

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



“DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL (CIDEP), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ELIZABETH MARIBEL CUBÍAS LAZO  
RENÉ ADALBERTO PLATERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA (O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
SECRETARIA GENERAL: DOCTORA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: LIC. ROGER ARMANDO ARÍAS  
SECRETARIO: MBA. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRÍGUEZ  
LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
MAE. OSCAR NOÉ NAVARRETE ROMERO (DOCENTE ASESOR)

ENERO DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la oportunidad de haber llegado a finalizar esta etapa muy importante, también a mi Madre que siempre es un pilar esencial en mi vida, brindándome su apoyo incondicional, cariño y comprensión a lo largo de mi carrera universitaria, a mis hermanos por su paciencia y ánimo, a mi novio y también compañero de equipo: por su apoyo, su amor y comprensión, que fue parte fundamental de este logro.

*Elizabeth Cubías.*

A Dios por darme siempre la sabiduría en los estudios realizados a lo largo de mi vida, a mi Madre: Socorro Platero por sus consejos y apoyo incondicional en todo momento, también a mis hermanos por su paciencia y comprensión, especialmente a Wilber Platero por apoyarme en toda la carrera universitaria, a mi novia y también compañera de equipo: Elizabeth Cubías, por su amor, cariño, paciencia y comprensión, sin su ayuda no hubiese sido posible este objetivo.

*René Platero.*

Gracias a nuestro Docente Director: MAE. Oscar Noé Navarrete Romero, por su apoyo en la realización del presente Trabajo de Grado.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ASPECTOS GENERALES DE CIDEP Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A- GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL (CIDEP) .....	1
1- Historia .....	1
2- Regionales de CIDEP .....	2
a- Región Central.....	2
b- Región Oriental.....	2
c- Región Paracentral .....	3
3- Cooperantes .....	5
a- Internacionales .....	5
b- Nacionales.....	6
4- Elementos organizacionales.....	7
a- Misión .....	7
b- Visión.....	7
c- Valores de CIDEP .....	7
d- Organígrama.....	8

B-	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	13
1-	Definiciones.....	13
2-	Gestión y Administración.....	14
3-	Definición de plan administrativo.....	15
4-	Dimensiones del talento humano.....	15
5-	Contexto de la gestión del talento humano.....	16
6-	Fundamentos en que se basa.....	16
7-	Procesos de la gestión del talento humano.....	17
a-	Fundamentos y desafíos.....	19
b-	Preparación y selección.....	19
c-	Desarrollo y evaluación del desempeño.....	22
d-	Compensación y protección.....	26
e-	Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional.....	27

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL EN CIDEP

A-	IMPORTANCIA.....	29
B-	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1-	General.....	30
2-	Específicos.....	30
C-	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	31
1-	Alcances.....	31
2-	Limitaciones.....	31

D- METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN .....	32
1- Método.....	32
a- Analítico .....	32
b- Síntesis.....	32
2- Tipo de investigación .....	32
a- Descriptiva .....	32
3- Tipo de diseño de la investigación.....	33
a- Diseño no experimental .....	33
4- Fuentes de información .....	33
a- Fuentes primarias .....	33
b- Fuentes secundarias .....	33
5- Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	33
a- Técnica No. 1: Entrevista.....	34
b- Instrumento: Guía de preguntas .....	34
c- Técnica No. 2: Encuesta.....	34
d- Instrumento: Cuestionario.....	34
e- Técnica No. 3: Análisis documental.....	34
6- Determinación de universo y muestra .....	35
a- Población.....	35
b- Censo .....	35
7- Procesamiento, tabulación e interpretación de los resultados.....	35

E-	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA .....	36
1-	Cruce de preguntas .....	36
2-	Interpretación de la información recolectada a través de las entrevistas.....	60
3-	Análisis documental.....	62
F-	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE CIDEP .....	63
1-	Aspectos generales de los empleados .....	63
a-	Género, nivel académico y tiempo de trabajo en CIDEP .....	63
2-	Elementos organizacionales.....	64
a-	Misión, visión y valores.....	64
b-	Organigrama.....	64
3-	Procesos relacionados a la administración del personal .....	65
a-	Preparación y selección.....	65
b-	Desarrollo y evaluación del desempeño .....	66
c-	Compensación y protección.....	68
d-	Identificación y relaciones con el personal.....	69
4-	Análisis del entorno interno y externo de CDEP .....	71
a-	Análisis FODA .....	72
G-	CONCLUSIONES.....	74
H-	RECOMENDACIONES.....	76

