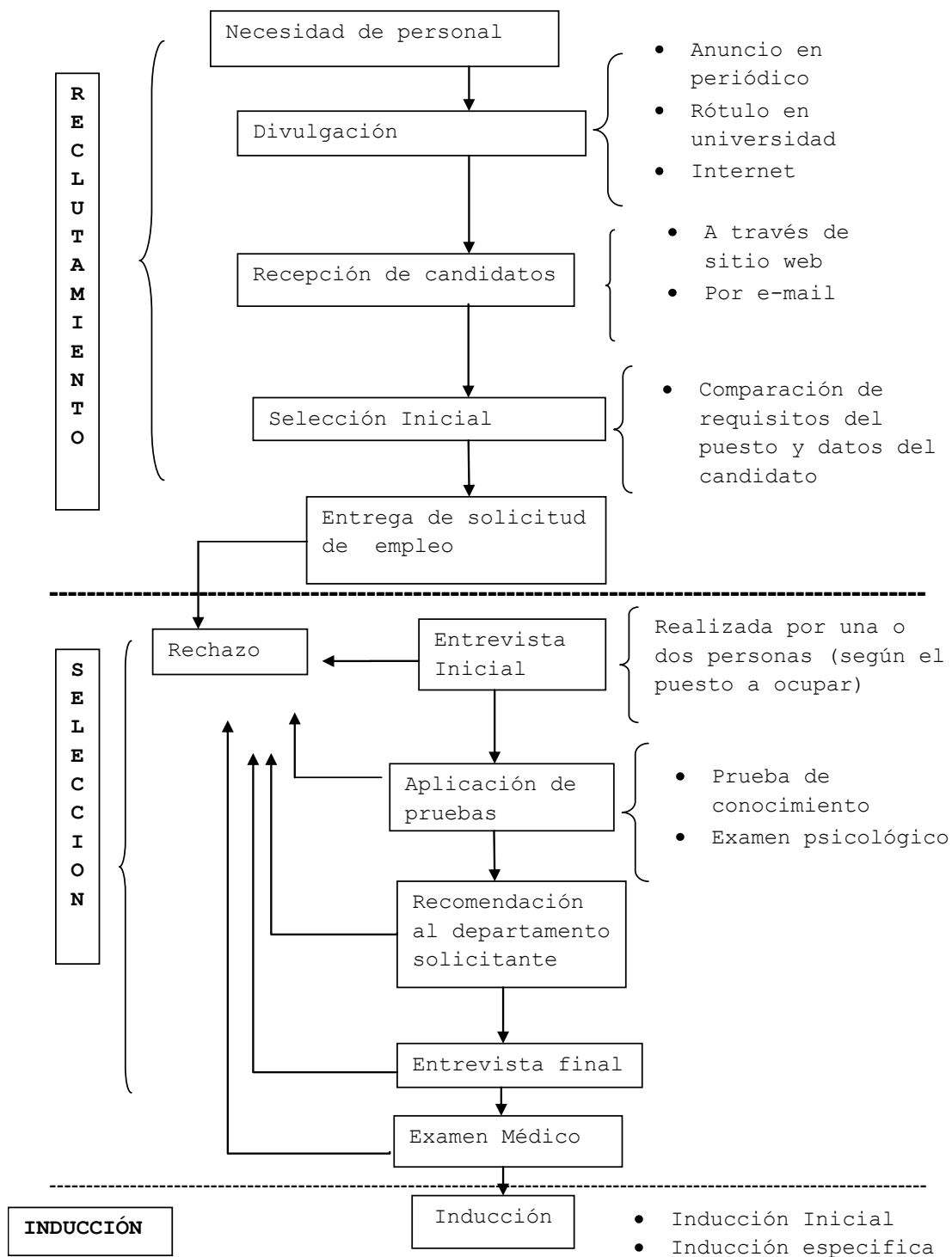
Uno de los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos es la Integración y los procesos que esta contiene se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los

¹³<http://www.slideshare.net/ozuani/administracion-de-personal-ppt>

responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, así como con su integración que representa la entrada de personas al sistema organizacional.

A continuación se presenta el siguiente esquema basado en el modelo de Idalberto Chiavenato para la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, por ser los principales y cumplir el papel de filtros para poseer personas idóneas que contribuyan en gran manera al desarrollo de las metas y objetivos y ser parte del proceso de Integración a la organización.

Figura N°1. Esquema de los Procesos de Integración de Personal.
 Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos.



3.7.1. Fundamentación del Esquema.

El esquema acopla las necesidades de estos procesos de gestión en los niveles jerárquicos de directivos, ejecutivos y operativos con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización.

Aplicar este esquema como modelo a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, contribuye a lograr que todo el personal de la organización tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, responsabilidades en la forma requerida para el desarrollo de las estrategias de la misma. Así se desarrolla el proceso de Reclutamiento que se describe a continuación:

3.8 Proceso de Reclutamiento.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua y debido a esto compiten entre sí demostrando sus capacidades y dotes con el objetivo de colocarse en un buen puesto dentro de una organización. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Una de las fases por las que una persona pasa para lograr un cargo dentro de una organización es el reclutamiento, que es el inicio de la etapa de Gestión de Recurso Humano.

3.8.1. Conceptos de Reclutamiento.

Algunos autores dedicados al estudio del recurso humano describen el reclutamiento como:

- "El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que se pretenden llenar."¹⁴
- "Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección."¹⁵

Después de interpretar los conceptos que se tienen se puede decir en otras palabras que el reclutamiento es:

Una herramienta, mediante la cual las organizaciones buscan adquirir el Recurso Humano calificado y competente, para que

¹⁴Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994.

¹⁵Dessler, Gary, "Administración de Personal", Sexta Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994

forme parte de la organización dando sus aportes y así contribuyendo a las mejoras y competitividad de esta.

3.8.2. Importancia del Reclutamiento.

Resulta de mucho beneficio llevar a cabo un proceso de reclutamiento, un proceso que garantice la obtención del mejor candidato. Entre las importancias que se pueden mencionar del reclutamiento están:

- a. Proveer la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- b. Brinda la oportunidad de poder comparar el perfil entre los candidatos.
- c. Disminuye los costos y tiempo en el proceso de selección al depurar los candidatos.
- d. Permite identificar la fuente y medios adecuados de reclutamiento.
- e. Ayuda a definir previamente las competencias necesarias del candidato.

3.8.3. Fuentes de Reclutamiento.

Fuente de reclutamiento se entiende como áreas donde posiblemente se encuentre la persona que necesita la organización. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que

pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales, se encuentran trabajando o no, incluso están en la misma organización. A esto se debe las dos fuentes básicas de reclutamiento: Interna y Externa.

1. Fuente Interna: la constituyen aquellas personas o información interna de la organización, como:

- Registro clasificado que tiene la gerencia de personas de todos los individuos que laboran en la organización.
- Recomendación de trabajadores internos. Aquellos candidatos que son recomendados por personas que ya trabajan en la organización.
- Registro clasificado de oferentes. Lo conforman todas aquellas personas que con anterioridad han llenado la solicitud de empleo, y que se encuentran registrados en una base de datos del departamento de recursos humanos.

1.1 Ventajas de la Fuente Interna.

- Es económica con relación al reclutamiento externo.
- Es rápida con relación a la fuente externa.
- El nivel de conocimiento que la organización tiene sobre la persona y viceversa.
- Representa mayor validez y seguridad.
- Es fuente de motivación para las personas de la organización.

1.2 Desventajas de la fuente Interna.

- Dificultad de encontrar en la propia organización, a la persona con las competencias requeridas.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Se corre el riesgo de ascender a una persona para lo cual no está preparado.
- Se pierde la oportunidad de traer experiencia de otras organizaciones.

2. Fuente Externa: Las constituyen aquellas instituciones, lugares e información que se encuentran fuera de la organización, entre las que se puede mencionar:

- Agencias de empleo.
- Públicas, como el Ministerio de trabajo.
- Presentación de la persona a la organización, cuando solicita un puesto de trabajo.
- Centros de enseñanza: Colegios, Institutos, Universidades.

2.1 Ventajas de la fuente Externa.

- Trae personas con nuevas ideas, puntos de vista distintos y nuevas formas de abordar los problemas internos de la organización.
- Se renueva y enriquece el potencial humano de la organización.

- Se aprovechan las inversiones en capacitaciones y desarrollo efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

2.2 Desventajas de la fuente Externa.

- Requiere de más tiempo para poder realizarse.
- El costo suele ser elevado
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede frustrar al personal dentro de la organización.

3.8.4. Medios de Reclutamiento.

Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento. Estos se realizan a través de:

- Anuncios: Información de un mensaje a través de un medio de comunicación.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones, entre otras. Con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización.
- Ferias de empleo. Promover a la organización, que hace, cuáles son sus objetivos su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.
- Agencias de empleo. Son empresas que ofrecen las vacantes de las organizaciones a través de Internet.

3.9 Proceso de Selección.

La selección de personal forma parte de la gestión de recursos humanos, y es el paso que le sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos son considerados como procesos.

Al tener una abundante cantidad de solicitudes y curriculum, es el momento de iniciar la aplicación de técnicas adecuadas para depurar dicha información. La calidad de personas que se contraten para la organización dependerá de la efectiva aplicación del proceso de selección.

3.9.1. Concepto.

La selección es un proceso que partiendo del reclutamiento, elige, filtra y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto.

Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. La selección de personal trata de obtener, por tanto, dos resultados:

- Personas adecuadas para el puesto.
- Personas que además sean eficientes para el puesto.

Estos resultados se esperan obtener comparando dos variables: los requisitos del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Las

pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

3.9.2. Importancia de Selección.

El proceso de selección no debe dejarse con libertad, sino que debe formar parte de la política y objetivos de la propia organización. No solo es importante habilitar procesos efectivos para reclutar nuevos miembros para la organización, sino que además es fundamental saber seleccionar a los miembros más adecuados para ocupar las demandas ocupacionales de la empresa. Para ello podemos mencionar que se encuentran:

- a. Se garantiza elegir a la persona competente para el puesto.
- b. Provee de las personas necesarias en el tiempo oportuno.
- c. Disminuye costos al dotar a la organización de personas eficientes.
- d. Agrega valor a la organización porque se selecciona personas que ayuden al logro de los objetivos.
- e. Se obtiene ventaja competitiva a través de las personas.
- f. Permite obtener personas motivadas y enfocadas con la organización.
- g. Ayuda a conseguir personas creativas, orientadas al servicio a la calidad y al trabajo en equipo.

3.9.3. Pasos del proceso de Selección.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información del análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se selecciona a través de la comparación de los requisitos del puesto con los datos del candidato.

Esta forma de comparación lleva consigo un análisis y verificación del cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil, los requerimientos académicos y de experiencia laboral exigida, los cuales se encuentran en el manual de puestos que posee la organización. Cuando las hojas de vida no cumplan con los requisitos, estos serán descartados, obviamente las que cumplan seguirán en el proceso.

1. La selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso real de comparación entre dos Variables: Las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del Cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

La Primera variable será suministrada por el análisis y descripción de puestos. La Segunda se obtendrá mediante la aplicación de técnicas de selección.

El esquema a continuación refleja una comparación entre los requisitos del cargo con el perfil de los candidatos que se presentan, para después tomar las decisiones correspondientes.

La selección se establece como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo a ocupar y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la organización, así también den su aporte con nuevas ideas al trabajo diario. Es por eso, que antes de incorporar a una persona nueva al puesto de trabajo es necesario realizar un análisis cuidadoso y detallado de los diferentes candidatos que se presenten a la organización.

Dado que la selección se apoya en comparar y decidir, es necesario contar con información suficiente tanto del puesto como de los candidatos, para este el puesto, el utilizar las técnicas adecuadas.

SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

Sea X los requisitos del cargo.

Sea Y el perfil de los candidatos que se presentan.

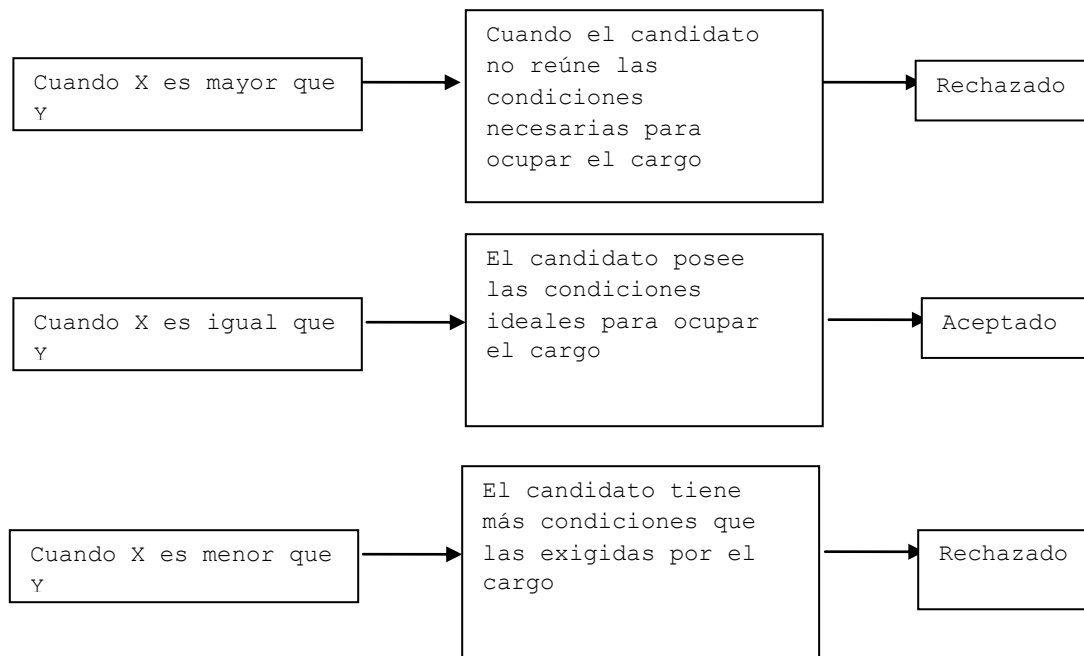


Figura 2. Selección de personal como comparación.

Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato

3.9.4. Elección de las técnicas de Selección.

Una vez se tiene la información respecto de los puestos vacantes. Se puede hacer uso de las técnicas de selección, estas se aplican para tener un conjunto de información sobre el candidato. Estas técnicas se clasifican en:

CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN		
Entrevista de selección	Individual	
	Colectivas	
	De grupo	
Entrevista de selección	Sucesivas	
	Estructuradas	
	No estructuradas	
Entrevista de selección	Mixtas	
	Inicial o preliminar	
	De selección propiamente	
Entrevista de selección	Final	
	Otras:	
	De solución de problemas	
Pruebas de conocimiento o de capacidad	Provocación de tensión	
	Forma de aplicación	Orales
		Escritas
De realización		
Test psicométricos	De aptitudes	Generales
		Específicos
Técnicas de simulación	Métodos de incidentes	
	Assesment Center	
	Estudio de casos	
	Psicodrama	
	Dinámica de grupos	

Cuadro N°4. Pruebas de Selección.

Fuente. Administración de Empresas. Alexis Serrano, Pág. 97.

3.9.5. Entrevista de Selección.

Después de analizar la verificación de datos y las referencias de los candidatos se cita a la entrevista inicial. Esta tiene como propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si este es competente en su desempeño presente o futuro. Es una herramienta que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información de la organización y viceversa. La entrevista inicial podría realizarse entre una o dos personas dependiendo el puesto a ocupar.

1. Objetivos de la entrevista.

- Verificar si el candidato reúne los requisitos que el puesto exige.
- Conocer si acepta las condiciones que la organización ofrece.
- Determinar quién es el mejor de los candidatos entrevistados.
- Constatar la información presentada en el curriculum del candidato.
- Percibir el interés y expectativas del candidato, a través de su comportamiento.

2. Estructura de la Entrevista.

La estructura de esta entrevista estará en función de las competencias organizacionales de la ONG. Se presenta a continuación:

- Preparación del entrevistador. Se hacen los preparativos necesarios en cuanto a la información del candidato. Entre los aspectos a considerar están: análisis curricular de los candidatos, planificar las preguntas por formular, Destinar el tiempo de la entrevista.
- Creación de un ambiente de confianza. Inicia la entrevista con un buen rendimiento y con un tono de voz amable. Emplea una conversación breve, puede ser de un tema de actualidad, diferente a los objetivos de la entrevista. Cuenta de manera general los fines de la misma y los procesos que se van a seguir. El entrevistador debe interesarse por las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a los demás o con las personas que están implicadas.
- Se debe de crear un ambiente de confianza en donde el entrevistado, pueda sentirse cómodo y de esta forma la entrevista no sea tan tensa.
- Desarrollo de la entrevista. Inicia con la apertura de esta. Es el primer contacto visual y de intercambio de saludos entre el entrevistador y el entrevistado.
- Se sugiere utilizar las preguntas formuladas, tomar nota, dar tiempo al candidato de formular preguntas.
- Fin de la entrevista. Se da cuando el entrevistador llega a la conclusión de no continuar con la entrevista, ya sea porque se obtuvo la información que se propuso como objetivo

o porque el candidato no cumplió con las expectativas de la entrevista.

- Evaluación de la Entrevista. Consiste en hacer un resumen comparativo de todos los entrevistados. Se recomienda incluir una evaluación y completar formularios correspondientes.

3.9.6. Pruebas de Conocimiento o Habilidades.

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades a través del estudio y de la práctica. Estas pueden ser orales, escritas o de realización.

Estas Pruebas destinadas a medir una amplia gama de habilidades como pueden ser la verbal (miden la capacidad de comprensión verbal), la numérica (miden la capacidad de manejar números, tablas), la fluidez verbal, el razonamiento abstracto (miden la capacidad de pensar con flexibilidad, centrarse en lo relevante), el razonamiento mecánico, y la rapidez y precisión perceptiva. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas, como las matemáticas. Las pruebas de habilidad cognitiva general miden la inteligencia general, sumando la puntuación en pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa normalmente.

3.9.7. Exámenes Psicológicos.

Es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones. Se utiliza para

conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, conductas de las personas. Se presentan a continuación algunos de estos exámenes:

1. Exámenes de Personalidad.

Sirven para analizarlos distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

2. Técnicas de Simulación.

Su punto principal es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario en el momento presente, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. Son dinámicas de grupo. Permite analizar su propio esquema de conducta.

3. Assessment Center.

Es la evaluación estandarizada de conductas basadas múltiples, en la que se utilizan varias técnicas y evaluadores entrenados y en la que los juicios sobre las conductas están basados en simulaciones de evaluación especialmente desarrolladas. Es un método, que intenta predecir cuál será el rendimiento de un individuo en un puesto de trabajo determinado, desempeñando tareas clave de ese puesto de trabajo, en circunstancias controladas. Se desarrollan actividades como:

1. Actividades de contacto inicial.
2. Ejercicio de análisis. (Juego de papeles)
3. Grupo de discusión. (Ejercicios a realizar en grupo)

Los ejercicios utilizados en el Assessment Center deben reflejar la tarea por la que la persona está siendo evaluada. En el caso de la selección, éstas son las tareas del cargo que podría desempeñar el candidato en un futuro. Se trata de aplicar, tanto en forma individual como en grupos, diversas pruebas como test o cuestionarios (tanto de personalidad como de aptitudes), entrevistas estructuradas, y ejercicios de simulación entre los que encontramos: actividades de contacto inicial, juego de papeles o de bandeja y ejercicios a realizar en grupo (presentación y discusión de proyectos). Se pasan a explicar con mayor detalle los tipos de ejercicios utilizados más frecuentemente:

- **Juego de papeles.** Básicamente, se trata de simular situaciones de la vida real.
- **Ejercicio de análisis.** Ejercicio individual en que la persona debe adoptar el papel (rol) de otro, normalmente en áreas ejecutivas, que en un tiempo límite (normalmente 15 minutos), debe conocer los problemas más inevitables y tomar una serie de decisiones que faciliten la solución.

3.10 Proceso de Inducción.

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos empleados, el diseño del puesto y la evaluación y desempeño en el puesto.

3.10.1 Concepto.

La inducción, también conocida como orientación o integración, es en realidad un componente de la socialización del nuevo empleado en la organización, y ésta busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico donde va a desarrollarse; por lo tanto, la inducción contribuye a que los empleados alcancen un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa.

El proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso que se realiza en una organización proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización.

3.10.2. Objetivos de la Inducción.

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la Organización, su historia, sus políticas, reglamentos, y servicios.

- Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.
- Reducir el estrés y la ansiedad.
- Reducir la dotación de personal.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros.