### CAPÍTULO III

#### HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CIDEP

A-	IMPORTANCIA.....	78
----	------------------	----

B- OBJETIVOS .....	79
1- General.....	79
2- Específicos .....	79
C- MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	80
1- Generalidades .....	81
2- Descripción y análisis de los puestos .....	84
3- Aprobación y vigencia .....	106
D- MANUAL DE SELECCIÓN .....	107
1- Generalidades .....	108
2- Modelo de selección.....	111
3- Aprobación y vigencia .....	118
E- MANUAL DE INDUCCIÓN .....	120
1- Generalidades .....	121
2- Desarrollo del Manual.....	123
3- Aprobación y vigencia .....	133
F- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	134
1- Introducción .....	134
2- Objetivos.....	134
3- Fases y actividades para implementar el plan .....	135
4- Recursos necesarios para su implementación .....	136
5- Cronograma para la puesta en marcha .....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	v
ANEXOS	



## RESUMEN

Las personas son muy importantes dentro de CIDEP, porque al igual que en toda empresa, contribuyen a su funcionamiento, en base a su misión, visión, y a lograr los objetivos estratégicos.

La Asociación no cuenta con un área de recursos humanos, tampoco tiene definidos los perfiles de los puestos, a la vez existe la necesidad de hacer cambios en la estructura organizacional y al proceso de selección e inducción, a fin de que el personal seleccionado responda a los requerimientos institucionales y a las exigencias del medio externo.

De acuerdo con todo lo anterior, se presenta el Trabajo de Grado: “Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental: Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP), ubicada en el municipio de San Salvador”, con el propósito de contribuir a una mejor administración del personal y en consecuencia, al éxito institucional.

Para la realización de la investigación de campo, se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, el tipo de investigación: descriptiva, y el tipo de diseño no experimental. Se consultaron dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias.

En la recolección de la información se utilizaron las técnicas: entrevista y la encuesta, los instrumentos: guía de preguntas y cuestionario respectivamente, también el análisis documental. Después de la tabulación, se interpretó la información, obteniendo como principales conclusiones:

- 1- El personal de la Asociación cuenta con mucha experiencia y preparación académica, más del 50% de ellos son universitarios, lo cual es una base para el éxito de los programas que se desarrollan.
- 2- La Asociación no cuenta con el manual de análisis y descripción de puestos, por lo tanto no están definidas las funciones específicas de los puestos y el perfil del personal requerido por cada uno.

- 3- A pesar que no existe el manual de selección, el proceso se considera muy bueno, en el cual se aplican dos pasos muy importantes: la entrevista y pruebas (de conocimiento y técnica), con el objetivo de conocer los conocimientos y las habilidades del nuevo personal.
- 4- La Entidad no cuenta con un manual de inducción actualizado, además el nuevo personal recibe poca inducción, aunque las dos formas en que se transmite, es muy buena (administrativa y operativa).
- 5- Los empleados se sienten identificados con la Institución y muy orgullosos de trabajar en la misma, a la vez tienen estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse dentro de la Asociación, lo cual hace que se sientan motivados.

Las respectivas recomendaciones son:

- 1- Que la Asociación mantenga su esfuerzo para retener a su personal, brindándole mejores condiciones de trabajo.
- 2- Que la Entidad cree el manual de análisis y descripción de puestos, actualizándolo cada año, ya que será muy útil para determinar el perfil del personal a contratar y una base para su posterior evaluación del desempeño.
- 3- Diseñar el manual de selección en la Asociación, el cual servirá de guía, contribuyendo a la mejora del proceso actual.
- 4- Reestructurar y actualizar el manual de inducción, y de esta manera formar las bases para una buena relación, a largo plazo, entre el personal y la Institución.
- 5- Que la Institución siga brindándoles estabilidad laboral y más oportunidades de desarrollo personal y profesional, con el objetivo de mantener motivados a sus empleados.