3.10.3. Tipos de programas de inducción de personal

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustan a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización. Existen dos tipos de inducción, ellos son:

1. Inducción General: La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se

utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

2. Inducción Específica: Se aplica a los empleados recién llegados. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas: Mostrar el lugar de trabajo, Objetivos de trabajo del área, estrategia, Dar a conocer de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.

3.10.4. Programa de Inducción.

Es aquel programa intensivo de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes.

El programa está conformado de acuerdo al siguiente cuadro:

ORIENTADO A:	Personas de nuevo ingreso.
OBJETIVO	Facilitar la adaptación de la persona a su puesto de trabajo y a la organización.
DURACION	De 2 a 3 horas, de 2 a 3 días dependiendo del tamaño de la organización, funciones del puesto y tecnología utilizada.
EJECUCION	
1. Presentación del Programa	<p>Bienvenida del trabajador</p> <p>Explicación del programa (objetivos, formas de desarrollo, horarios y otros.)</p>

Cuadro N°5. Programa de Inducción.

Fuente: Administración de Personas, Alexis Serrano, Pág. 102, Primera Edición 2007.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO PARA LA GESTION DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. Diagnóstico de la situación actual de las ONG.

En el país las ONG ayudan en gran medida al desarrollo de las personas, ya que contribuyen a la generación de empleo y permiten el desarrollo social y educativo. Al igual que cualquier empresa las ONG se encuentran en un mundo competitivo, por lo tanto deben de buscar personas idóneas para que formen parte de su organización y sean competidores y así poder ser buenas organizaciones dentro de la sociedad.

En las dos organizaciones de estudio no se implementa un modelo de gestión de recurso humano eficiente que dé resultados satisfactorios en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Dicho de otra forma diagnóstico es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo.

2. Metodología de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación de campo fue necesaria la implementación de herramientas y técnicas, la cual ayudo a determinar el diagnóstico de la situación actual en las organizaciones, donde fue necesario utilizar las encuestas

dirigidas tanto a personal que labora en Visión Mundial así como también el personal de CALMA.

En la presente investigación se utilizan los siguientes criterios a fin de poder desarrollar la misma de la mejor manera posible.

2.1 Método Científico

Por proceso o "método científico" se entiende aquellas prácticas utilizadas por la comunidad científica. Para realizar la investigación se tomó como base el método científico ya que este se aplica a un problema existente en la realidad; además conduce a un resultado confiable, válido y preciso siguiendo un proceso de investigación; ya que el método científico es la vía para la implementación de estrategias que se siguen para determinar los objetivos de estudio. El método científico está compuesto por cuatro métodos generales, de los cuales se tomó uno como referencia, el cual es el método deductivo.

2.1.1. Método Deductivo

El método deductivo implica estudiar la información de lo general a lo particular concerniente a las organizaciones de Visión Mundial y CALMA, en donde se estudió los elementos que utilizan para darse a conocer y así lograr tener un diagnóstico integral del estudio, a efecto de conocer la situación actual que causa la problemática y que afecta de forma directa en el proceso de gestión a las organizaciones.

Por ello la observación directa sirve para complementar o descartar información que no se pudo obtener mediante el cuestionario, esta técnica se aplica a través de visitas programadas al departamento de recursos humanos.

2.2 Tipo de investigación.

Para efectos de la investigación, el tipo de estudio es descriptivo, es decir describir los fenómenos y las variables que intervienen en la situación a investigar.

En este trabajo se realiza una investigación de campo, que trata de comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtiene datos relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones dirigidas a descubrir relaciones en ambientes sociales reales y cotidianos.

2.3 Diseño de la investigación.

En esta investigación se utiliza el tipo de diseño no experimental porque no se llevará a cabo ningún tipo de comprobación.

2.4 Fuentes de información.

Para la investigación será necesario del manejo de conceptos teóricos de gestión e inducción al personal a adquirir, los cuales

permitirán profundizar en los conocimientos de los nuevos empleados en las ONG por lo que se utilizan las siguientes fuentes de información:

2.4.1. Primarias.

Fuentes primarias son aquellas que proveen una evidencia directa sobre el tema de investigación y proporcionan datos de primera mano desde adentro de la organización, dicha investigación se realizó por medio de cuestionarios, entrevistas, observación. Esta será constituida por la información proporcionada por los empleados de las ONG y las unidades organizativas de las gerencias y sub gerencias que tienen mayor contacto con el público; así como también de la información que se obtendrá de los aspirantes a formar parte de las ONG.

2.4.2. Secundarias

La fuente secundaria analiza e interpreta fuentes primarias; es por esto que en este punto se analizó una serie de documentos de tipo bibliográfico, boletines, y sitios web con información relacionada al tema de investigación, que ayudaron a desarrollar y sustentar la investigación.

2.5 Técnicas e instrumentos utilizados en el trabajo.

El estudio realizado se fundamenta en una investigación de campo donde se recogen los datos de manera directa de la realidad en su ambiente natural, utilizando distintas técnicas e instrumentos como el método mixto, compuesto por una entrevista estructurada y

la observación directa, además del análisis de documentos e informes de la organización.

2.5.1. Técnicas.

1. Observación Directa.

Servirá para complementar o descartar información que no se podrá obtener mediante el cuestionario, Se hizo uso de la guía de observación con el fin de conocer diferentes aspectos como el número de personas que laboran en la organización, la atención brindada, y la coordinación de los procesos de gestión.

2. Encuestas.

Esta técnica es de mayor utilización en la recolección de datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a evaluar en la investigación; se elaboraron dos tipos de cuestionarios, uno de ellos dirigidos al personal administrativo de Visión Mundial y CALMA, compuesto por 32 preguntas (Ver anexo N°14), el otro cuestionario contiene 19 preguntas (Ver anexo N°15) dirigido al gerente de recursos humanos, tomados en cuenta para el análisis con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual, se aplicó en el caso de CALMA, a los empleados que se mantienen en la oficina, y en el caso de Visión Mundial, a los empleados que ingresaron a finales del 2011 y en el año 2012 con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos.

2.5.2. Instrumentos.

Los instrumentos utilizados en la investigación, están relacionados con las técnicas, de la siguiente forma:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Observación Directa	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario

2.6 Unidades de determinación de Universo y Censo.

Para determinar las unidades de estudio se utilizaron lo siguiente:

2.6.1. Universo.

Para la realización de esta investigación de campo se tomaron en cuenta dos organizaciones de análisis son los empleados de dos Organizaciones No Gubernamentales que cuentan con programas de desarrollo para la niñez y adolescencia en diferentes departamentos de El Salvador, las cuales son CALMA y Visión Mundial. El universo de esta investigación asciende a 77 empleados de las ONG.

2.6.2. Censo.

En el caso de CALMA se pasó el cuestionario a 12 empleados que permanecen en oficina, los cuales respondieron para recolectar información de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que recibieron en la organización.

En Visión Mundial, está representado por 65 personas que ingresaron a la organización en el año 2012, y la información de cómo realizan estos procesos actualmente. Por lo cual se realizó un censo en el desarrollo del trabajo. (Ver Anexo N°3).

3. Tabulación, análisis e interpretación de resultados.

DATOS GENERALES

	Nombre de la ONG	%
CALMA	12	15.58%
Visión Mundial	65	84.42%
Total	77	100%



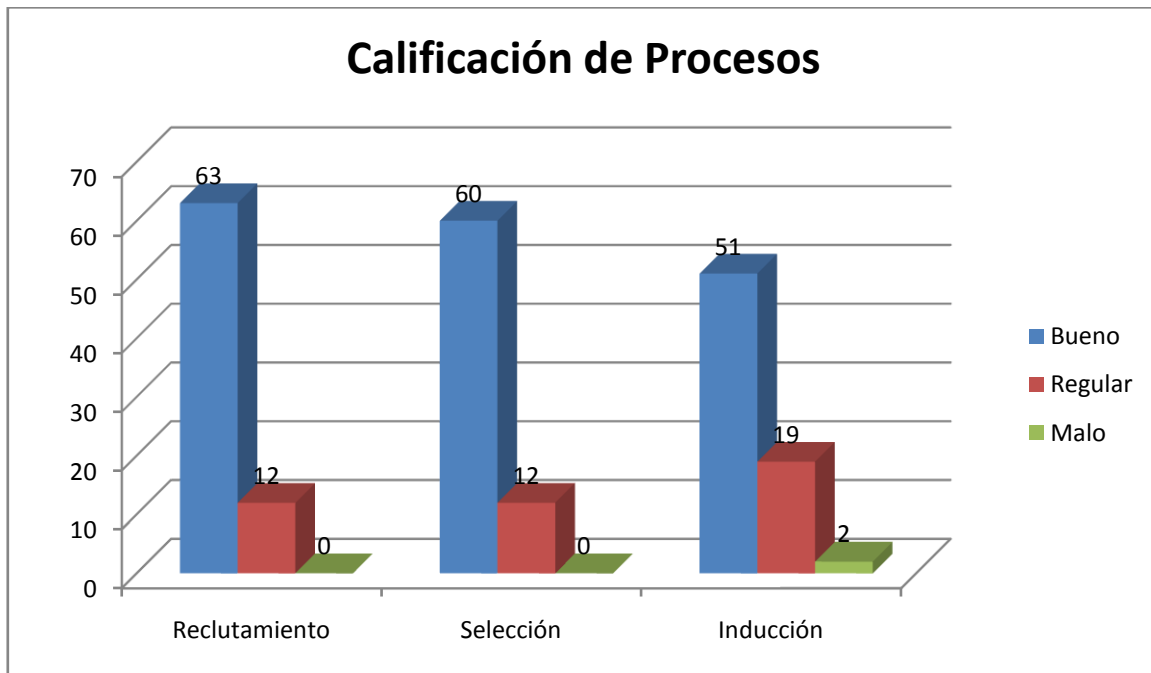
DATOS DE CONTENIDO

RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo calificaría los siguientes procesos?

Objetivo: conocer la opinión que tienen los empleados sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Respuesta	Bueno		Regular		Malo	
Reclutamiento	63	82.82%	12	15.58%	0	0.00%
Selección	60	77.92	12	15.58%	0	0.00%
Inducción	51	66.23	19	24.68%	2	2.60%

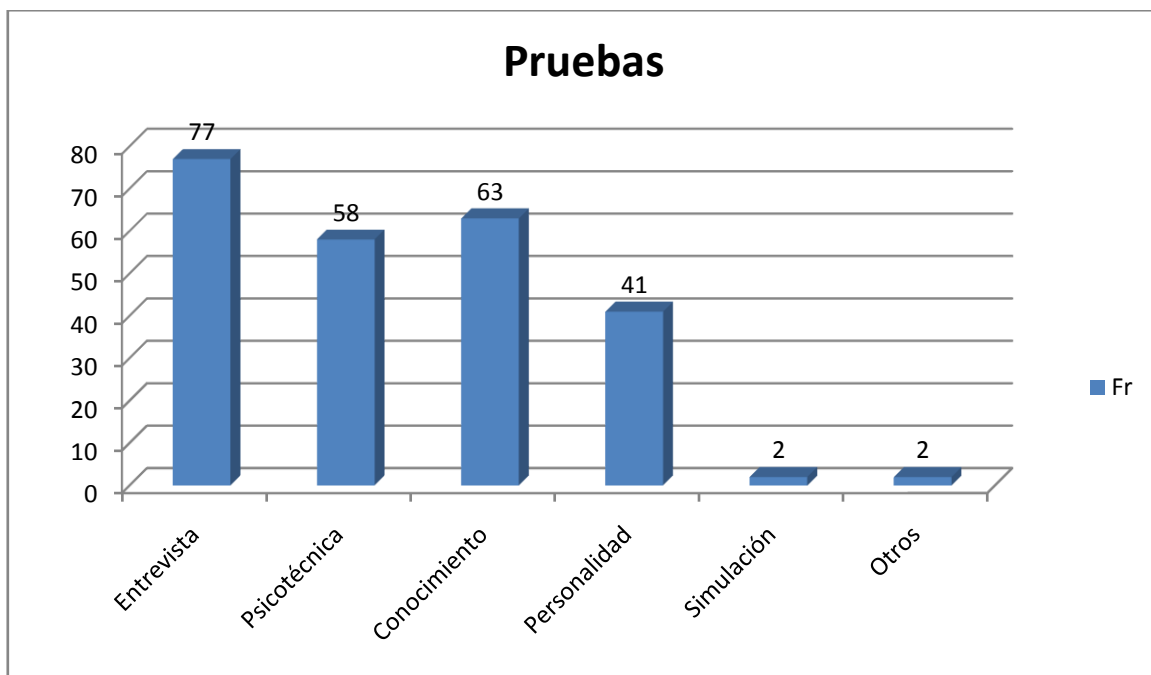


Comentario: La mayoría de los encuestados tiene una buena opinión sobre los procesos, son pocos los que consideran que el proceso es regular.

2. ¿Cuál de las siguientes pruebas le aplicaron?

Objetivo: conocer cuáles son las pruebas que realiza la organización.

Alternativas	Fr	%
Entrevista	77	100.00%
Psicotécnica	58	75.32%
Conocimiento	63	81.82%
Personalidad	41	53.25%
Simulación	2	2.60%
Otras	2	2.60%

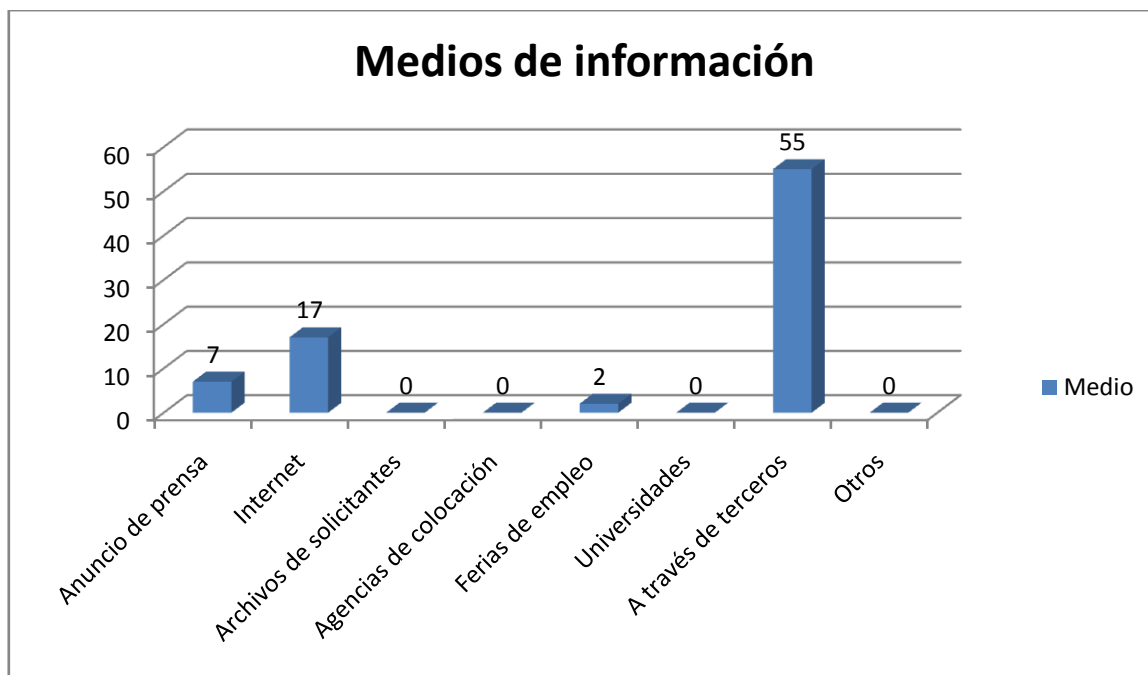


Comentario: las pruebas que comúnmente se aplican a los candidatos son la entrevista, psicotécnica y la de conocimiento.

3. ¿A través de qué medios se enteró de la plaza disponible?

Objetivo: identificar que medio es el más efectivo para dar a conocer una oportunidad de empleo.

Alternativas	Fr	%
Anuncio de prensa	7	9.09%
Internet	17	22.08%
Archivos de solicitantes	0	0.00%
Agencias de colocación	0	0.00%
Ferias de empleo	2	2.60%
Universidades	0	0.00%
A través de terceros	55	71.43%
Otros	0	0.00%

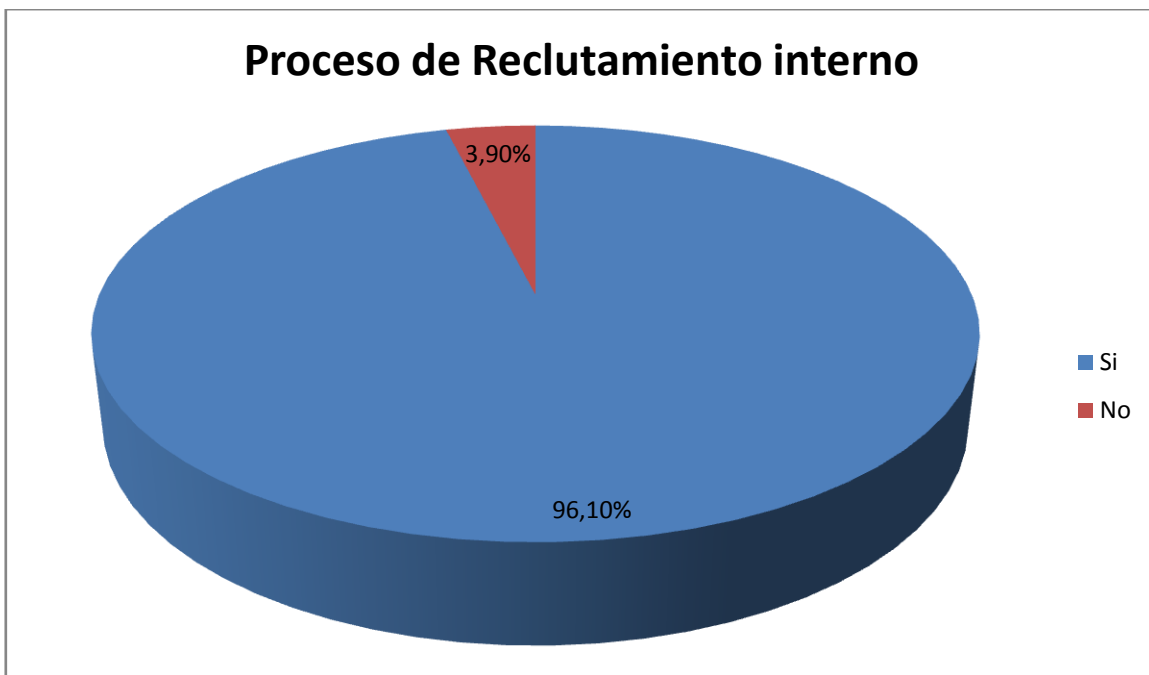


Comentario: la forma más efectiva por la cual se ha dado a conocer la oferta laboral ha sido por medio de terceros. Sin embargo debería tratarse de hacer un mejor uso de otros medios disponibles.

4. ¿Sabe usted si la empresa utiliza métodos para el reclutamiento interno?

Objetivo: saber si la empresa utiliza métodos de reclutamiento interno.