En base a las conclusiones y recomendaciones, el equipo investigador propone:

La elaboración del Manual de descripción y análisis de puestos, el diseño del Manual de selección e inducción, los cuales servirán como herramientas para orientar los procesos relacionados a la administración del personal que labora en CIDEP.

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP), tiene como finalidad: Contribuir al desarrollo social del país y particularmente de los sectores más necesitados, a través de la educación y capacitación integral y la asistencia técnica necesaria.

Por tal motivo es necesario que cuente con personal idóneo, acorde a sus exigencias, a efecto que contribuyan al éxito de los programas que se implementan.

El presente Trabajo de Grado, titulado: “Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental: Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP), ubicada en el municipio de San Salvador”, enmarca lo referente a los procesos para administrar el recurso humano.

Se compone de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I contiene dos partes, en primer lugar, las generalidades de la Asociación: una breve historia de cómo y porqué surgió, las regiones que tiene en el país, sus cooperantes nacionales e internacionales, los elementos organizacionales: misión, visión, valores, y organigrama.

La segunda parte describe los aspectos generales de la Gestión del talento humano: definiciones referentes al tema, dimensiones, contexto de la gestión, fundamentos en que se basa y por último los procesos necesarios para la administración del recurso humano.

En el capítulo II se aborda el diagnóstico de la actual administración del talento humano en la Asociación, detallando los métodos que se aplicaron, el tipo de investigación, también las fuentes de donde se obtuvo información.

Además, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, la determinación de universo y muestra, para luego procesar los datos, representándolos en tablas y gráficos estadísticos que facilitaron su interpretación.

---

Posteriormente, la descripción del diagnóstico de la actual administración del personal comprende, desde los aspectos generales de los empleados, hasta el análisis del entorno interno y externo de la Asociación, para luego elaborar las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo III, detalla la propuesta del equipo investigador, la cual se titula: Herramientas para mejorar la gestión del talento humano en CIDEP.

Comprende la elaboración del Manual de descripción y análisis de puestos, y el diseño del Manual de selección e inducción. La estructura de dichos Manuales la componen tres partes, en primer lugar: generalidades, segundo: el desarrollo del manual y tercero: la aprobación y vigencia.

El capítulo, también contiene el plan de implementación de la propuesta, con las fases y actividades que servirán de guía para la ejecución del mismo en la Asociación, junto con el presupuesto de gastos, donde se detallan los diferentes recursos a utilizar en la presentación y desarrollo de las herramientas administrativas, por último se muestra el cronograma para la puesta en marcha.

El contenido del Trabajo de Grado finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos de toda la investigación.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ASPECTOS GENERALES DE CIDEP Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### A- GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL (CIDEP)<sup>1</sup>

##### 1- Historia

La Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social - CIDEP- es una organización sin fines de lucro, que nació el 20 de febrero de 1989, como parte de la iniciativa de organizaciones sociales vinculadas a los derechos humanos, sindicales, gremiales, estudiantiles, de la cultura y el arte.

En 1994 la institución obtiene su personería jurídica, como asociación sin fines de lucro y adopta la educación como eje estratégico de trabajo, desde una concepción popular, fortaleciendo su labor en las zonas rurales y urbanas marginales del país, con la perspectiva de mejorar las condiciones de vida de la población más excluida del desarrollo económico y social.









De allí que se ha trabajado y coordinado el desarrollo de procesos de formación y capacitación con gremios, organizaciones sindicales, organizaciones comunitarias, líderes comunitarios, maestros y maestras populares, niñas, niños y jóvenes, contribuyendo tanto al desarrollo de las organizaciones como de la persona misma.

Como institución creemos firmemente que para romper con el círculo de la pobreza es necesaria una educación de competencia internacional, con medidas de política económica que favorezcan a los sectores más pobres.

---

<sup>1</sup> <http://www.cidepelsalvador.org/cidep/nuestros-programas.html>




La Asociación contribuye al desarrollo social de nuestro país mediante los siguientes programas:

-  Derechos de niñas, niños y adolescentes.
-  Formación para el trabajo, inserción laboral y emprendedurismo.
-  Educación de personas jóvenes y adultas.
-  Cultura de Paz.
-  Desarrollo sustentable.
-  Educación y prevención para la salud y el Bienestar Bio-psico-social.
-  Fortalecimiento organizativo y educativo de comunidades y desarrollo local.
-  Investigación e Incidencia.