Alternativas	Fr	%
Si	74	96.10%
No	3	3.90%
Total	77	100%

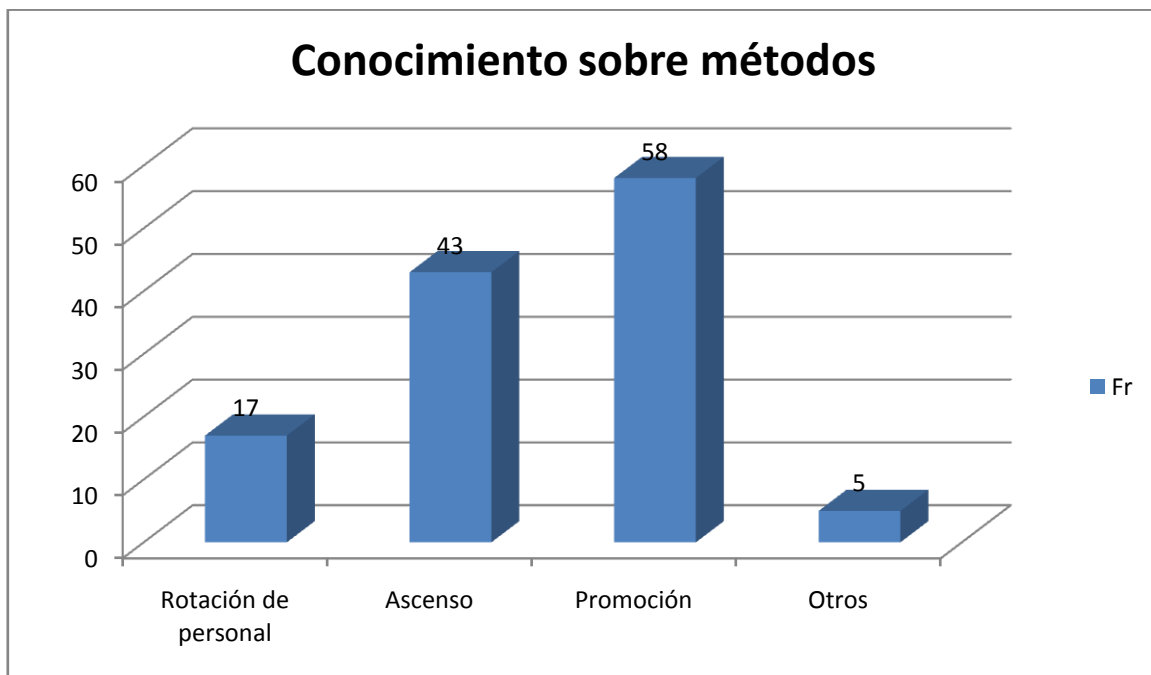


Comentario: el 96.10% de los empleados afirman que la organización realiza un proceso de reclutamiento interno, solamente el 3.90% desconoce si se lleva acabo de esta forma.

5. ¿Qué métodos conoce que aplican?

Objetivo: identificar qué métodos utiliza la organización en el reclutamiento interno.

Alternativas	Fr	%
Rotación de personal	17	22.08%
Ascenso	43	55.84%
Promoción	58	75.32%
Otros	5	6.49%

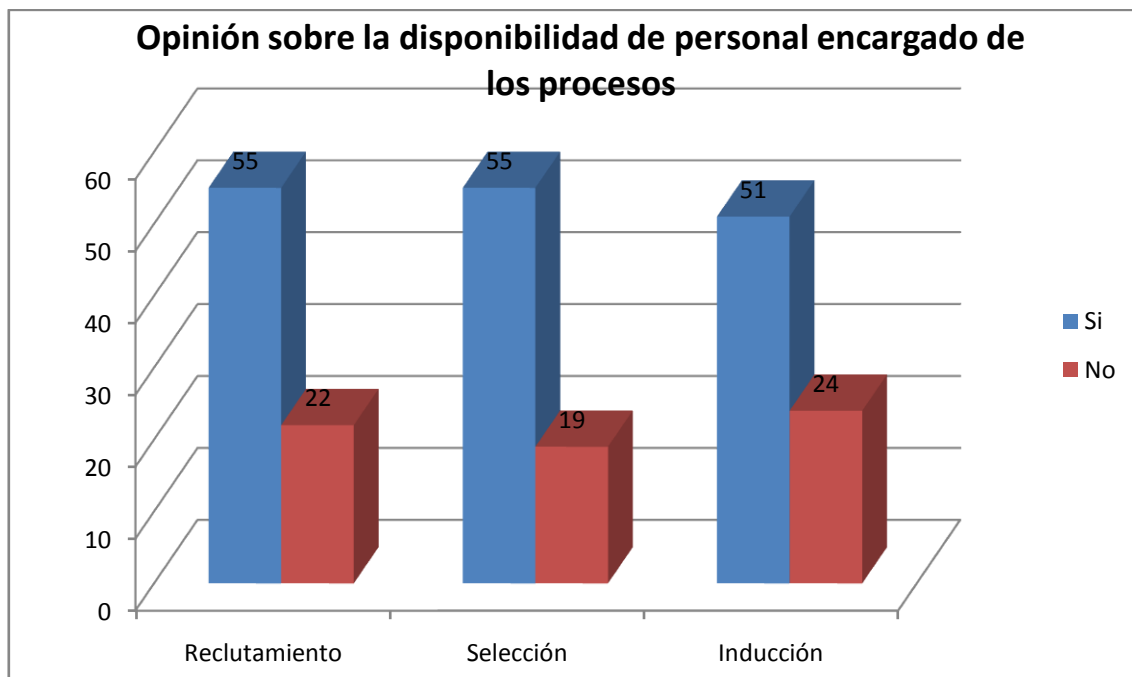


Comentario: Las personas encuestadas respondieron que la promoción es el método que usualmente se aplican, seguido del ascenso que es similar al anterior y en un tercer lugar la rotación de personal.

6. Considera que hay suficiente personal encargado de los procesos de:

Objetivo: Saber si se dispone de suficiente personal encargado de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Alternativas	Si		No	
	Fr	%	Fr	%
Reclutamiento	55	71.43%	22	28.57%
Selección	55	71.43%	19	24.68%
Inducción	51	66.23%	24	31.17%



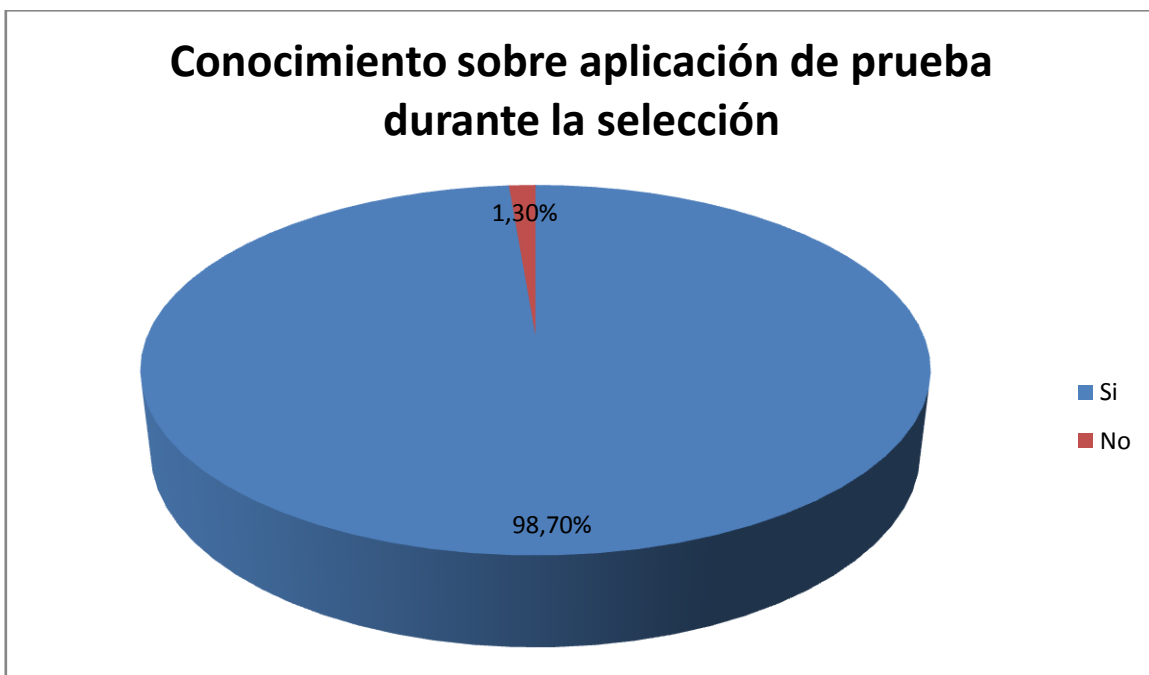
Comentario: 55 de los 77 encuestados dicen que si hay suficiente personal para los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Mientras que entre 19 y 24 de los 77 encuestados dice que no hay suficiente personal.

SELECCIÓN

7. ¿Durante el proceso de selección le fue aplicado algún tipo de prueba de prueba?

Objetivo: conocer si se lleva durante el proceso de selección se aplica algún tipo de prueba a los participantes.

Alternativas	Fr	%
Si	76	98.70%
No	1	1.30%
Total	77	100%

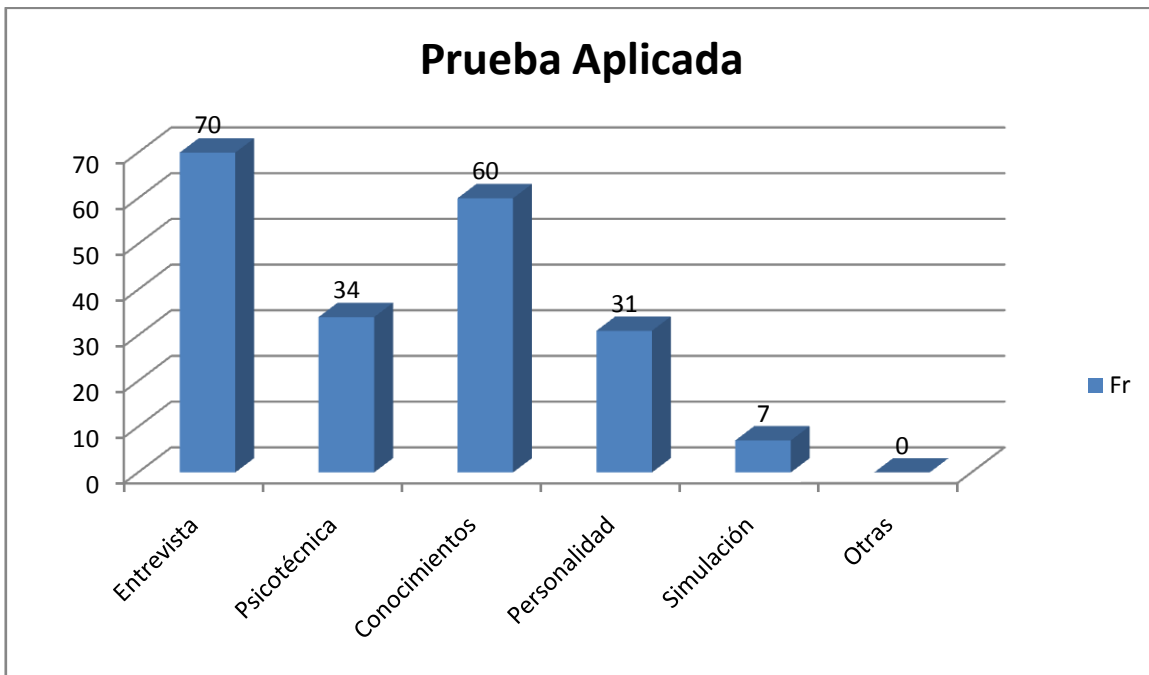


Comentario: el 98.70% afirmó haber sido sometido a algún tipo de prueba durante el proceso de selección, solamente un 1.30% dijo que no se sometió a alguna prueba.

8. ¿Qué tipo de prueba le fue aplicada?

Objetivo: identificar qué tipo de prueba se aplican para seleccionar al personal.

Alternativas	Fr	%
Entrevista	70	90.91%
Psicotécnica	34	44.16%
Conocimiento	60	77.92%
Personalidad	31	40.26%
Simulación	7	9.09%
Otras	0	0.00%

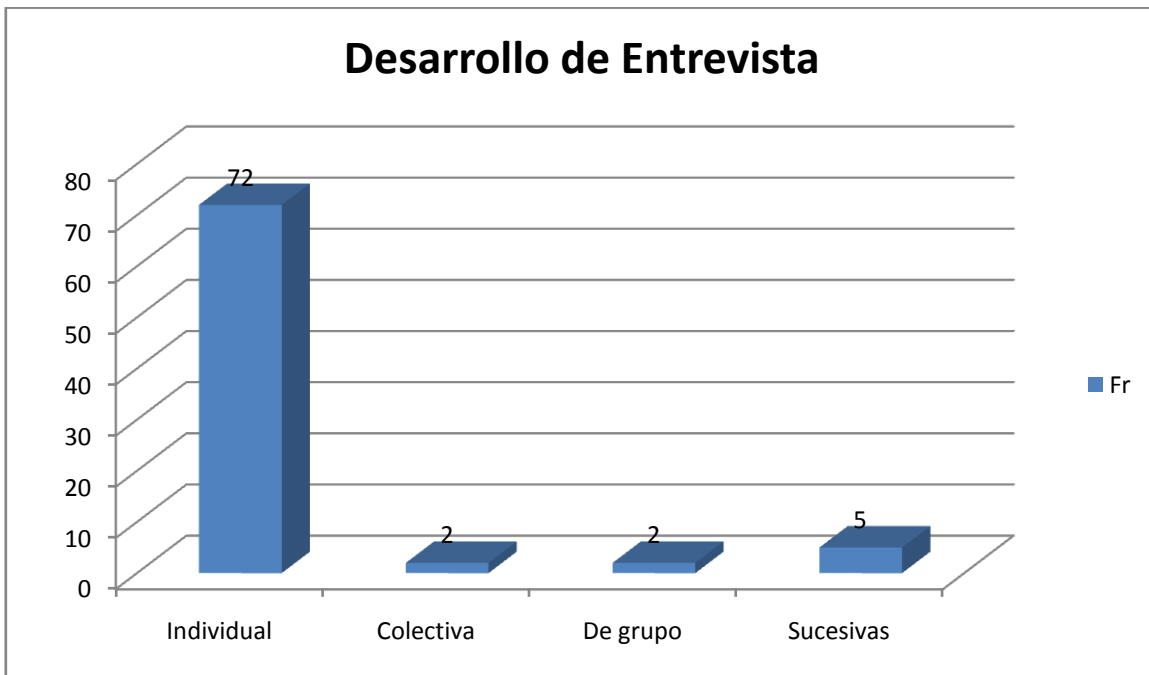


Comentario: las pruebas más utilizadas son la entrevista y la de conocimiento, seguidas de las pruebas psicotécnicas y de personalidad. Las menos utilizadas son las de simulación.

9. ¿De qué forma se desarrolló su entrevista de selección?

Objetivo: identificar la forma en que la organización desarrolla las entrevistas.

Alternativas	Fr	%
Individual	72	93.51%
Colectiva	2	2.60%
De grupo	2	2.60%
Sucesivas	5	6.49%

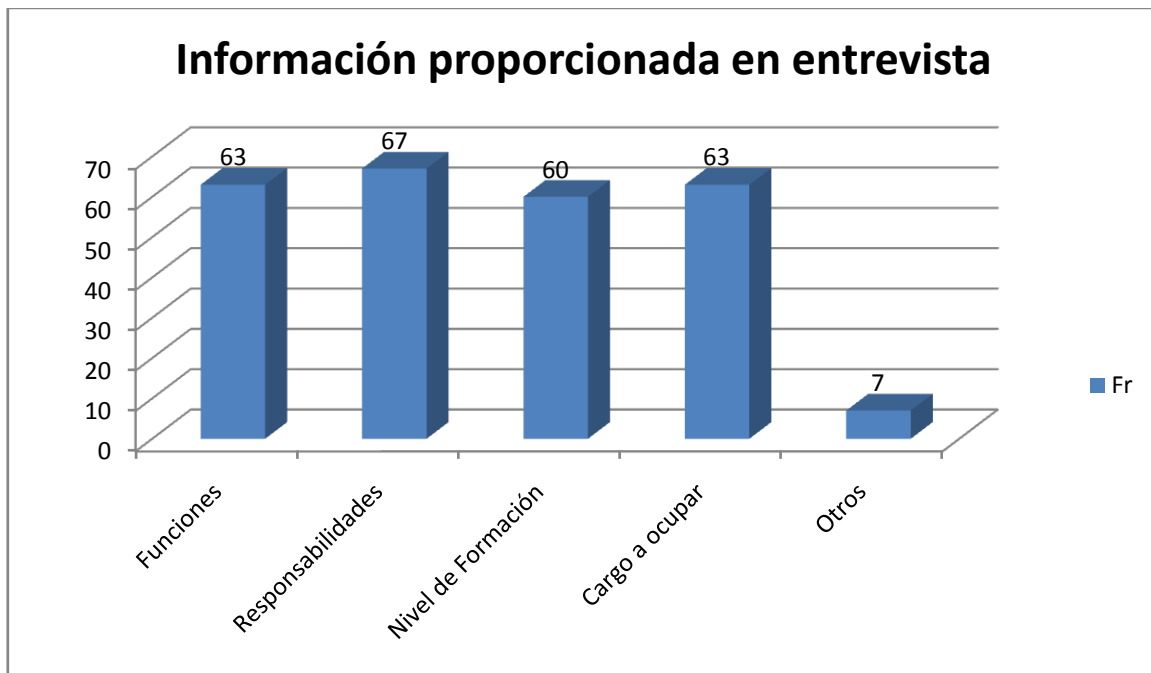


Comentario: Del total de los 77 encuestados, 72 dijeron que su entrevista fue de forma individual, el resto dijo que se sometieron a entrevistas colectivas, de grupo o sucesivas.

10. Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente:

Objetivo: conocer la información que se proporciona a los candidatos.

Alternativas	Fr	%
Funciones	63	81.82%
Responsabilidades	67	87.01%
Nivel de formación requerido	60	77.92%
Cargo a ocupar	63	81.82%
Otros	7	9.09%



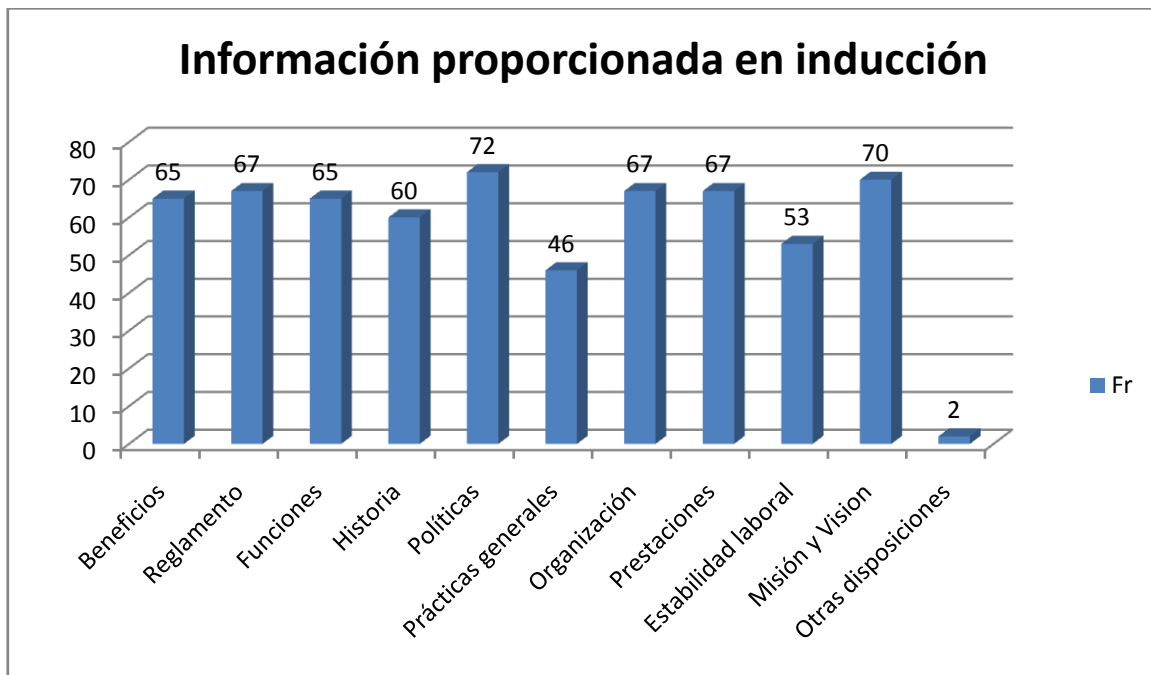
Comentario: la mayor parte de los encuestados expresaron que se les dio a conocer sobre las funciones, responsabilidades, nivel de formación y el cargo que desempeñarían en la organización.

INDUCCIÓN

11. Durante la inducción se le proporcionó información referente a:

Objetivo: conocer que información es proporcionada en la inducción de personal.