## **2- Regionales de CIDEP**

### **a- Región Central**

Luego de la implementación de la regionalización, la Región Central de CIDEP ha ejecutado proyectos y programas destinados a beneficiar a la población salvadoreña, en los departamentos de San Salvador, La Libertad, Cuscatlán, Chalatenango y Santa Ana. Los programas que se desarrollan son:

-  Programa Infantil
-  Programa de Educación para Jóvenes y Adultos
-  Formación para el trabajo

### **b- Región Oriental**

#### **Complejo Educativo "Manlio Argueta"**

Con el fin de tener un trabajo más cerca de las comunidades, en el año 2003 después de tener un trabajo en la Zona Central y Paracentral, se vio la necesidad de ampliar la cobertura institucional hacia el oriente del país ya que se consideraba una de las zonas a las que más había que apostarle en materia de trabajo educativo.

En sus inicios los proyectos ejecutados en el oriente tenían que ver con formación de docentes, formación de maestras y maestros rurales, alfabetización, organización de mujeres, producción de materiales. Posteriormente se han ido desarrollando otros proyectos para beneficiar a niños, niñas, jóvenes y adultos de los municipios de los departamentos de San Miguel, Morazán y La Unión.

Actualmente las oficinas de la Región Oriental de CIDEP están en el Departamento de San Miguel, funcionan en el Complejo Educativo "Manlio Argueta", ubicadas en la Colonia Milagro de la Paz, frente a Centro Escolar "Fe y Alegría", las oficinas fueron inauguradas en el año 2006, desde esta oficina se atienden a las comunidades vulnerables y marginadas de los Departamentos de Morazán, La Unión y San Miguel.

En la actualidad la oficina es coordinada por la Licda. Doris Escobar, bajo su dirección se impulsan importantes procesos de:

- ✚ Alfabetización
- ✚ Formación vocacional
- ✚ Salud comunitaria y salud sexual y reproductiva

### **c- Región Paracentral**

#### **Instituto Técnico de Tecoluca (ITTEC)**

Como una manera de acercar oportunidades de desarrollo educativo a la zona rural, principalmente en el sector conocido como el Bajo Lempa, surge la idea de la creación del Instituto Tecnológico de Tecoluca, que es una iniciativa del grupo Bajo Lempa, liderada por CIDEP, como organización no gubernamental que apoya procesos educativos y de formación en esa zona geográfica desde hace más de diez años.

La finalidad de este proyecto es contribuir al desarrollo de la región paracentral del país, mediante la formación técnica y tecnológica de recurso humano, a través de un modelo flexible que permite mejores posibilidades de empleo y contribuya a la democratización de la formación en estos niveles.

Ubicado en el cantón San Nicolás Lempa, el ITTEC cuenta con tres aulas con capacidad para 40 estudiantes cada una, una nave industrial de 220 metros cuadrados para el desarrollo de talleres vocacionales y una batería de servicios sanitarios con respectivo sistema de tratamiento de aguas servidas.

Una de las aulas construidas se ha equipado como centro de cómputo para el desarrollo de cursos de informática y cuenta con 21 computadoras con tecnología reciente, proyector multimedia y aire acondicionado.

Así mismo la nave industrial alberga los talleres de metal mecánica y carpintería, que también ha sido equipado con maquinaria y herramientas suficientes para la formación de jóvenes en estas áreas. La infraestructura y equipamiento actual de este proyecto ha sido posible gracias al apoyo del Ayuntamiento de Madrid y la Junta de Castilla y León, a través de la Fundación del Valle de España.

A nivel de formación tecnológica el ITTEC brinda servicios de formación en las carreras de:

- ✚ Técnico en industria de alimentos
- ✚ Técnico en mecánica automotriz
- ✚ Técnico en electrónica, opción mantenimiento y reparación de computadoras
- ✚ Técnico en electricidad industrial
- ✚ Técnico en producción agropecuaria

Sin embargo la labor de CIDEP en la zona Paracentral también está enfocada en otros importantes esfuerzos que han permitido beneficiar a la población de los departamentos de La Paz, San Vicente y Usulután ya que se han impulsado otras iniciativas de desarrollo en la región en el área social y productiva.