Alternativas	Fr	%
Beneficios	65	84.42%
Reglamentos	67	87.01%
Funciones	65	84.42%
Historia	60	77.92%
Políticas	72	93.51%
Prácticas generales	46	59.74%
Organización	67	87.01%
Prestaciones	67	87.01%
Estabilidad laboral	53	68.83%
Misión y Visión	70	90.91%
Otras disposiciones	2	2.60%

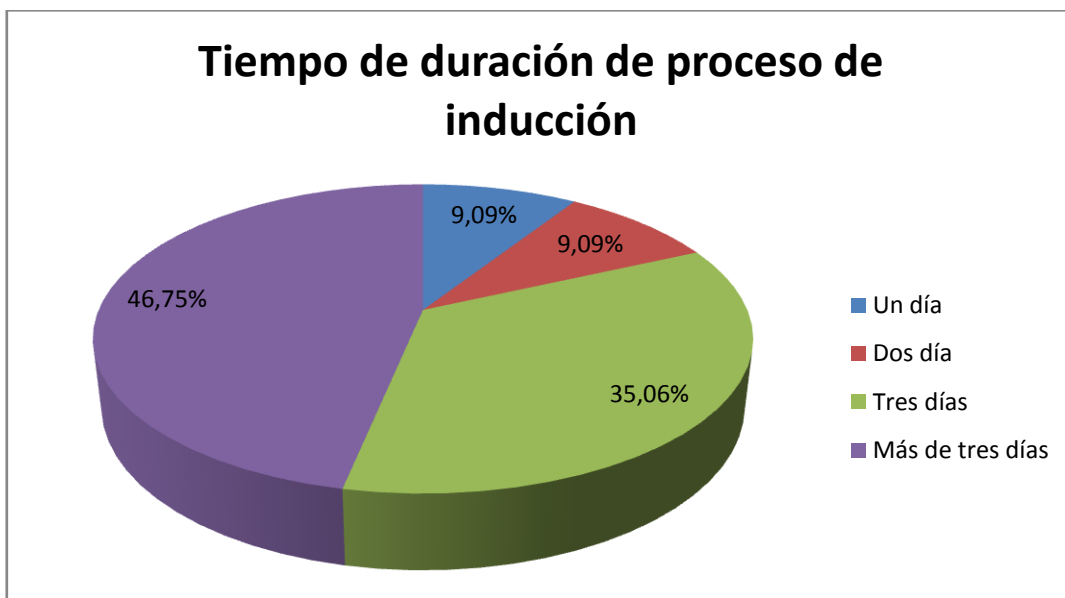


Comentario: Durante el proceso de inducción se proporciona la información relacionada al funcionamiento de la organización que incluyen las generalidades de esta.

12. ¿En cuántos días considera que sería conveniente desarrollar el programa de inducción?

Objetivo: conocer la opinión de los empleados sobre el tiempo que consideran prudente para llevar a cabo la inducción.

Alternativas	Fr	%
Un día	7	9.09%
Dos días	7	9.09%
Tres días	27	35.06%
Más de 3 días	36	46.75%
Total	77	100%

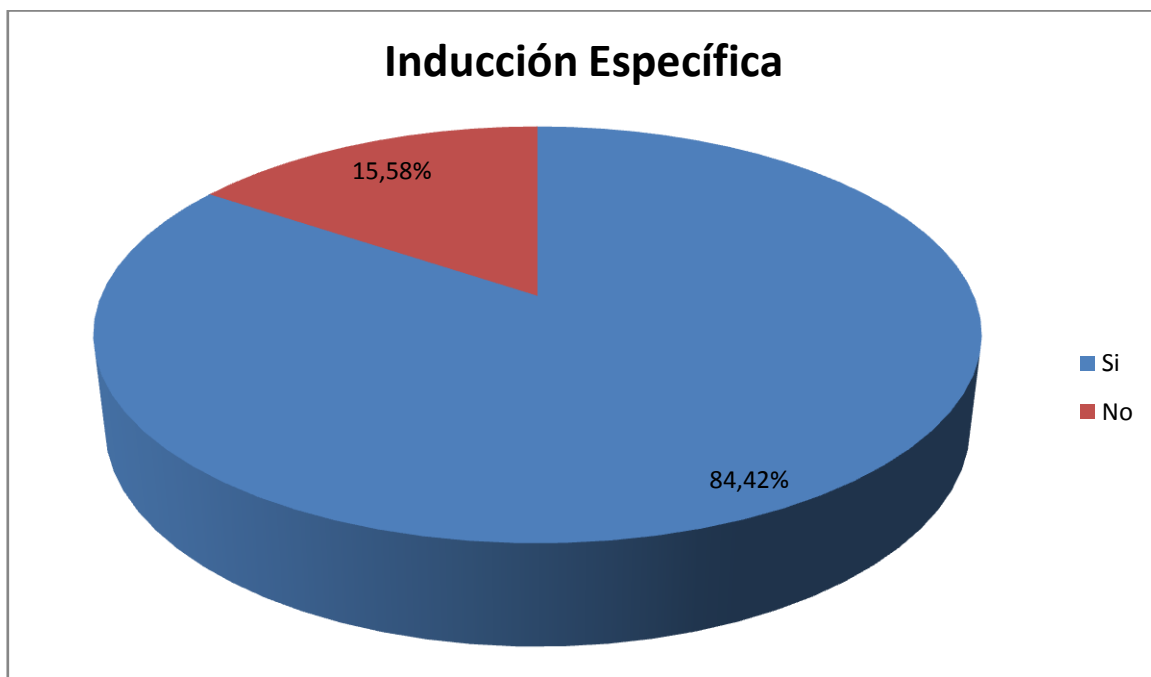


Comentario: el 46.75% de encuestados considera conveniente realizar la inducción en más de tres días, 35.06% dijo que tres días y apenas el 9.09% opinó que en uno o dos días es suficiente.

13. ¿Los nuevos empleados reciben Inducción específica posteriormente a la inducción general?

Objetivo: Conocer si los nuevos empleados reciben inducción específica del cargo a ocupar.

Alternativas	Fr	%
Si	65	84.42%
No	12	15.58%
Total	77	100%



Comentario: Un 84.42% de las personas encuestadas afirman que reciben una inducción específica del cargo a ocupar dentro de la organización.

14. ¿Durante la inducción, existen espacios de lectura para las políticas de la Organización?

Objetivo: Determinar la lectura de políticas durante la inducción.

Opción	Fr	%
Si	77	100.00%
No	0	0.00%
Total	77	100%

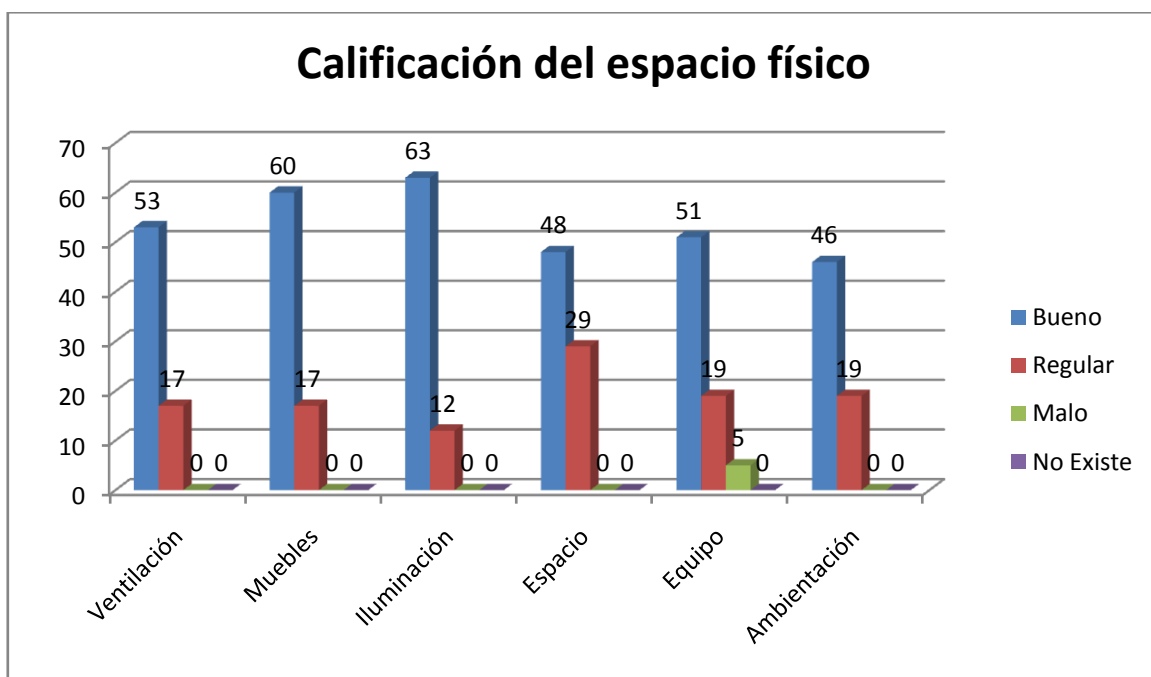


Comentario: Todas las personas encuestadas afirman que durante la inducción se establecen espacios de lectura de las políticas que rigen la organización.

15. ¿Cómo califica el espacio físico en el cuál se imparte la inducción?

Objetivo: identificar si el lugar en que se da la inducción se encuentra en las condiciones adecuadas.

Alternativas	Bueno		Regular		Malo	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Ventilación	53	68.83%	17	22.08%	0	0.00%
Muebles	60	77.92%	17	22.08%	0	0.00%
Iluminación	63	81.82%	12	15.58%	0	0.00%
Espacio	48	62.34%	29	37.66%	0	0.00%
Equipo	51	66.23%	19	24.68%	5	6.49%
Ambientación	46	59.74%	19	24.68%	0	0.00%



Comentario: la mayoría de encuestados tiene una buena opinión sobre las condiciones del lugar en que se desarrolla la inducción. Sin embargo algunos consideran que las condiciones son regulares.

16. ¿Le resultó útil la información proporcionada en la inducción?

Objetivo: conocer si la información proporcionada en la inducción es útil para los empleados.

Alternativa	Fr	%
Si	77	100.00%
No	0	0.00%
Total	77	100%

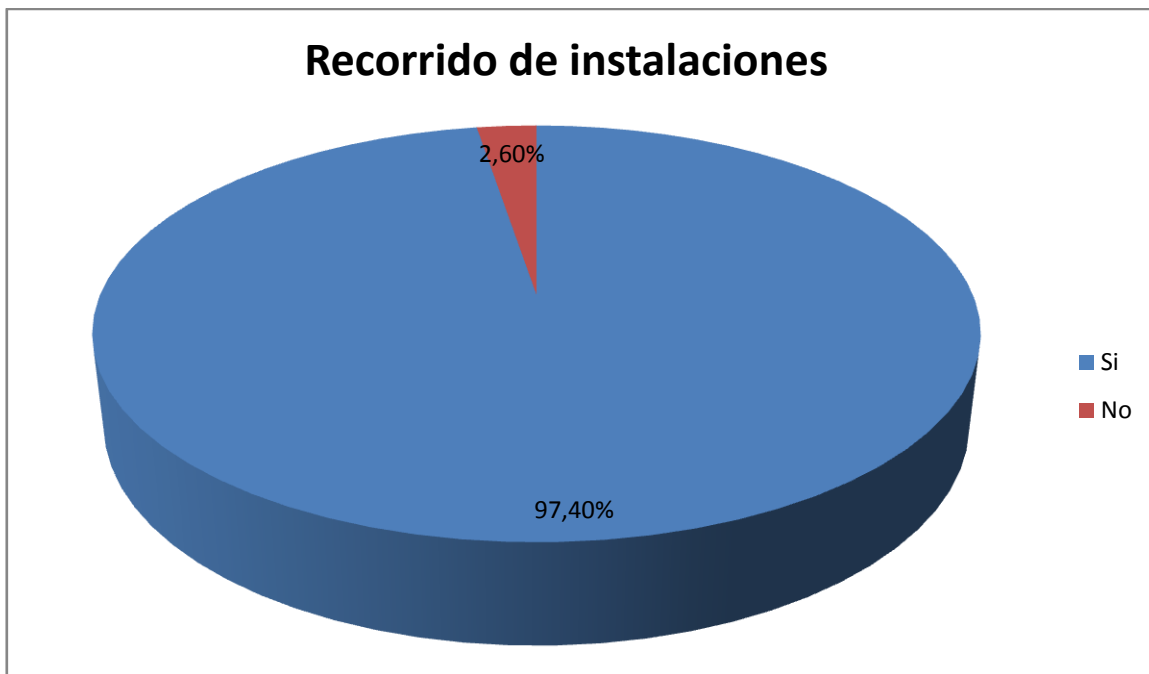


Comentario: Las personas encuestadas en su totalidad, opinan que la información proporcionada durante la inducción les fue útil.

17. ¿Se hace un recorrido por las instalaciones de la Organización?

Objetivo: Conocer si a los empleados se les dio un recorrido por las instalaciones en las que laboran.

Alternativa	Fr	%
Si	75	97.40%
No	2	2.60%
Total	77	100%

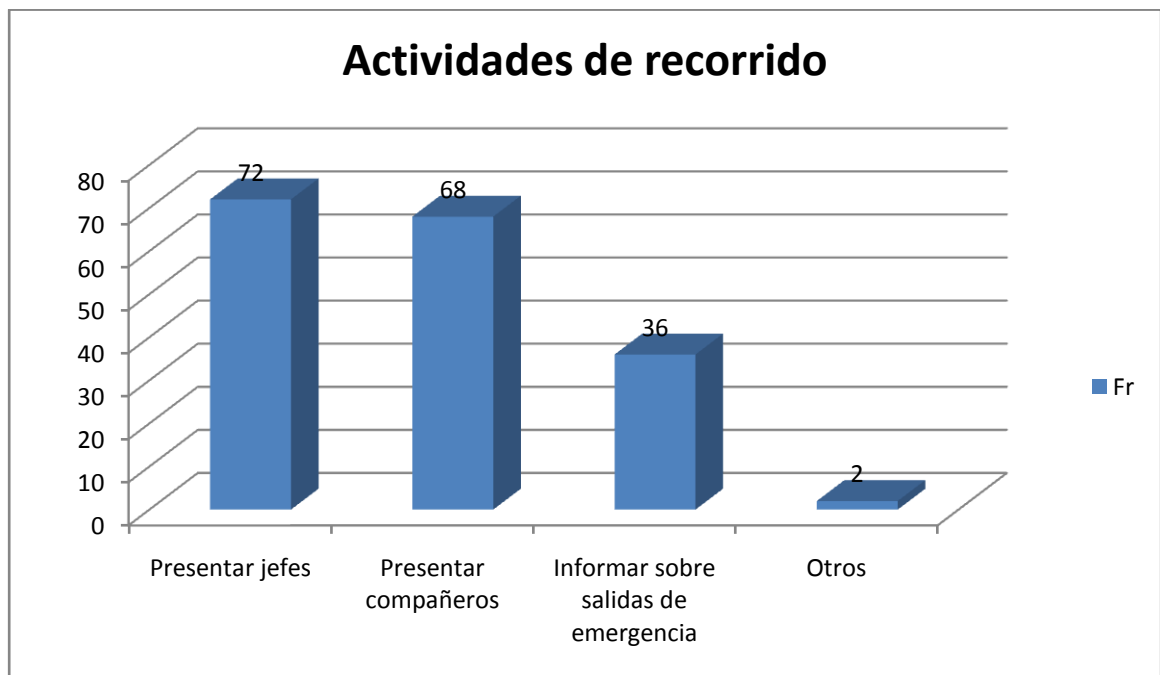


Comentario: El 97.40% de las personas encuestadas han hecho un recorrido por las instalaciones de la organización, contra un 2.60% que respondieron que no hicieron recorrido.

18. ¿Qué se hace durante este recorrido a las instalaciones?

Objetivo: Conocer actividades durante el recorrido de las instalaciones.

Alternativa	Fr	%
Presentar a jefes inmediatos	72	93.51%
Presentar a compañeros de trabajo	68	88.31%
Informar sobre salidas de emergencia	36	46.75%
Otros	2	2.60%

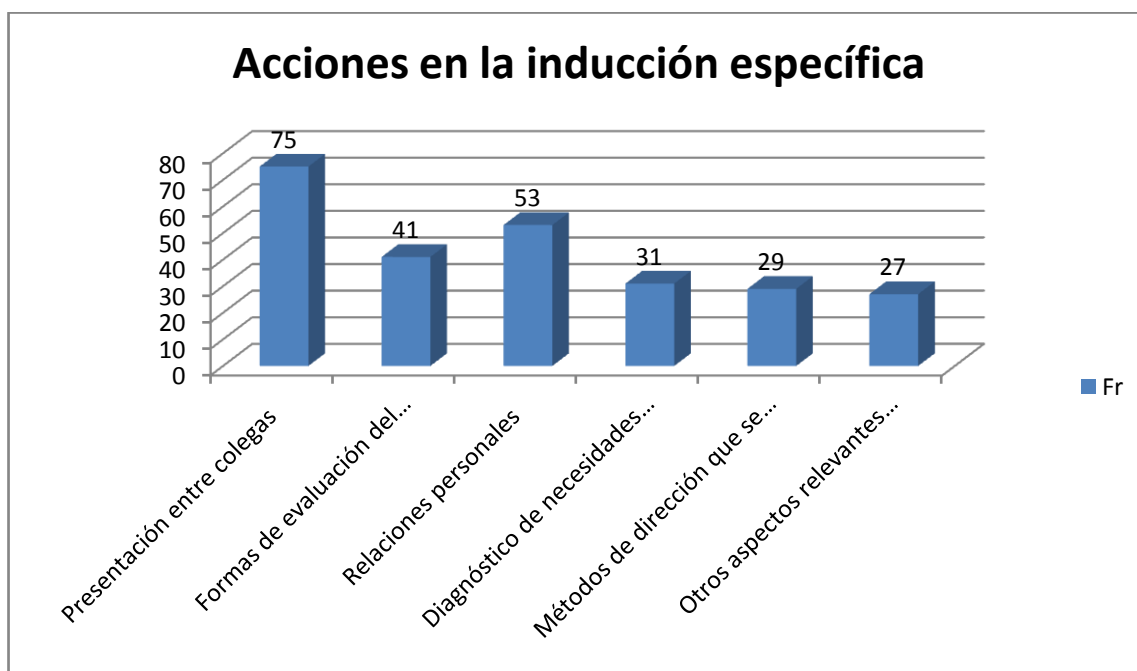


Comentario: Durante el recorrido a las instalaciones, la actividad que (a la que se le da más énfasis y por ende la que) más se realiza es presentar a los jefes, seguido con la presentación de compañeros y en tercero información sobre salidas de emergencia.

19. ¿Mediante que acciones el jefe inmediato del nuevo empleado ejecuta la inducción específica?

Objetivo: Conocer las acciones que tienen más frecuencia durante la inducción específica.

Alternativas	Fr	%
Presentación entre los colegas	75	97.40%
Formas de evaluación del desempeño	41	53.25%
Relaciones personales	53	68.83%
Diagnóstico de necesidades de aprendizaje	31	40.26%
Métodos de dirección que se emplean	29	37.66%
Otros aspectos relevantes del puesto	27	35.06%



Comentario: (según los empleados encuestados) Las acciones que se realizan con más frecuencia son la presentación entre colegas, relaciones personales y formas de evaluación del desempeño.

4. Determinación del Diagnóstico de las Organizaciones No Gubernamentales.

De la tabulación anterior se describe el siguiente diagnóstico:

- ✓ Los empleados encuestados tienen una buena opinión de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo en la organización.

- ✓ la forma más efectiva por la cual se ha dado a conocer la oferta laboral ha sido por medio de terceros. Sin embargo se debería tratar de hacer mejor uso de otros medios disponibles como internet, o avisos en el periódico.

- ✓ Más del 90% de las personas encuestadas afirman que se hace reclutamiento interno en la organización.

- ✓ La entrevista es la prueba más frecuentemente utilizada en las organizaciones.

- ✓ Las personas encuestadas respondieron que el método que es más aplicado en la organización es la promoción, seguido del ascenso que es similar al anterior y en un tercer lugar la rotación de personal.

- ✓ la mayoría de los encuestados expresaron que se le dio a conocer las funciones, responsabilidades, nivel de formación y el cargo que desempeñarían en la organización a través de un manual.
- ✓ Existen espacios de lectura de políticas dentro del proceso de inducción, aunque es solo de las políticas que la organización considera más relevantes.
- ✓ No existe una correcta planificación de los Recursos Humanos en la entidad porque se añaden tareas a los trabajadores sin realizar a priori un análisis de los cargos existentes, lo cual crea una sobrecarga en las actividades para los empleados.
- ✓ Sobrecarga de trabajo, los empleados de áreas distintas a la de recurso humano consideran que hay suficiente personal para realizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Pero los empleados que están directamente relacionados con esos procesos consideran que no es así.
- ✓ Mala coordinación de actividades; no se sigue un cronograma de actividades a realizar, conforme a lo que ya se tiene establecido.

Es de aclarar que en la tabulación, análisis e interpretación de datos, no todas las tabulaciones muestran el total de 77 personas encuestadas, ya que por la forma en que se han redactado

las respuestas, han sido contestadas varias alternativas en la misma pregunta.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

1. La falta de un plan adecuado de gestión de recurso humano impide a las organizaciones un efectivo proceso en la adquisición de personal capacitado y competente para un cargo.
2. El no poseer en su sitio web con un formulario virtual para agilizar el proceso de selección de personal se deja de conocer candidatos potenciales y eficientes para el cargo.
3. La falta de personal encargado para realizar y manejar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, no es la suficiente por lo que se cae en la sobre carga laboral.
4. La adaptación del nuevo empleado es fundamental para que este se desenvuelva adecuadamente en su lugar de trabajo y desempeñe correctamente las funciones a realizar.

5.2 Recomendaciones.

1. Se recomienda realizar un plan de gestión de recurso humano, con el fin que se incremente el número de personas que se sometan a los procesos de reclutamiento y selección.

2. Crear un formulario virtual dentro del sitio web que contenga campos con filtros de búsqueda que le permitan a los encargados la selección de personal de hacer de forma más eficiente dicho proceso.
3. Incrementar el personal que se encargue de realizar los procesos de selección, reclutamiento e inducción y respetar sus respectivas funciones para evitar la sobre carga laboral.
4. Para lograr la correcta adaptación del empleado a la organización es necesario dedicarle un tiempo prudente a la inducción de éste. Es por eso que se recomienda hacerla de 4 a 5 días.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO. CASO ILUSTRATIVO.

1. Introducción.

Para las Organizaciones no Gubernamentales resulta indispensable contar con las personas que posean las características adecuadas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Por ello, una gestión eficaz de Recursos Humanos de la misma comienza con un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con esta propuesta se pretende abarcar un proceso de Gestión de Recurso Humano que integre los procesos de trabajo, la obtención de un alto rendimiento y una sostenibilidad laboral, que propicie la comunicación entre todas las áreas de trabajo de la organización; generando así beneficio a todos a los usuarios, tanto internos como externos y el desarrollo de la organización.

2. Justificación.

De esta manera, en la búsqueda de la competitividad organizacional, es necesario diseñar estilos de Liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de la gestión del recurso humano, que se constituya en un factor importante en la organización, para contar con personal que tenga capacidades, habilidades y destrezas que garanticen un desempeño eficiente en determinado puesto.

Dentro de este contexto, en lo referente a la productividad y el manejo del capital humano, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en la Cultura Organizacional; para así mejorar el desempeño, lograr la satisfacción del trabajador y obtener una actitud positiva para minimizar la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y otras áreas esenciales de la organización.

3. Importancia.

El presente capítulo se considera importante, ya que describe los elementos que se requieren para la Guía de un Plan de Gestión de Recurso Humano en la Organización Visión Mundial, el cual se elabora con el objetivo de que la Organización, ubicada en colonia Miramonte avenida Bernal de San Salvador, lo utilice como un instrumento para volverse más atractivo en la incorporación de personas.

No existe a la fecha un plan de gestión de recurso humano para desarrollar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en Visión Mundial que busque de forma apropiada en el proceso de recurso humano por lo que es necesario que la organización cuente con dicho Plan, que busque una Gestión de Recurso humano eficiente.

Para diseñar el Plan de Mejora en la Gestión de Recursos Humanos se han tomado en cuenta los resultados de la investigación de campo en la que se logró determinar las necesidades actuales que tiene la organización, por un lado el brindar sus servicios a un mayor número de la población salvadoreña, y por el otro el contar con el personal adecuado para desarrollar estos servicios.

El campo de acción se apoya en el proceso de gestión, así también en las organizaciones que se estudiaron y se diagnosticaron en el capítulo anterior, demostrando poca efectividad que han tenido a la fecha, haciéndose necesario aplicar estrategias en

estos procesos.

Cabe mencionar que para llevar a cabo dicho Plan hay que trazar objetivos, que muestren la dirección a lo que se pretende llegar. Además se diseña la propuesta de los aspectos de seguimiento y evaluación, en el que se medirá si el plan propuesto proporcionará los resultados esperados.

4. Objetivos.

4.1 Objetivo General

Determinar una guía de gestión de recurso humano para prever necesidades futuras de búsqueda de candidatos comprometidos con la organización a través del reclutamiento y la selección, logrando su integración.

4.2 Objetivos Específicos

- Generar una guía de orientación en el área de Recurso Humano.

- Proponer métodos que ayuden a mejorar el proceso de selección.

- Establecer el contenido de un programa de inducción de personal.

5. Desarrollo del Plan.

Los resultados de la investigación de campo han permitido conocer la situación actual de la Organización Visión Mundial, lo que conlleva al desarrollo de un PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, el cual está enfocado en que la organización mejore el proceso de gestionar el Recurso Humano adecuado.

La gestión del recurso humano en las organizaciones, no solo las que trabajan con donaciones, sino también aquellas que son privadas, se propone desarrollar, un modelo de gestionar la realización eficiente de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, por ser los principales y cumplir el papel de filtros para poseer personas capaces que contribuyan en gran manera al desarrollo de las metas y objetivos de las organizaciones.

La propuesta se basa en los modelos de gestión mediante la guía que busca desarrollar técnicas de reclutamiento, selección e inducción que no aplica actualmente las organizaciones al momento de gestionar recurso humano.

1. Modelo de gestión de Recurso Humano de alto compromiso.

•Objetivo: que el empleado se identifique con los objetivos de la organización.

Establece una serie de prácticas para que el empleado, con su actividad, pueda contribuir al logro de los mismos.

- Diseño y establecimiento de procesos de socialización organizacional.
- Promoción interna.
- Dotación selectiva de una plantilla que permita la creación de estrechos vínculos psicológicos entre los empleados y la organización.
- Atención a la formación y al desarrollo de la plantilla.

2. Modelo de gestión de Recurso Humano orientados al control.

Objetivo: incrementar la eficiencia y/o productividad de los empleados.

Las actividades se dirigen a la reducción de costes directos de los procesos de producción y hacia un mayor aprovechamiento de los recursos.

- Establecimiento de tareas claramente definidas.
- Desarrollo de procesos de toma de decisiones centralizados.
- Bajo nivel de demandas en lo que a capacidades y destrezas de los trabajadores se refiere.
- Generación de escasa interdependencia entre empleados.
- Poca o nula atención a la capacitación.

2.1 Fundamentación del Esquema Propuesto.

El esquema que se presentó en el Capítulo uno es el que se desarrolla en los niveles jerárquicos de directivos, ejecutivos y operativos con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización.

Aplicar el modelo de gestión de recursos humanos orientados al control como guía a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, contribuye a lograr que todo el personal de la organización tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas y responsabilidades en la forma requerida para el desarrollo de las estrategias de la misma.

Estos procesos son dirigidos dentro de la Organización de Visión Mundial por: El equipo de selección conformado por los analistas de Reclutamiento y Selección, la Coordinadora de Cultura y Desarrollo Organizacional (encargada del proceso de Inducción) y Gerente del área solicitante de personal.

2.2 Alcance del Modelo Propuesto.

A continuación se presenta una serie de habilidades que debe poseer el candidato a considerar para aplicar al proceso de gestión.

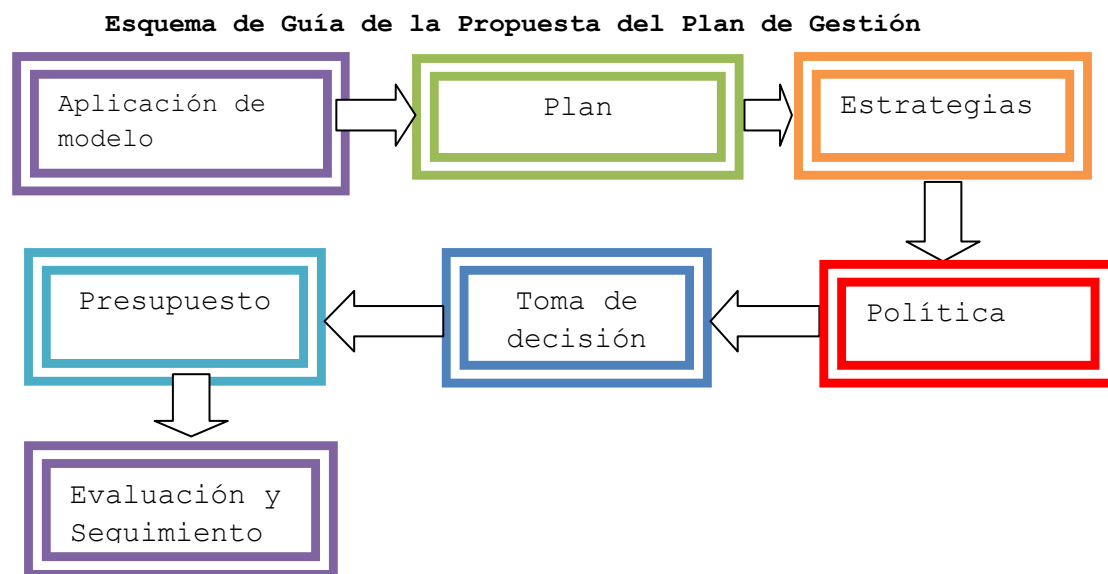
Nivel de Habilidades Asociadas.

NIVEL	HABILIDADES ASOCIADAS
Directivo	Liderazgo Poder de decisión Capacidad para la resolución de conflictos Planeación y control Gerenciamiento Estratégico Comunicación Gerencial
Ejecutivo	Liderazgo Planeación y control Poder de decisión Relaciones Interpersonales Pro actividad Delegación y seguimiento
Operativo	Análisis de la Información Rapidez Oportunidad y respuesta Seguimiento de instrucciones Clasificación de la Información Iniciativa y Creatividad.

Cuadro N°6. Cuadro de habilidades del candidato.

Para poner en ejecución el Plan de Gestión, es necesario tomar el modelo de Gestión de Recursos Humanos Orientados al control siguiendo una guía de pasos la cual se detalla a continuación en la figura N°2.

Figura N°2



6. Reclutamiento.

En Visión Mundial al contar solo con dos formas de reclutar se limita la divulgación a todo un mercado laboral, dejando fuera a candidatos que pueden ser en un futuro próximo los integrantes de la organización. Los medios utilizados son los siguientes:

1. Anuncios en periódicos
2. Divulgación de una plaza disponible dentro de la organización (se da a conocer a los empleados).

6.1 Plan.

Para que este proceso sea eficaz y más amplio, tiene que atraer una cantidad de candidatos aptos y capaces a aplicar a una vacante. Por lo tanto, se considera que para que se tenga un buen

número de candidatos que se sometan al proceso se le propone a la organización implementar las siguientes fuentes de reclutamiento:

6.1.1. Reclutamiento por internet: Es una de las formas que las empresas están empleado hoy en día para reclutar personal y por medio de esta poder hacer un análisis del candidato para el candidato reclutado siga a los siguientes procesos y considerar como futuro miembro de la organización. Visión Mundial no cuenta con el reclutamiento por internet, no tiene esa alternativa en su página web, donde las personas puedan incluirse como candidatos potenciales a través de formularios de empleos, por lo tanto, se propone hacer la implementación de la siguiente estrategia.

6.2 Estrategias.

Determinación de medios de divulgación de vacantes en la organización.

6.2.1. Formulario virtual. La forma en que se emplee dentro de la página web de la organización el formulario para el reclutamiento es incluyendo dicho formulario, desplegándose de la pestaña "enlace" en la parte superior derecha, a través del cual, las personas puedan proporcionar sus datos generales para que estos sean recopilados en la base de datos que tendrá el departamento de Recursos Humanos para candidatos potenciales en la plaza a la que están aplicando o en otras.

El formulario virtual contiene la misma información que la solicitud de empleo en físico; dando la opción a las personas que si se les dificulta poderlo llenar de forma electrónica lo puedan hacer de forma manual facilitando de esta forma la incorporación al proceso que habilita la organización en busca de un candidato a cubrir una vacante. (Ver Anexo N°4)

6.2.2. Hacer anuncios en las universidades. En busca de mejores formas de divulgación para una vacante, también se propone a la organización que implemente la creación de anuncios en las Universidades, a través de convenios con ellas, ya que es un lugar donde se encuentra un mercado laboral.

Estos anuncios deben de ser forma sencilla, pero a la vez deben de ser concretos en los requisitos que buscan y la plaza que se ofrece. Estos anuncios son de gran ayuda a la organización porque permiten otra alternativa de reclutar, y es beneficioso porque no incrementa los costos en exceso con respecto a otro tipo de anuncios. (Ver Anexo N°5)

Recepción de candidatos. Se propone que se haga a través del sitio web ***www.visionmundial.org.sv***, donde las personas puedan adjuntar su curriculumo también al correo: ***contrataciondepersonal@wvi.org***. También pueden llenar la solicitud en las oficinas de Visión Mundial ubicadas en Colonia Miramonte, Avenida Bernal, No. 222, San Salvador, El Salvador, C.A.

6.3 Políticas.

- ✓ Establecer prácticas de análisis y diseño de puestos de trabajo, planificación y provisión de Recursos Humanos para la organización.
- ✓ Realizar las actividades en los diferentes medios de comunicación las veces necesarias en el año que dure la implementación del Plan de gestión; en cuanto a los anuncios en las universidades deben de colocarse con una duración de un mes.
- ✓ Mantener en constante actualización las vacantes en las diferentes redes sociales con las que cuenta la organización.

6.4 Toma de Decisión.

La toma de decisión de los candidatos que pasan a la siguiente etapa que es la de selección será tomada por las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección.

6.5 Presupuesto.

A continuación se muestra el presupuesto en cual detalla la inversión a realizar para poner en marcha dichas estrategias del modelo.

Cuadro N°7
Presupuesto de formulario y Anuncio

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto
DISEÑO DE FORMULARIO WEB	1	\$300.00	\$300.00
DISEÑO Y ELABORACION DE ANUNCIO EN UNIVERSIDADES	1	\$400.00	\$400.00
TOTAL	2	\$700.00	\$700.00

6.6 Evaluación y Seguimiento.

La evaluación y seguimiento del plan será hecha por el Gerente de Recursos Humanos y los encargados de los procesos de reclutamiento y selección de la organización.

7. Selección.

Al finalizar el proceso de reclutamiento, se da paso a lo que es el proceso de selección. Este se desarrolla a través de diferentes técnicas.

Para agilizar el proceso de selección se propone que la organización emplee las siguientes formas de selección: Selección por comparación y Selección por competencias.

7.1 Plan.

7.1.1. Selección por Comparación.

La selección por comparación facilita la forma de seleccionar a los candidatos a la organización porque emplea dos variables para seleccionar. Las variables que se comparan son: Las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del Cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La Primera variable será suministrada por el análisis y descripción de cargos. La Segunda se obtendrá mediante la aplicación de técnicas de selección.

La selección por comparación se realizará de la siguiente forma:

1. Determinar el perfil del puesto.
2. Tener un determinado número de curriculum ya seleccionados.

Una vez que la organización tenga establecido el perfil del cargo y los requisitos que este está solicitando se hace la comparación mediante la hoja de vida de un número determinado de candidatos que tengan las mayores probabilidades de optar al cargo. (Ver Anexo N°6)

Esto lo realizarán las encargadas de los procesos de reclutamiento y selección que una vez tengan el perfil y los curriculum de los candidatos comparen y de esta forma puedan seleccionar al que cumple con todas o la mayoría de las exigencias del cargo.

Esta forma de selección busca ahorrar tiempo y logra una manera efectiva para la obtención del candidato que se requiere. Se le propone a la organización que los datos o la información que se va obteniendo mediante el proceso de comparación se empleen en un formato donde se detalle el cargo que aspira, los datos del candidato seleccionado, el empleo actual (si está laborando) y el lugar, también debe de incluirse el nombre de la persona que hizo la comparación y la unidad a la que pertenece. (Ver Anexo N°7).

7.1.2. Selección por Competencias.

La selección por competencias se centra en personas y no en puestos, califica el saber y el no saber de una persona y mide el desempeño, sin embargo dentro de este enfoque lo más importante es presentar pruebas (estas pueden ser de conocimiento, producto, desempeño y actitud) que determinen que una persona es competente. Las tradicionales formas de los procesos de selección de candidatos a un puesto de trabajo se centran en la demostración mediante determinadas pruebas de un conocimiento básico, satisfactorio y adecuado, es de ahí donde parte visión práctica y dinámica de la selección de personal por competencias.

Para realizar este tipo de selección se debe partir de competencias como las siguientes:

- Las competencias basadas en el conocimiento, suelen analizar a través de los clásicos exámenes teóricos y con el estudio del currículum aportado por el candidato.

- Las competencias basadas en las habilidades se registran mediante pruebas específicas de tipo profesional y con ejercicios de simulación de situaciones reales de toma de decisiones.
- Las competencias relacionadas con las aportaciones del aspirante con respecto a las actitudes y emociones se tratan de valorar mediante los test psicotécnicos, las entrevistas, entre otras técnicas.

Una vez determinadas las competencias se pasa al desarrollo de las siguientes pruebas para determinar al candidato seleccionado.

Para poder seleccionar al candidato por competencias se propone realizar estas técnicas de simulación, para su aplicación.

La organización y el modelo de gestión por competencias, pasa precisamente por evaluar a cada persona. Se propone la implementación de la técnica de **AssessmentCenter**.

7.2 Estrategias.

Implementación de entrevista de selección.

7.2.1. Implementación de entrevista de selección.

Una vez preseleccionados los candidatos se propone hacer grupos de entre 8 a 12 personas (lo más homogéneas posibles) luego se realice un Assessment Center para simular situaciones de trabajo cotidianas que permitan a los observadores conocer el rendimiento potencial de los candidatos y apreciar los puntos fuertes y

débiles de los individuos. De esta manera se podrá obtener información acerca de las competencias previamente determinadas en el análisis del puesto.

La duración del Assessment Center será de un día y constará de tres ejercicios a desarrollar. Habrá un coordinador responsable del desarrollo del programa y de la confección de las guías, los coordinadores serán las personas encargadas de los procesos de reclutamiento y selección, además participarán observadores durante el desarrollo de la actividad, los observadores serán el gerente de recursos humanos y la analista de reclutamiento y selección para observar a los candidatos que participarán del proceso de AssessmentCenter. Al inicio de la jornada se realizará la presentación de los observadores y de la coordinadora. Se les comunicará a los preseleccionados las actividades que se desarrollarán, sus etapas y el tiempo estimado de realización. Luego se iniciarán los ejercicios.

El coordinador será una persona con formación profesional en el área de Recursos Humanos (encargados de los procesos de reclutamiento y selección).

Su rol consiste esencialmente en:Facilitar el funcionamiento del grupo. Deberá impartir y explicar los casos a plantear, promover el trabajo de grupo, moderar y contener los eventos en el proceso grupal.No es necesario que promueva una participación equilibrada de todos los integrantes ya que dicha participación es en sí una

variable a evaluar. Sí debe poner límites a personalidades que no corresponden al momento o conductas que antes pudieran manifestarse. El coordinador deberá ser una persona que posea talento para la conducción de grupos, equilibrio e imparcialidad.

Los participantes de la actividad deberán recibir oportunamente la siguiente información:

- Lugar y fecha del evento.
- Duración prevista del mismo.
- Descripción genérica de la actividad a desarrollar.
- Objetivo de la actividad.
- Información de resultados que se le dará y cuándo estará disponible.

En la organización del grupo a evaluar se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recepción y ubicación de los participantes.
- Indicación sobre aspectos logísticos.
- Disposición física.

En todos los casos se deberá dar a los participantes un mínimo de información sobre los resultados del desarrollo de la evaluación grupal. En el caso particular de una selección externa bastará con

utilizar los medios habituales con que la organización notifica la suspensión del trámite de ingreso de un candidato.

Para la aplicación del Assessment Center se pueden desarrollar varias actividades de simulación, para la implementación solo se desarrollarán tres actividades.

Las actividades a realizar en el Assessment Center son las siguientes:

1. Actividades de contacto inicial: Será el primer ejercicio que desarrollarán los candidatos en el Assessment Center; los participantes deberán presentarse a sí mismos explicando al resto de participantes y evaluadores su nombre, estudios y algunas experiencias profesionales o extra-profesionales que crea interesantes. El tema de esta presentación puede ser de libre elección para el candidato o puede ser asignado un tema específico. (Ver anexo N°8)

2. Ejercicios de análisis: En este ejercicio se realizará una prueba que consistirá en una simulación en la que se da un problema con un empleado, una situación con algún líder comunitario, algún reporte que se tenga que dar, entre otros. En este ejercicio el candidato contará con 20 minutos para preparar la situación. Al candidato se le darán una serie de instrucciones que debe seguir para indagar en el problema. Aquí se medirán cualidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, el autocontrol

o la autoconfianza y competencias tales como: Planificación y organización, Análisis de problemas, Atención al cliente, Iniciativa y Autonomía. (Ver anexo N°9)

3. grupos de discusión: Se reunirán a los participantes para discutir un tema que se les asignará; cada uno de los candidatos deberá representar un rol y defender su posición, pero será un tema de discusión general, sin que cada participante tenga que defender unos intereses propios. Los participantes tendrán poca información sobre cómo encaminar el tema de discusión y no se les explicará cuál es la decisión correcta, esa será su tarea; deberán llegar a un consenso sobre cuál es la decisión que debe tomarse.

La capacidad de trabajar en equipo o el liderazgo serán las variables a medir. En los grupos de discusión sin roles se plantea "una situación con problemas que entre todos tienen que encontrar una solución". El objetivo que se persigue es que todos lleguen a una solución común. (Ver anexo N°10)

Las pruebas tienen distinta variación según cada caso, pero el tiempo estimado es de 45 minutos a una hora.

Al finalizar con estas pruebas se propone que se incluya un formato de evaluación donde se pueda resumir de una forma general el desempeño del candidato. (Ver Anexo N°11). Todas estas actividades deben de ser desarrolladas por las personas encargadas de los procesos de reclutamiento y selección, habiendo sido capacitadas previamente en el desarrollo de estas actividades.

Al finalizar las actividades se les pedirá a los candidatos que realicen una auto-evaluación de su participación en los juegos y que hagan comentarios acerca de los mismos. El coordinador deberá agradecer la participación de los preseleccionados en el Assessment Center y por último les comunicará que serán contactados por la organización para notificarles los resultados de la evaluación.

Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se seleccionarán tres candidatos, los cuales serán entrevistados por el gerente del área solicitante. Si el gerente de área acepta a uno de los 3 candidatos para ocupar el puesto, se les realizará el examen médico y se procederá a su incorporación.

7.2.2. Entrevista Inicial.

Una vez se tenga al candidato o los candidatos ya seleccionados, se procederá a la recepción, clasificación y selección de curriculum. Una vez definidos los candidatos se los contactará telefónicamente para realizar una entrevista personal en la organización incluirá un test de Aptitud y personalidad. Se realizará además una evaluación de conocimientos técnicos.

Cuando se presenta el candidato a la entrevista será realizada por las personas encargadas del proceso de reclutamiento y

selección, el tiempo de duración que tendrá la entrevista será de 30 minutos a máximo 45 minutos, se harán preguntas a los candidatos como las que siguientes:

¿Qué sabe de la organización?

¿Cómo se enteró de esta plaza?

¿Cuál es su objetivo de trabajar en la organización?

Para la realización de la entrevista inicial debe de desarrollarse mediante la aplicación de la Entrevista Conductual.

7.2.3. Aplicación de Entrevista Conductual.

Para el desarrollo de la Entrevista Conductual en primer lugar se debe capacitar a las personas encargadas de realizar dicha entrevista que en este caso serán los encargados de reclutamiento y selección y una vez ya capacitados en el desarrollo y aplicación, pueden proceder a realizarla. La entrevista deben dividirla en cinco partes que son: Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo, responsabilidades en el trabajo, eventos conductuales lo que implica que el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos de baja actuación, las necesidades en referencia al trabajo y conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

La entrevista deberá ser realizada por los analistas de reclutamiento y selección, en un tiempo de 45 minutos.

El objetivo de la aplicación de esta entrevista es llegar a definir una lista de variables que permitan identificar a los analistas de selección cada competencia del candidato. La persona que realice la entrevista Conductual durante el desarrollo le pedirá a cada candidato que relate brevemente tres episodios exitosos y tres fallidos. Para lo cual se propone que se haga las siguientes preguntas:

1. ¿Qué produjo la situación?
2. ¿Quién estaba implicado?
3. ¿Qué pensó, sintió y quiso hacer para hacer frente a la situación?
4. ¿Qué es lo que realmente hizo?
5. ¿Qué sucedió?
6. ¿Cuál fue el resultado final del incidente, sus consecuencias?

De esta manera se conseguirán los datos de personas muy efectivas y se comparan con las transcripciones de personas poco efectivas, luego de los resultados se separaran aquellas conductas que tengan la muestra de rendimiento superior. Al dar por concluida la entrevista inicial proponemos la realización de pruebas de aptitudes para medir las capacidades, destrezas y habilidades del seleccionado, que al igual que la entrevista estas deben de ser aplicadas por los analistas de reclutamiento y selección una vez haya finalizado la entrevista inicial y el candidato que obtuvo mejores resultados se le apliquen las pruebas de actitudes que

harán con el objetivo de poner al descubierto las destrezas y habilidades con que cuenta el candidato seleccionado.

7.2.4. Aplicación de Pruebas.

Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos que será de 30 minutos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hará en base a dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez, por eso se hará la aplicación de la prueba Test de actitudes numéricas. (Ver Anexo N°12).

La aplicación de la prueba consistirá en repasar las operaciones con decimales, problemas sencillos de reglas de tres, problemas de tantos por cien, planteamientos con letras, listados de operaciones recordando el orden de las prioridades (primero los paréntesis y corchetes si los hay, multiplicación y división en el orden que aparezcan, y, por último, suma y resta). Y por medio del resultado obtenido poder evaluar capacidad de análisis y lógica.

7.2.5. Políticas.

- ✓ Prácticas de orientación, formación, desarrollo, evaluación de desempeño y dirección de carreras.
- ✓ Establecer actividades para la implementación de los procesos de selección.

7.2.6. Recomendación al Departamento Solicitante.

Culminado el proceso de selección, se propone se haga una recomendación al departamento que ha solicitado al nuevo integrante. Que las personas encargadas de los procesos de gestión una vez obtenido todos los resultados de las pruebas aplicadas al candidato que han escogido le envié un informe al departamento que lo solicitó para que este realice la entrevista final y tome la decisión de aceptarlo o rechazarlo.

7.2.7. Entrevista Final.

En Visión Mundial la entrevista final no se realiza, por lo que se considera que la entrevista final debe de realizarla la persona que va a ser el jefe del nuevo trabajador para que de esta manera el jefe pueda tener sus propias perspectivas de la persona, que él pueda evaluarlo en aspectos como:

- Presentación personal.
- Motivación e interés hacia el cargo.
- Capacidad para el cargo.

Además el trabajador identifique a su probable jefe y tenga un concepto de él. En la entrevista final se propone se implemente un formato donde el jefe inmediato pueda dar de una manera general aspectos para decidir contratar al candidato recomendado. (Ver Anexo N°13).

7.2.8. Toma de Decisión.

Una vez entrevistados y aplicadas las pruebas a los candidatos, se tendrá que tomar una decisión sobre el candidato idóneo.

Esto supone comparar las condiciones de cada candidato finalista con las competencias que se formularon en la descripción del puesto la selección, se puede hablar con las personas de los procesos, que previamente habrán realizado un informe sobre los puntos fuertes y los que debe desarrollar el candidato. Esto les ayudará a tomar la decisión final. Este informe lo realizaran las personas encargadas de los procesos de reclutamiento y selección. (Ver Anexo N°13)

7.3 Presupuesto.

Cuadro N°8
Presupuesto de Selección

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Capacitación al personal	3 personas	\$300	\$900
Total	3	\$300	\$900

7.4 Evaluación y Seguimiento.

El proceso de selección para saber si se están obteniendo los resultados esperados se le dará el seguimiento y evaluación por los encargados de estos procesos y el Gerente de Recursos humanos.

7.4.1. Examen Médico.

El examen médico de ingreso es el siguiente paso en el proceso de la selección, ya que es un requisito legal en donde se dispone que todo trabajador debe ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto a una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que es necesario que sean examinadas por un médico con conocimientos de medicina general.

8. INDUCCIÓN.

La inducción en Visión Mundial se desarrolla de forma general, no existe una inducción específica en todos los empleados que ingresan a ella, en la inducción que realizan tiene una duración de tres días en la cual dan a conocer a las personas sobre:

- ❖ Historia y evolución de la organización.
- ❖ Visión y misión de la organización.
- ❖ Política y reglamento de la organización.

La inducción general la desarrollan de la siguiente forma:

1. A su llegada, a los candidatos se les entrega un Manual de bienvenida que incluye información sobre la organización, su modelo de gestión, su organigrama, sus planes de formación, las normas de vacaciones, entre otros.

2. La recepción la hace el responsable directo (entrevista de acogida), el cual facilita información específica sobre aspectos fundamentales de cada departamento y sus normas de funcionamiento. La inducción general es para todos los candidatos que se someten al proceso de gestión en la organización. Debido a que no hay una inducción específica se propone implementar un Plan de inducción.

8.1 Plan.

El plan de inducción se desarrolla por la persona encargada del proceso de inducción en Visión Mundial que en este caso es la Coordinadora de Cultura y Desarrollo Organizacional y gerente o subgerente del área solicitante.

8.2 Estrategias.

Desarrollo de programas de inducción generales y específicos.

Para que haya un proceso de inducción para el personal nuevo que ingrese a la organización por primera vez. Es muy importante no confundir el programa de inducción con un simple manual de bienvenida, ya que éste forma parte del programa, este proceso debe estar dirigido a iniciar al empleado de manera integral a la cultura Organizacional, suministrándole las herramientas necesarias en aspectos administrativos, de salud ocupacional, procesos productivos, entre otros, con el propósito de obtener de este un eficaz desempeño en las actividades esenciales al cargo.

Para este se propone la tecnología de entrenamiento, es decir los recursos didácticos ya que reduce los costos operacionales, estos son:

- Recursos Audiovisuales (CD-ROM, DVD, VHS).
- Teleconferencias (Empleo de equipo de audio y video).
- Correo Electrónico.
- Tecnología Multimedia (Comunicación electrónica que integra voz, video y texto).

También se propone que haya un proceso de re inducción para el personal contratado con el fin de fortalecer la filosofía y políticas de la empresa. Revisar las normas de disciplina y de aspectos administrativos. Incrementar la integración grupal mejorando los procesos de comunicación, logrando así maximizar la calidad de las contribuciones individuales creando una actitud favorable hacia la organización. Impulsar el compromiso del personal con la visión y objetivos de la empresa.

Se propone que el plan se desarrolle de la siguiente forma dividida en tres fases:

1ª Fase: Jornadas de Acogida para los trabajadores:

Por lo general, estas jornadas se llevarán a cabo antes de su incorporación, se podrán realizar una vez que todo el personal se haya incorporado.

2ª Fase: Entrevistas de Acogida (manual de funcionamiento interno para nuevas incorporaciones por los cargos intermedios o responsables directos): Tiene como objetivo dar la bienvenida a

las nuevas incorporaciones, e informarles sobre objetivos, normas de funcionamiento interno, turnos, entre otros. Así mismo, tiene como objetivo facilitar y recoger cualquier información referente a aspectos profesionales.

3ª Fase: Plan de Formación individualizada para nuevas incorporaciones: Tiene como objetivo la adecuación formativa general y específica de todos los profesionales. Consiste en un proceso sistemático y planificado para modificar y desarrollar conocimientos, técnicas y actitudes. Este contiene los siguientes pasos:

1º) Presentación a los miembros del equipo: se realiza a modo de bienvenida aprovechando alguna reunión de ciclo o cualquier otro tipo de reunión. Es muy importante para la integración del nuevo trabajador el sentirse aceptado y acogido por sus nuevos compañeros.

2º) Visitas de adiestramiento: el jefe inmediato designará a uno o varios de sus trabajadores para que sean acompañados durante varios días por el nuevo candidato. La finalidad es que se adapte a la mecánica del trabajo diario, ya que ésta será su principal tarea.

3º) Asignación de la zona de trabajo: al nuevo trabajador le será asignada una zona de trabajo en función de las necesidades de la empresa.

4º) Visitas de acompañamiento: después de varios días de trabajo en los que el nuevo trabajador pone a prueba su destreza para

realizar las funciones diarias, es acompañado por su jefe para servirle de apoyo motivacional y para ser su guía y entrenador de campo, siendo además su jefe y mentor.

8.3 Políticas.

✓ Establecer programas de inducción que faciliten la adaptación a la organización al nuevo integrante.

8.4 Toma de Decisión.

La decisión de la persona a la que se le va a dar la oportunidad de ser el nuevo miembro de la organización será de la Coordinadora de Cultura y Desarrollo Organizacional (encargada del proceso de Inducción).

8.5 Presupuesto.

Cuadro N°9
Presupuesto de Plan de Inducción

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Recursos audio visuales	4	\$500	\$2,000
Teleconferencias	1	\$1,400	\$1,400
Tecnología Multimedia	1	\$2,000	\$2,000
TOTAL	6	\$3,900	\$5,400

8.6 Evaluación y Seguimiento.

Para la evaluación y seguimiento de la propuesta de inducción debe de ser por parte de la persona encargada del proceso de inducción, para que ella determine si está siendo de beneficio a la organización.

8.7 Manejo de Resultados del desarrollo de la propuesta.

Los resultados que se obtendrán al desarrollar la propuesta de plan de mejora, están determinados en función del perfil del trabajador que requiere la organización, la gerente de Recursos humanos, los encargados de Reclutamiento, selección y la coordinadora del proceso de inducción son los que tendrán manejo de los resultados. Para saber si la propuesta de PLAN DE MEJORA DE GESTION DE RECURSO HUMANO dará los resultados que se esperan en la organización se debe de hacer una medición de resultados.

Cuando se implemente la propuesta que se hace se espera obtener buenos resultados y estos deben conocerse cada vez terminado los procesos a los cuales se someten los candidatos.

¿Cómo? Los resultados obtenidos de la propuesta se manejaran como los datos principales que contribuirán a la selección del candidato que se adecuado.

¿Cuándo? Cuando ya se cuente con la persona indicada al puesto y se tengan la seguridad que es la persona idónea a través de los resultados de la diferentes pruebas aplicadas. Esto se hará en el proceso de selección.

¿Dónde? Todo el desarrollo de la propuesta se hará dentro de las instalaciones de la organización, ya que acá se evaluará al candidato en todos los procesos.

¿Quiénes? Los resultados obtenidos de los procesos a los que se sometan los candidatos o candidato a optar a una plaza dentro de la organización serán manejados por el encargado los procesos de reclutamiento y selección así como también el departamento que solicito la contratación del nuevo empleado que será el jefe, además tendrá manejo de los resultados el departamento de Recursos Humanos.

8.8 Aprobación.

Para que esta propuesta pueda ser desarrollada en la organización se debe de contar con la aprobación del personal encargado de los procesos.

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del mismo, se procede a obtener la aprobación del gerente de Recursos Humanos así como las personas involucradas para proceder a implementarlo, en este caso, las que llevan a cabo y desarrollan estos procesos de gestión.

8.9 Presupuesto General.

Para proponer un Plan de Gestión es necesario reflejar los costos en los que se incurrirá; así la organización conocerá si está dentro de su alcance ponerlo en marcha.

A continuación se muestra en el presupuesto establecido para algunas de las estrategias propuestas que requieren inversión.

Cuadro N°10
Presupuesto General

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Diseño de formulario web	1	\$300.00	\$300.00
Diseño y elaboración de anuncio en universidades	1	\$400.00	\$400.00
Capacitación al personal	3 personas	\$300	\$900
Recursos audio visuales	4	\$500	\$2,000
Teleconferencias	1	\$1,400	\$1,400
Tecnología Multimedia	1	\$2,000	\$2,000
TOTAL	10	\$4,900	\$7,000

10. Evaluación y Seguimiento General.

10.1 Evaluación: Para llevar a cabo el Plan de gestión es necesario contar con la evaluación las estrategias propuestas, para ello así como también las acciones a tomar.

Para evaluar si el plan implementado está dando los resultados esperados este debe ser evaluado por el encargado de la continuidad y cumplimiento del cronograma de actividades será el gerente de Recursos Humanos y demás personal involucrado en el área administrativa del departamento, los cuales desarrollan los procesos de gestión.

10.2 Seguimiento: El seguimiento del desarrollo del plan debe verificar los resultados obtenidos durante el desarrollo, ya que se incluyen en el seguimiento los elementos nuevos a incorporar ya que inciden en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros consultados:

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, Octava edición. México, año 2007.

Glenn Welsch, Ronald Hilton y otros. Presupuestos Planificación y Control. Editorial Maureen Wilson, Sexta Edición, México, año 2005.

Gómez Mejía, Luis R. y otros. Gestión de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Segunda edición. España, año 1997.

Serrano, Alexis. Administración de personas. Primera edición, El Salvador, año 2007.

Sampieri Roberto, Collado Carlos y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. México, año 2001.

Trabajos de graduación consultados:

Aguirre Cartagena, María. Herramientas técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias para las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos de la Ciudad de San Salvador: Caso Ilustrativo. UES, año 2011

Quintanilla Pérez, Ingrid. Propuesta de implementación del método de reclutamiento, selección de personal aplicando el modelo de competencias para atraer personal eficiente. UES, 2009.

Vásquez Luna Xiomara del Carmen, Serrano Moreno Ana Jessica, Melendez de Martínez Diana Carolina. Modelo de Reclutamiento y selección del talento Humano por competencias. Caso Ilustrativo. año 2008.

Leyes:

Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. (17 de Diciembre de 1996). *Diario Oficial* (238), pág. 1.

Sitios web consultados:

Biblioteca virtual UTEC. (s.f.). Recuperado el 2012, de sitio Web Utec:

<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>. Junio 2012

<http://www.monografias.com/trabajos93/propuesta-acciones-perfeccionamiento-gestion/propuesta-acciones-perfeccionamiento-gestion.shtml#ixzz2LY4bncgc>. Junio 2012

<http://www.monografias.com/trabajos93/propuesta-acciones-perfeccionamiento-gestion/propuesta-acciones-perfeccionamiento-gestion.shtml#ixzz2LY4tCs13>. Enero 2013.

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGRH/html_spc/pefiles/subdirecciones/ Enero 2013

<http://www.mitecnologico.com/Main/ManualesConceptoEImportancia>

<http://euzkolaguntza.blogspot.com/2008/06/el-manual-de-bienvenida.html>

Enero 2013

ANEXOS

Anexo N°1

Nombre de ONG	Propósito
ONG de Asistencia a enfermos de Sida en San Salvador (El Salvador)	ICW Capitulo El Salvador es una Asociación sin fines de lucro, es uno de los que conforman ICW Global nació en Ámsterdam en 1992 ante la falta de apoyo y respuesta a las necesidades de las mujeres viviendo con VIH, está dividida en regiones a nivel mundial, entre los objetivos están: Contribuir a mejoras en la calidad de vida de las mujeres viviendo con Sida.
ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en Santa Ana (El Salvador).	Es una organización de líderes, voluntarios representantes de sus comunidades y que tienen como principios básicos, contribuir con las comunidades de El Salvador, para buscar juntos la solución a los problemas más urgentes e inmediatos, creación de empresa productivas comunitarias y buscar la solución a los problemas que están afectando a gran parte de sus pobladores, como también buscar juntos las propuestas ante las autoridades municipales.
ONG de Salud en Santa Ana (El Salvador)	Es una organización sin fines de lucro que busca ayudar a niños, de 0 a 12 años, con gran necesidad ofreciéndoles servicios de salud general a través de nuestro equipo realizando campañas médicas en las comunidades más necesitadas. Cuenta con servicios de

	<p>medicina general, odontología, psicología, consejería familiar, entrega de medicamentos en farmacia.</p>
<p>ONG de Infancia y juventud en La Libertad (El Salvador). INCODEP</p>	<p>Una organización no gubernamental, sin fines de lucro, fundada en abril, 2010 y se concentra en: trauma y el desarrollo del comportamiento humano y la dinámica de las relaciones interpersonales.</p>
<p>Asociación de Comunidades Unidas para la paz y el desarrollo de El Salvador. ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en Santa Ana (El Salvador)</p>	<p>Es una organización de la sociedad Civil integrada por líderes y voluntarios de las comunidades pobres de El Salvador, quienes preocupados por la violencia, el deterioro ecológico, la falta de oportunidades a jóvenes y adultos, el desempleo, pobreza y falta de servicios básicos como agua, energía eléctrica, atención médica, centros de esparcimiento y educación popular en las comunidades.</p>
<p>Fundación Funda crea ONG de Ayuda humanitaria en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>La fundación cristiana esperanza y amor (FUNDACREA), nace con el objetivo de ayudar a hermanos salvadoreñas de comprobables escasos recursos económicos que por diferentes circunstancias estén desamparados y abandonados de cualquier beneficio o programa estatal. Trabajan en conjunto con empresas amigas y voluntarios de buen corazón que se suman a las diferentes causas solidarias impulsadas por fundacrea.</p>
<p>Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria. ONG de Ayuda humanitaria en San Salvador (El</p>	<p>Somos una Asociación con compromiso social que fortalece capacidades en Atención Primaria en Salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua,</p>

Salvador)	gestión de riesgos, a los comités comunitarios en coordinación con líderes y lideresas, realizando alianzas con otros actores para la incidencia pública.
ONG Comencemos ONG de Asuntos sociales en Morazán (El Salvador)	Es una asociación sin fines de lucro, con el objeto social del desarrollo de Techo y Trabajo, especialmente para las familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de pobreza extrema y marginalidad. También dentro de sus actividades se encuentran los siguientes ámbitos de acción: energía renovable, agua potable, mejoras a viviendas, educación, cultura, capacitación, seminarios, medioambiente, desarrollo comunitario, problemas sociales.
Adeprosal ONG de Otros en Sonsonate (El Salvador)	Organización apolítica, no religiosa y sin fines de lucro. Según los estatutos vigentes los fines y objetivos de la asociación son a) Promover programas de desarrollo comunitario, b) promover alianzas estratégicas para la cooperación nacional e internacional, c) promover programas que tiendan a mejorar las condiciones de vida del sector proletario, d) gestionar y fomentar programas de educación, salud, vivienda y generación de empleo.
Organización mundial de empresarios. ONG de Asuntos sociales en San Salvador (El Salvador)	Esta organización trata sobre los problemas que tienen las personas para crear empresas y lo que aquejan a las ya creadas en países en vías de desarrollo así como la ayuda a empresas para crear políticas que mejoren el trato a los

	trabajadores, de los diversos sectores así el desarrollo de los mismos.
CENCITA ONG de Medio Ambiente en San Salvador (El Salvador)	Es una ONG, que inició su trabajo en Junio de 1993, como un proyecto de intercambio de información conformado en un inicio por 5 profesionales de planta dedicados a las labores de asesoría técnica y capacitación de agricultores y agricultoras, particularmente en materia de agricultura orgánica, y a la creación y mantenimiento de un banco de datos sobre tecnologías alternativas.
Fundación Salvadoreña para la Salud y Educación Rural ONG de Educación en San Salvador (El Salvador)	La Fundación Salvadoreña para la Salud y Educación Rural (FUSER), trabaja con cuatro componentes: La Educación, La Salud, Proyectos Productivos y Medio Ambiente. En Educación se plantean proyectos de innovación educativa, sobre todo en el aprendizaje temprano, especialmente en las escuelas del área rural, donde existe una diferencia abismal en la parte de calidad educativa entre las escuela de las áreas urbanas.
FUNDACION MANA ONG de Tercera Edad en San Salvador (El Salvador)	Se dedican a atender adultos mayores en situación de vulnerabilidad dándoles, asistencia médica, recreación, educación en salud, bolsa de alimentos, dotación de ropa y les enseñan a ser productivos.
VOLUNTADES ONG de Voluntariado en La Libertad (El Salvador)	Es una asociación de jóvenes entre los 14 y 30 años de edad que trabajamos como voluntarios dando tiempo y conocimiento al servicio de otros grupos infantiles,

	<p>juveniles o comunidades pobres. La mayoría de voluntarios son estudiantes y realizamos nuestro voluntariado en fines de semana u horarios fuera del estudio.</p>
<p>Médicos por el Derecho a la Salud ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Con el objetivo de minimizar los impactos negativos que provoca la falta de salud en las comunidades del interior del país, especialmente en el departamento de Morazán, Medicinas Du Monde (MDM Francia), ante su eventual salida de El Salvador, después de varios años de cooperación y para dar continuidad al trabajo iniciado, tomó la iniciativa de promover la formación de una asociación salvadoreña.</p>
<p>Fundación el folklor edit. cuco ONG de Cultura en Santa Ana (El Salvador)</p>	<p>Una asociación dedicada al impulso de la música folclórica y la danza folclórica de El Salvador, nuestro propósito es rescatar nuestros valores y fomentar la práctica de estos en la población escolar del departamento de Santa Ana.</p>
<p>Asociación de Beneficio Comunitario para El Salvador - ABCOSAL ONG de Educación al desarrollo y sensibilización en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Los fines de la Asociación son: Promoción y conservación del medio ambiente, mediante la puesta en práctica de proyectos de reforestación, saneamiento ambiental, protección de los suelos y desarrollo de proyectos ecológicos y de prevención de desastres naturales; Conservación de la Salud Integral.</p>
<p>RED ONG de Asuntos sociales en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Red de pastores evangélicos la mayor organización de el salvador, nacimos de hecho en el año 2004 y legalmente en el año 2005, con más de 600 capellanes evangélicos, han logrado sacar de las</p>

	<p>pandillas a más de 600 jóvenes que hoy predicán la palabra de Dios y que siempre son perseguidos y maltratados por las autoridades, nadie quiere darles trabajo.</p>
<p>Un Techo Para Mi País ONG de Ayuda humanitaria en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Un Techo para mi País (UTPMP) es una organización latinoamericana que nace en Chile en 1997. Construyen casa para familias de escasos recursos.</p>
<p>ACOIDES ONG de Discapacitados en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Una ONG que nace en el año 2005 con el propósito fundamental de disminuir la pobreza extrema en el salvador para ello un grupo integrado por profesionales comprometidos con el desarrollo económico de los más necesitados a formado una asociación sin fines de lucro denominada "acoides".</p>
<p>COSAL ONG de Apadrinamiento en Sonsonate (El Salvador)</p>	<p>Se dedica a la educación no formal de niños, jóvenes y adultos, nos especializamos en la enseñanza del idioma inglés, francés y cursos de formación profesional. Desde el año 2003 comenzaron labores educativas en la ciudad de Sonsonate y poco a poco se han ido posicionando en este departamento.</p>
<p>Fussvis ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>FUSSVIS preocupado por el impacto social que las enfermedades visuales generan en nuestro país, pretende dar su aporte social a estas personas, pues en el salvador 8 de cada 10 personas padecen de enfermedades visuales en diferentes escalas. Por lo cual nosotros con la ayuda de dios y la colaboración de fundaciones hermanas y personas de buena</p>

	<p>fe podemos desarrollar este proyecto.</p>
<p>AMUJERINTEGRAL ONG de Mujer en La Libertad (El Salvador)</p>	<p>Una asociación conformada por hombres y mujeres con principios de integrar a las familias ya que en la actualidad existe tanta desintegración familiar y no existe la educación adecuada ni el apoyo para la mujer para poder salir adelante con sus hijos e hijas ya que en la actualidad existe un 60% de las mujeres son Madres solteras.</p>
<p>ACAP ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>ACAP tiene diez años de experiencia en trabajo comunitario a nivel nacional y local en la prevención, atención y formación del maltrato infanto-juvenil, iniciativas socio-económicas auto-sostenibles en poblaciones vulnerables, programas de mejoramiento de las condiciones de salud mental en la población infanto-juvenil y su núcleo familiar, así como el fomento y apoyo de la participación ciudadana.</p>
<p>Asociación ASOMEDYO ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Es una institución especializada, que tiene entre sus miembros profesionales de la medicina, arquitectura, ingeniería, medioambientalista, abogados, administración de empresas, etc. Que tiene como visión ser una institución especializada y competitiva en a atención primaria de Salud con énfasis en prevención, educación en salud, investigación social, proyectándose a</p>

	<p>construir prestigio nacional e internacional.</p>
<p>FUNDACION EDIFICANDO SOBRE LA ROCA ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Impulsar programas que contribuyan a la prevención, rehabilitación y recuperación integral de personal adictas al consumo de drogas, alcohol. Delincuencia y pérdida de valores, desarrollo de proyectos productivos y de capacitación dirigidos al personas en proceso de rehabilitación y prevención, inserción laboral, académica, social y familiar de las personas adictas a drogas, alcohol, formación laboral o vocacional con enfoque integral, organización.</p>
<p>Fundavimies ONG de ayuda humanitaria en la paz (el salvador)</p>	<p>Son una entidad que nace legalmente en este año de 2009 y busca padrinos para poder sostener los diferente programas que tenemos a la fecha como: ayuda humanitaria: alimentación a indigentes; alimentación a personas de extremos recursos económicos, niños de la calle, como la atención a programa de salud y becas de estudio a niños de 06 años a más.</p>
<p>Asociación SALVADOREÑA DE DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIO ONG de Educación en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Una asociación sin fines de lucro, ni religiosa, que se tiene como objetivos principales promover la educación en todos los niveles en El Salvador, así como desarrollar programas de capacitación técnica y profesional, Gestionan programas y proyectos de desarrollo local y social.</p>

	<p>Brindan asesorías técnicas y capacitaciones al sector Público y Privado. Brindan asistencia técnica y apoyo financiero.</p>
<p>Fundación La Niñez Primero. ONG de Infancia y juventud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Fundación La Niñez Primero es una entidad que desde el 2002 promueve en El Salvador la recreación como un derecho de todos los niños y niñas, a través del Programa de Ludotecas NAVES con el cual se busca una alternativa al adecuado uso del tiempo libre, de esta forma apoyar su desarrollo integral y a la vez puedan prevenir bajo su autonomía evitar el uso de drogas y la participación en la pandillas.</p>
<p>Comunidad Cristiana Internacional ONG de Familia en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Los fines u objetivos de la Comunidad Cristiana Internacional son: a) Promover, impulsar, desarrollar e implementar planes, programas, proyectos y acciones que contribuyan a la vida espiritual, la salud, la educación y el desarrollo sostenible e integral de la familia. B) Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo, trabajando en forma coordinada con organizaciones no gubernamentales, religiosas, de los sectores públicos y privados.</p>
<p>Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario ONG de Salud en San Salvador (El Salvador)</p>	<p>Una Asociación sin fines de lucro especializada en los temas de Construcción, Alfabetización, Medio Ambiente, Salud y Nutrición que trabajamos para las comunidades más pobres de El Salvador creando y promoviendo diversos proyectos de</p>

	cooperación que dirigimos a la Comunidad de Organizaciones Nacionales e Internacionales.
--	--

Anexo 1. Clasificación de ONG en El Salvador.

Fuente.<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/el%20papel%20de%20las%20ong%20en%20la%20aplicaci%C3%B3n.pdf>

Anexo N° 2

Programas de visión mundial en El Salvador

NUMERO PDA	NOMBRE	LIDER DE PDA	DIST. ON	DIRECCION DE OFICINA DE PDA
01261	LOS MANANTIALES	Sonia de Vinuesa	59 Km	Zona verde quintas recreativas Rancho San José a 500 metros del parque central de Caluco, Municipio de Caluco, Sonsonate, Caluco, Sonsonate
01274	NUEVO AMANECER	Néstor Sánchez	86 Km	Cantón Metalío, Colonia San José, #95, Sonsonate
01272	JUBILEO	Jaime Ernesto Escobar	39 Km	2a. Calle Oriente, casa #11, Barrio San Juan, frente a la Casa de la Cultura de Armenia, Sonsonate.
01263	SAN JULIAN	Iván Fuentes	47 Km	4a. Calle Ote. # 9, Bo. El Centro, Fte. A Tabernáculo A. de Israel, San Julián, Sonsonate
02793	NUEVO RENACER	Pedro Morán	110 Km	Barrió San Martín, 5a Av. Norte, casa No 20, Cantón Cara Sucia, San Francisco Menéndez. Ahuachapán
01266	SENDERO DE ESPERANZA	Emilio Artero	93 Km	Barrio El Centro Calle Principal, Bajada El Morrito, Guaymango. Ahuachapan
01269	SINAI	Jenny Ayala	129 Km	3a Av. Sur Barrio El Calvario Frente a Piscinas Municipales, St. Elena, Usulután
02346	TIERRA NUEVA	Rafael Fuentes	121 Km	Calle principal Barrio el Calvario, contiguo a Unidad de Salud de San Francisco Javier, Departamento de Usulután.

02130	NUEVA VIDA	Gloria Mejía	122 Km	Barrio El Centro, 5a Av. Sur, Ozatlán. Usulután
02129	SOLIDARIDAD	Enoc Martínez	120 Km	Final de la 1ª. Avenida Norte, Barrio Candelaria, casa No. 3, Concepción Batres, Usulután.
01270	TEPETITÁN	Milagro Rauda	77 Km	Km. 52 1/2 carretera que de San Vicente conduce a desvío, Cantón las Minas, Apastepeque.
03689	SAN AGUSTIN	Félix Rodas	122 Km	Avenida Gerardo Norte, al poniente del Parque Central., Usulután
01271	EL ALFARERO	Karen Benítez	155 Km	Bo. El Centro, Calle Menéndez, 2 cuadras al Ote. Alcaldía Mpal. De Guatajiagua. Morazán
01264	SESORI	Carlos Ayala	175 Km	Barrio La Carlota, frente a Mercado Municipal, 2 cuadras al oriente de la oficina anterior S/N, Sesori., San Miguel
01267	LA BENDICION	Mario Villatoro	119 Km	Barrio San Juan, Av. Roosevelt S/N, Lolotique. San Miguel
02763	MONTAÑA DE FE	Roberto Cea	160 Km	Primera calle poniente, S/N, Barrio El Calvario, salida hacia Carolina, Ciudad Barrios.
02762	FORJANDO UNA SONRISA		160 Km	
03196	TORRE FUERTE	Ernesto Rodríguez	172 Km	Barrio El Centro, 4 av. Norte, atrás de iglesia católica, municipio de Carolina.
04003	YUSIQUE	Vidal Espinoza	119 Km	Cobertura en el municipio de Chinameca, Departamento de San Miguel.

04004	RIO DE BENDICIÓN	Gilberto Alvarado	150 Km	Barrio La Cruz, Pasaje César, atrás de la iglesia católica, frente a Ferretería Lara, Jucuapa Usulután	Anexo 2. Programas de Visión Mundial en El Salvador. Fuente.
-------	------------------	-------------------	--------	--	--

Información proporcionada por Visión Mundial.

Anexo N° 3

REPORTE DE PERSONAL PARA RECIBIR INDUCCIÓN

NÚMERO	NOMBRE	FECHA DE INGRESO	CARGO A DESEMPEÑAR
1	Alvaro Ernesto Angulo	12/09/2011	Administrador de Infraestructura
2	Susana Isabel Flores Zelaya	15/07/2011	AsistenteAdministrativo
3	Reina de la Paz Cruz	03/10/2011	AsistenteTécnico
4	Doris Aydee Ramos	01/10/2011	Auxiliar de ServiciosGenerales
5	Henan Alvarado Carabante	17/10/2011	Instructor Técnico de Emprendedurismo
6	Wendi Orellana	20/09/2011	Técnico de Incidencia y Justicia
7	Merlin Liliana Gonzalez	24/10/2011	AsistenteEjecutiva
8	Victor Vargas	24/10/2011	AsistenteAdministrativo
9	Silvia Yaneth Castillo	24/10/2011	Auxiliar de ServiciosGenerales
10	Francisco Rodriguez	24/10/2011	Oficial de Seguridad
11	Berta Elizabeth Argueta	01/11/2011	Auxiliar de ServiciosGenerales
12	Jaime Alfredo Escobar	18/01/2012	AsistenteAdministrativo
13	Carlos Enrique MelgarMorán	17/01/2012	Lider de Programa
14	Liliana del Carmen Ramos	01/12/2011	Especialista en diseño
15	Nestor Manuel Sanchez Durán	12/12/2011	Especialista en diseño
16	Sandra Yanira Gonzalez	01/12/2011	Lider de Programa
17	Virgilio Abraham Cortez	10/01/2012	Contador
18	Victor Manuel Mendez	01/11/2012	Gerente de Desarrollo
19	Patricia Carolina Barrientos	18/01/2011	Gerente de Desarrollo
20	Karla Marcela Chavez	18/01/2012	Facilitador de Patrocinio
21	Fabiola Argentina Alas Bolaños	18/01/2012	Especialista en diseño
22	AmilcarGamalielCáceres	15/02/2012	Especialista en Monitoreo
23	María del Carmen Palacios	14/02/2012	Auxiliar de Administración
24	Dina Elizabeth López Montoya	02/02/2012	Facilitador de Patrocinio
25	José Fredis Pineda	08/02/2012	Facilitador de Desarrollo
26	Luz MaríaBarrientos	08/02/2012	Coordinadora Regional de Proyecto
27	Roberto DíazCrespín	01/12/2012	Oficial de Construcción de Capacidades
28	Claudia Carolina Funes	14/02/2012	Facilitador de Patrocinio
29	Daniel Hernández Padilla	08/02/2012	Digitador
30	Romeo Antonio Mejicanos	15/02/2012	Digitador
31	José HumbertoJovel	14/02/2012	Oficial de Seguridad
32	Flor de MaríaMulato	27/02/2012	Auxiliar de ServiciosGenerales
33	Cristina MaríaAbrego Serrano	01/03/2012	AsistenteAdministrativo
34	Arianalucía Ramirez	02/02/2012	Lider de Programa
35	Nelly MaricelaPaíz	08/02/2012	Especialista en diseño
36	Alexandra AfifeKhoury	02/02/2012	Especialista en diseño
37	Lissete Lorena Carpio de Estrada	08/02/2012	Lider de Programa
38	Iris Daniela Monroy	02/02/2012	Contador
39	Walter Henry Sandoval	08/02/2012	Gerente de Desarrollo
40	Anderson Alberto Sarmiento Flores	02/02/2012	Gerente de Desarrollo
41	Heriberto de Jesús Salazar	08/02/2012	Especialista de diseño y monitoreo
42	Leticia Mendoza de Equizabal	01/03/2012	Lider de Programa

43	Roberto Eugenio Gutierrez	12/03/2012	Especialista en diseño
44	Zoila Margarita Menjiva	23/03/2012	Especialista en diseño
45	Juan Antonio Trejo	09/04/2012	Lider de Programa
46	Ana Beatriz Perez	12/04/2012	Contador
47	Francisco Reynaldo Linares Escobar	23/04/2012	Gerente de Desarrollo
48	Eduardo Antonio Orantes	15/06/2012	Gerente de Desarrollo
49	Rafael Alberto Letona	03/10/2011	Facilitador de Patrocinio
50	Graciela Arna Mendez	01/10/2011	Facilitador de Desarrollo
51	Gracia María Rivera Rosales	17/10/2011	Coordinadora Regional de Proyecto
52	Juan Ricardo Choto	20/09/2011	Oficial de Construcción de Capacidades
53	Marta Alicia Minero	24/10/2011	Gestor de Compras
54	José Isaú Chavez	24/10/2011	Analista Financiero
55	Ricardo Ernesto Nolasco	08/02/2012	Gestor de Compras
56	Erick Alberto Muñoz	15/02/2012	Gerente de Desarrollo
57	Fatima del Carmen Sanchez	14/02/2012	Administrador de Infraestructura
58	Zulaman Beatriz Perez	27/02/2012	Asistente Administrativo
59	Xiomara Orellana Morán	01/12/2012	Asistente Técnico
60	Santiago Fernando López	14/02/2012	Auxiliar de Servicios Generales
61	Victor Manuel Larios	08/02/2012	Instructor Técnico de Emprendedurismo
62	Ana Patricia Salverría	15/02/2012	Técnico de Incidencia y Justicia
63	José Eduardo Amaya Castillo	14/02/2012	Gerente de Desarrollo
64	Pablo Daniel Morán Alvarez	27/02/2012	Administrador de Infraestructura
65	Salvador Emilio Serrano Alfaro	24/10/2011	Asistente Administrativo

Anexo N°3: Listado de Personas para el Censo Visión Mundial

Fuente: Información proporcionada por Visión Mundial.

Anexo N° 4



Visión Mundial El Salvador

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFÍA RECIENTE

Llenar la información de forma manuscrita

NOTA: Toda información será tratada confidencialmente

FECHA:	PUESTOSOLICITADO:	SUELDOMENSUAL DESEADO:
---------------	--------------------------	-------------------------------

DATOS PERSONALES

NOMBRES:	APELLIDOS:
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO FIJO:	TELÉFONO MÓVIL:
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
ESTADO CIVIL:	GENERO:
DUI:	ISSS:

FORMACIÓN ACADÉMICA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESDE	HASTA	CERTIFICADO O TITULO OBTENIDO

CONOCIMIENTOS GENERALES

IDIOMAS :	NIVEL		
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO

PAQUETES DE COMPUTACIÓN:	NIVEL		
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:

NOMBRE :	TELÉFONO	DIRECCIÓN	PARENTESCO

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO		EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
TIEMPO DE LABORAR:		de a	de a	de a	de a
EMPRESA:					
DIRECCIÓN:					
TELÉFONO:					
PUESTO:					
SUELDO	INICIAL				
	FINAL				
JEFE INMEDIATO					

REFERENCIA PERSONAL (Favor de no incluir parientes ni jefes anteriores)

NOMBRE :	DIRECCIÓN	TELÉFONO
HAGO CONSTAR QUE LA INFORMACIÓN ES VERDADERA		
FIRMA		

Anexo N°4 Formato de Solicitud de Empleo

Fuente: Diseño del grupo de proyecto.

Anexo N°5

World Visión es una organización cristiana humanitaria de desarrollo, dedicada a trabajar con la niñez, sus familias y sus comunidades para reducir la pobreza y la injusticia.



TÉCNICO PARA CAMPAÑA DE SALUD

Cargo Solicitado:	Trabajador Social
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	De tres a cinco años
Edad:	24 / 25
Departamento	San Salvador

Interesados(as) en aplicar llamar al (503) 2261-9800 para mayor información y enviar a comunicaciones_sv@wvi.org su hoja de vida, carta de aplicación y adjuntar en una hoja de world las respuestas a las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuáles son sus cualificaciones, experiencia y trayectoria laboral?
- 2- ¿Por qué desea trabajar en visión mundial?
- 3- Mencione tres principales fortalezas y 3 áreas de mejora
- 4- Mencione los logros más significativos en el área profesional.

Importante colocar en el asunto del correo electrónico el nombre de la plaza a la que aplica.

(Diseño de Anuncio)

Anexo N°5: Formato de Diseño de Anuncio

Fuente: Diseño del grupo de proyecto.

Anexo N° 6

Perfil para director de Administración y Finanzas

PERFIL DEL OCUPANTE

(Describe objetivamente las características que se consideran necesarias para cubrir el puesto. No tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto)

I. Edad: entre 30 y 40 años

II. Género Masculino o Femenino

a) Escolaridad (Bachiller, Licenciatura, ingeniería, maestría, doctorado, etc.)

I. Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o Ingeniería Industrial.

II. Maestría en Finanzas.

b) Conocimientos Especializados

I. Conocimiento de leyes tributarias, fiscales y laborales

II. Preferencia con estudios en desarrollo humano.

c) Experiencia laboral

I. 3 años de experiencia en puestos similares.

d) Habilidades y conocimientos técnicos

I. Manejo de programas de computación: Office, Excel avanzado, Word, Power Point, Internet.

II. Conocimiento de inglés a nivel avanzado (lector-escritura y conversación)

III. Manejo de vehículo (4x4) y con licencia de conducir (preferiblemente)

e) Actitudes

- I. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- II. Que fomente las buenas relaciones interpersonales
- III. Trabajo en equipo.
- IV. Paciente
- V. Con sentido de cooperación
- VI. Iniciativa
- VII. Respetuoso/a
- VIII. Responsable
- IX. Orientación a resultados
- X. Confidencialidad

Anexo N°6: Formato de Perfil de Puesto.

Fuente: Diseño proporcionado por Visión Mundial

Anexo N° 7

	FORMATO DE COMPARACION POR COMPETENCIAS
CANDIDATO SELECCIONADO	
Cargo al que aspira:	
Nombre :	
DUI:	
Empleo Actual:	
Empresa:	
POCESO REALIZADO POR	
Nombre:	
Cargo:	
Unidad Organizacional:	

Anexo N° 7: Formato de Comparación por Competencias

Fuente: Diseño del grupo de proyecto.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Actividades de contacto inicial	
DATOS DE EVALUACION	PONDERACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN
<p>COMPETENCIAS A EVALUAR :</p> <p>Relaciones interpersonales, Adaptabilidad, Trabajo en equipo, Orientación al servicio, Responsabilidad, Capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de aprendizaje.</p>	<p>30%</p>	
<p>OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>Identificar el potencial de sociabilidad del participante que permita evaluar su grado de integración y capacidad de asociarse con personas internas y externos</p>	
<p>PUNTOS A EVALUAR</p>	<p>1. Demuestra iniciativa 2. Control de la situación ante conflictos 3. Sabe escuchar, toma en cuenta a otros 4. Mantiene comunicación con el grupo 5. Mantiene buenas relaciones</p>	
<p>METODOLOGIA</p>	<p>a) Se divide en grupos para que cada uno dramatice un caso y explique las soluciones. Se les debe de explicar a los grupos que pueden utilizar los materiales disponibles en el salón. b) Al formar los grupos los evaluadores deben observar el comportamiento de cada participante y se evalúan las competencias. c) Los participantes exteriorizan las reflexiones de los dramas.</p>	
<p>RECURSOS A UTILIZAR: Impresiones de los casos por grupo, Computadora.</p>		
<p>RESULTADOS ESPERADOS: Los candidatos expresarán sus potenciales en relaciones interpersonales y como estos se adaptan a diferentes situaciones.</p>		


Anexo N°9

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Actividades Ejercicio de Análisis	
DATOS DE LA EVALUACION	PONDERACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN
<p>COMPETENCIA A EVALUAR :</p> <p>Competencia a evaluar:</p> <p>Adaptabilidad, Colaboración, Dinamismo, Iniciativa, Productividad, Tolerancia a la Frustración, Capacidad de Trabajo Bajo Presión, Iniciativa y Trabajo en Equipo.</p>	<p>35%</p>	
OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	<p>Evaluar al personal el potencial de concentración, liderazgo, dinamismo, trabajo en equipo y bajo presión, conductas que permitan identificar las habilidades y características para el puesto</p>	
PUNTOS A EVALUAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad 2. Adaptabilidad 3. Colaboracion 4. Dinamismo 5. Productividad 6. Trabajo en equipo 7. Trabajo bajo presión 	
METODOLOGIA	<ol style="list-style-type: none"> a) El grupo deberá defender su posición. b) El grupo deberá opinar como se sintieron al realizar la dinámica. c) La toma de decisiones por parte de los grupos. 	
<p>RECURSOS A UTILIZAR: Impresiones de los casos por grupo, Computadora.</p>		
<p>RESULTADOS ESPERADOS: La capacidad de análisis de los candidatos. Una ponderación satisfactoria de los candidatos.</p>		

Anexo N°9 Guía de evaluación Actividad Ejercicios de Análisis

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Grupos de discusión	
DATOS DE LA EVALUACION	PONDERACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN
<p>COMPETENCIA A EVALUAR :</p> <p>Competencias a evaluar: Liderazgo Colaboración, Toma de decisión Dinamismo, Iniciativa, Capacidad de Trabajo Bajo Presión, Iniciativa y Trabajo en Equipo</p>	<p>35 %</p>	
<p>OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>Evaluar al personal el potencial para poder llegar a una solución en común, trabajo en equipo y bajo presión, conductas que permitan identificar las habilidades y características para el puesto y con otros de su equipo.</p>	
<p>PUNTOS A EVALUAR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisión 2. Colaboración 3. Productividad 4. Trabajo en equipo 5. Trabajo bajo presión 	
<p>METODOLOGIA</p>	<ol style="list-style-type: none"> a) El grupo deberá defender su posición. b) El grupo deberá opinar acerca de la dinámica. c) La toma de decisiones por parte de los grupos. d) Las reacciones bajo presión por parte de los participantes. 	
<p>RECURSOS A UTILIZAR: Impresiones de los casos por grupo, Computadora.</p>		
<p>RESULTADOS ESPERADOS: Trabajo en equipo y la presión laboral y el manejo de esta. Una ponderación satisfactoria de los candidatos.</p>		

Anexo N° 11

FORMULARIO DE EVALUACION PROCESO DE SELECCIÓN		
	DIA	MES
	AÑO	
NOMBRE		
DUI		
EMPLEO ACTUAL		
EMPRESA		
CARGO AL QUE ASPIRA	NIVEL JERARQUICO	
<p>PERFIL DE COMPETENCIAS</p> <p>SABER : "Conocimientos y Experiencia "</p> <p>Estudios Básicos</p>		
TITULO	INSTITUCION	FECHA DE GRADUACION

SABER HACER: "HABILIDADES"	
PUNTAJE DE EVALUACION	
OBSERVACIONES	
RESULTADOS DE ANALISIS	
ELABORADO POR:	
CARGO:	

Anexo N°11: Formato de Evaluación en proceso de Selección.

Fuente: Diseño del grupo de proyecto.

Anexo N° 12

Test de aptitud numérica.

El objetivo del test es descubrir los operadores (suma +, resta -, multiplicación * ó división /) que hay que colocar entre los números para conseguir que el resultado de la operación sea el mostrado.

Ejemplo:

$$17 = 7? 15? 5$$

La solución sería: $17 = 7 + 15 - 5$

Tienes 3 minutos para completar el test. Pasado este tiempo se evaluarán las respuestas correctas automáticamente. Pulsa el botón "Comenzar" para empezar el test.

$$-1 = 2 \ 3 \ 6$$

$$19 = 13 \ 13 \ 7$$

$$92 = 11 \ 8 \ 4$$

$$-10 = 14 \ 10 \ 14$$

$$14 = 2 \ 1 \ 12$$

$$-18 = 8 \ 12 \ 14$$

$$10 = 10 \ 11 \ 11$$

$$87 = 7 \ 8 \ 10$$

$$37 = 5 \ 8 \ 3$$

$$-52 = 13 \ 13 \ 5$$

$$-3 = 12 \ 12 \ 4$$

$$1 = 13 \ 3 \ 9$$

$$18 = 1 \ 3 \ 14$$

$$88 = 13 \ 7 \ 3$$

$$86 = 11 \ 8 \ 2$$

$$30 = 5 \ 5 \ 5$$

$$-51 = 3 \ 9 \ 6$$

$$2 = 7 \ 7 \ 2$$

$$8 = 10 \ 4 \ 2$$

$$5 = 9 \ 1 \ 4$$


$$28 = 8 \ 2 \ 12$$

$$7 = 9 \ 10 \ 8$$

$$3 = 9 \ 3 \ 1$$

$$19 = 8 \ 10 \ 1$$

Anexo N° 13

			
FORMATO DE ENTREVISTA DE JEFE INMEDIATO			
DATOS GENERALES	FECHA		
	DD	MM	AAA
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CARGO:			
NIVEL:			
AREA ORGANIZACIONAL:			
FACTORES DE DECISION			
FACTOR	OBSERVACIONES		
PRESENTACION FORMAL			
HABILIDADES Y DESTREZAS			
MOTIVACION HACIA EL CARGO			
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS			
CONCEPTO GENERAL			
CALIFICACION			
FIRMA _____			

Anexo N°13: Formato Entrevista de Jefe Inmediato. Fuente: Diseño del grupo de proyecto.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Cuestionario para personal de las Organizaciones No Gubernamentales

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa a reclutamiento, selección e inducción del recurso humano para las Organizaciones No Gubernamentales de la ciudad de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada con fines académicos.

Por lo que atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente a las siguientes preguntas.

Indicaciones: lea cuidadosamente las siguientes preguntas. Marque con una X la casilla que considere correcta, complemente cuando sea necesario.

DATOS GENERALES

1. Nombre de la ONG: _____

2. Cargo de la persona que proporcionó la información: _____

DATOS DE CONTENIDO

RECLUTAMIENTO

1. ¿Cómo calificaría los siguientes procesos?

Bueno Regular Malo

1. Reclutamiento

- 2. Selección
- 3. Inducción

2. ¿Cuáles de las siguientes pruebas le aplicaron?

- 1. Entrevistas
- 2. Psicotécnica
- 3. Conocimiento
- 4. Personalidad
- 5. Simulación
- 6. Otras

Menciónelas:

3. ¿A través de qué medios se enteró de la plaza disponible?

- 1. Anuncio de prensa
- 2. Internet
- 3. Archivos de solicitudes
- 4. Agencias de colocación
- 5. Ferias de empleo
- 6. Universidades

- 7. A través de terceros
- 8. Otros

Especifique:

4. ¿Sabe usted si la empresa utiliza métodos para el reclutamiento interno?

1. Si

2. No

Si respondió que NO pasar a la pregunta 6.

5. ¿Qué métodos conoce que aplican?

1. Rotación de personal

2. Ascenso

3. Promoción

4. Otros

Mencione: _____

6. Considera que hay suficiente personal encargado de los procesos de:

Si No

1. Reclutamiento

2. Selección

3. Inducción

SELECCIÓN

7. ¿Durante el proceso de selección le fue aplicado algún tipo de prueba?

1. Si

2. No

8. ¿Qué tipo de prueba le fue aplicada?

1. Entrevistas

2. Psicotécnica

3. Conocimiento

4. Personalidad

5. Simulación

6. Otras

Menciónelas: _____

9. ¿De qué forma se desarrolló su entrevista de selección?

4. Individual

5. Colectiva

6. De grupo

7. Sucesivas

10. ¿Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente:

1. Funciones

2. Responsabilidades

3. Nivel de formación requerido

4. Cargo a ocupar

5. Otros

Mencione: _____

INDUCCIÓN

11. Durante la inducción se le proporcionó información referente a:

1. Beneficios

2. Reglamento

3. Funciones

4. Historia

5. Políticas

6. Practicas generales

7. Organización

- 8. Prestaciones
- 9. Estabilidad laboral
- 10. Misión y Visión
- 11. Otras disposiciones

Mencione:

12. ¿En cuántos días considera que sería conveniente desarrollar el programa de inducción?

- 1. Un día
- 2. Dos días
- 3. Tres días
- 4. Más de 3 días

13. ¿Los nuevos empleados reciben Inducción específica posteriormente a la inducción general?

- 7. Si
- 8. No

14. ¿Durante la inducción, existen espacios de lectura para las políticas de la Organización?

1. Si

2. No

15. ¿Cómo califica el espacio físico en el cuál se imparte la inducción?

	Bueno	Regular	Malo	No existe
1. Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Muebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ambientación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Le resultó útil la información proporcionada en la inducción?

1. Si

2. No

17. ¿Se hace un recorrido por las instalaciones de la Organización?

1. Si

2. No

18. ¿Qué se hace durante este recorrido a las instalaciones?

1. Presentar a compañeros de trabajo

2. Informar sobre salidas de emergencia

3. Presentar con jefes inmediatos

4. Otros

Mencione: _____

19. ¿Mediante que acciones el jefe inmediato del nuevo empleado ejecuta la inducción específica?

1. Presentación entre los colegas

2. Formas de evaluación del desempeño.

3. Relaciones personales

4. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.

5. Métodos de dirección que se emplean.

6. Otros aspectos relevantes del puesto

Especifique _____

Muchas gracias por su colaboración...



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Cuestionario dirigido a Jefe de Departamento de Recurso Humano.

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa al reclutamiento, selección e inducción del Recurso Humano para las Organizaciones No Gubernamentales de la ciudad de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada con fines académicos.

Indicaciones: lea cuidadosamente las siguientes preguntas. Marque con una X la casilla que considere correcta, complemente cuando sea necesario.

DATOS GENERALES

3. Nombre de la ONG: _____

4. ¿Cuántos empleados posee el departamento de Recursos Humanos?

- 1. De 1 a 4
- 2. De 5 a 8
- 3. De 9 a 13
- 4. De 14 a Más

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Considera que cuenta con suficiente personal para cubrir las necesidades que produce el crecimiento de la Organización?

- 1. Si
- 2. No

2. ¿Considera que están establecidas de manera formal las responsabilidades y los deberes del departamento de recursos humanos?

1. Si

2. No

3. ¿De las siguientes políticas cuáles se aplican dentro de la organización?

1. Política de contratación e inducción de personal

2. Política de Estándares de Recursos Humanos

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

5. Políticas de control de los Recursos Humanos

4. De los siguientes procesos ¿en cuál existe un control constante?

1. Reclutamiento

2. Selección

3. Inducción

5. ¿El departamento de Recursos Humanos actúa de manera práctica en la detección de problemas en cuanto al manejo de personal?

1. Si

2. No

6. Si respondió que SI ¿Describa la forma de cómo lo hace? _____

7. Si respondió que NO ¿Por qué considera que no lo hace? _____

8. ¿Cómo calificaría los siguientes procesos?

	Bueno	Regular	Malo
1. Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Inducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Existe un acoplamiento a las necesidades nuevas y cambiantes en materia de reclutamiento, selección e inducción?

- 1. Si
- 2. No

10. ¿Cada cuánto tiempo se revisan los procesos antes mencionados para detectar deficiencias a corregir?

Tiempo \ Proceso	Menos de un año	De un año a dos	De dos años a más	No se revisa
Reclutamiento				
Selección				
Inducción				

RECLUTAMIENTO

11. ¿Existe un proceso de reclutamiento?

- 1. Si
- 2. No

12. ¿Qué fuente utiliza para reclutar al personal?

- 1. Interna

2. Externa

3. Ambas

13. ¿Qué medios utiliza para solicitar personal?

1. Periódicos

2. Ferias de empleo

3. Volantes

4. Rótulos

5. Internet

6. A través de terceros

7. Otros

Mencione: _____

14. ¿Qué métodos utiliza para el reclutamiento interno?

1. Rotación de personal

2. Ascenso

3. Promoción

4. Otros

Mencione: _____

15. ¿Qué medios utilizan para el reclutamiento externo?

Enumere del 1 al 7, siendo 1 el más utilizado y 7 el menos utilizado.

1. Anuncio de prensa

- 2. Internet
- 3. Archivos de solicitudes
- 4. Agencias de colocación
- 5. Ferias y presentaciones
- 6. Universidades
- 7. Otros

Especifique: _____

16. En relación a la respuesta anterior, ¿Por qué utiliza en mayor proporción este o estos medios?

- 1. Por costo
- 2. Por eficiencia
- 3. Ambos

SELECCIÓN

17. ¿Existe un proceso de selección?

- 1. Si
- 2. No

18. ¿Qué información es suministrada en el proceso de selección?

- 1. Beneficios
- 2. Reglamento
- 3. Normativa
- 4. Funciones

5. Responsabilidades

6. Otros

Mencione: _____

19. ¿Durante el proceso de selección se aplica algún tipo de prueba?

1. Si

2. No

20. ¿Cuál de las siguientes pruebas se aplican?

1. Entrevistas

2. Psicotécnica

3. Conocimiento

4. Personalidad

5. Simulación

6. Otras

Menciónelas: _____

21. ¿En qué forma se desarrollan las entrevistas de selección?

1. Individual

2. Colectiva

3. De grupo

4. Sucesivas

22. Las pruebas de conocimiento son desarrolladas de acuerdo a:

1. Forma de aplicación (oral, escrita)
2. Forma de elaboración (subjetiva, objetiva)
3. Área de conocimiento (general, específica)

23. ¿Cuál de estas técnicas se podría aplicar al proceso de selección?

1. Estudio de casos
2. Juegos de dirección
3. Psicodrama
4. Role-Playing
5. Dinámica de grupos
6. Otros

Mencione: _____

INDUCCIÓN

24. De las siguientes políticas de inducción ¿cuáles se aplican?

1. Políticas de información de la organización
2. Políticas de personal
3. Políticas de condiciones de contratación
4. Políticas de plan de beneficios para el trabajador

25. De los siguientes contenidos marque cuales se dan en el proceso de inducción.

- 1. Historia
- 2. Políticas
- 3. Practicas generales
- 4. Organización
- 5. Prestaciones
- 6. Seguridad
- 7. Misión y Visión
- 8. Otras disposiciones

Mencione: _____

26. ¿En cuántos días considera que sería conveniente desarrollar el programa de inducción?

- 5. Un día
- 6. Dos días
- 7. Tres días
- 8. Más de 3 días

27. ¿Durante la inducción, existen espacios de lectura para las políticas de la Organización?

- 3. Si
- 4. No

28. ¿Cómo califica el espacio físico en el cuál se imparte la inducción?

- | | Bueno | Regular | Malo | No existe |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Ventilación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Muebles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Iluminación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Espacio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Ambientación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. ¿Le resulto útil la información proporcionada en la inducción?

3. Si

4. No

30. ¿Se hace un recorrido por las instalaciones de la Organización?

3. Si

4. No

31. ¿Qué se hace durante este recorrido a las instalaciones?

5. Presentar a compañeros de trabajo

6. Informar sobre salidas de emergencia

7. Presentar con jefes inmediatos

8. Otros

Mencione: _____

32. ¿Cuáles son las proyecciones que tiene actualmente en cada uno de los siguientes procesos?

1. Selección: _____

2. Reclutamiento: _____

3. Inducción: _____

Observaciones: _____

Muchas gracias por su aportación...