Esto ha permitido mejorar de manera significativa los niveles educativos de la población con programas de alfabetización, apoyo a la ampliación de la cobertura en educación parvularia, apoyo con becas a estudiantes del nivel básico y bachillerato, desarrollo de programas de actualización profesores para mejorar las prácticas educativas, reparación de mobiliario en centros escolares y formación a madres, padres de familia, docentes, alumnas y alumnos de centros escolares de educación media en la temática de derechos a la salud sexual y reproductiva.



### 3- Cooperantes

#### a- Internacionales

Tabla No. 1: Pronóstico de ingresos de proyectos a ejecutar (período 2014).

No.	PROYECTO	AGENCIA Y COFINANCIADOR	MONTO USD
1	EDUCACIÓN Y PRODUCCIÓN DE MUJERES	SODEPAZ / DIPUTACIÓN DE BIZKAIA	\$ 70,092.00
2	EDUCACIÓN EN PRIMERA INFANCIA CHALATENANGO	GRAN DUCADO DE LUXEMBURGO	\$ 65,000.00
3	“CACEI” CREANDO ACCIONES PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA EDUCACIÓN INTEGRAL. ZARAGOZA.	FUNDACIÓN PESTALOZZI	\$ 90,000.00
4	APOYO A LEPINA EN ORIENTE DEL PAÍS	LIGA DE EDUCACIÓN / JUNTA DE ANDALUCÍA	\$ 90,000.00
5	EMPODERAMIENTO MUJERES Y JÓVENES	SODEPAZ / DIPUTACIÓN DE BIZKAIA	\$ 90,000.00
6	APOYO A LA EDUCACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE MUJERES RURALES.	MANOS UNIDAS	\$ 160,000.00
7	FONDO ROTATIVO PARA EMPRENDEDURISMO MUJERES RURALES.	MANOS UNIDAS	\$ 20,000.00
8	APOYO A JÓVENES EN CONFLICTO CON LA LEY	ICCO / FHDH	\$ 190,000.00
9	EDUCACIÓN EN SALUD COMUNITARIA RURAL EN EL SALVADOR.	FUNDACIÓN ANESVAD	\$ 190,000.00
<b>TOTAL INTERNACIONAL</b>			<b>\$ 965, 092</b>

Fuente: Información proporcionada por CIDEP.

ICCO / FHDH: FONDO HOLANDES DE DERECHOS HUMANOS PARA CENTRO AMÉRICA.

### b- Nacionales

Tabla No. 2: Pronóstico de ingresos de proyectos a ejecutar (período 2014).

No.	PROYECTO	AGENCIA Y COFINANCIADOR	MONTO USD
1	PROGRAMA DE ALFABETIZACIÓN.	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$ 317,412.00
2	MODALIDAD FLEXIBLES DE EDUCACIÓN / EPPJA.	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$ 809,400.00
3	FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA.	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$ 42,000.00
4	CANCHAS DEPORTIVAS TECOLUCA	SECRETARIA DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS	\$ 90,000.00
5	INFRAESTRUCTURA ESCOLAR DEPTO. LA LIBERTAD	SECRETARIA DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS	\$ 259,000.00
<b>TOTAL NACIONAL</b>			<b>\$ 1,517,812</b>

Fuente: Información proporcionada por CIDEP.

Tabla No. 3: Resumen según fuentes de financiamiento.

Fuente	Monto (\$)	Porcentaje
Interna	\$ 1,517,812	61 %
Externa	\$ 965,092	39 %
<b>Total</b>	<b>\$ 2,482,904</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Información proporcionada por CIDEP.

## **4- Elementos organizacionales**

### **a- Misión**

Desarrollar programas y proyectos educativos y sociales dirigidos a formar y fortalecer las competencias de las personas desde la primera infancia, que les permitan prepararse e integrarse como ciudadanas y ciudadanos al ámbito socio-económico, político, tecnológico y cultural, para potenciar la capacidad organizativa y de autogestión de las comunidades con desventajas económicas y sociales, que las empodere para defender el derecho a la educación, a fomentar la salud integral, la equidad de género, la cultura de paz, la ciudadanía.

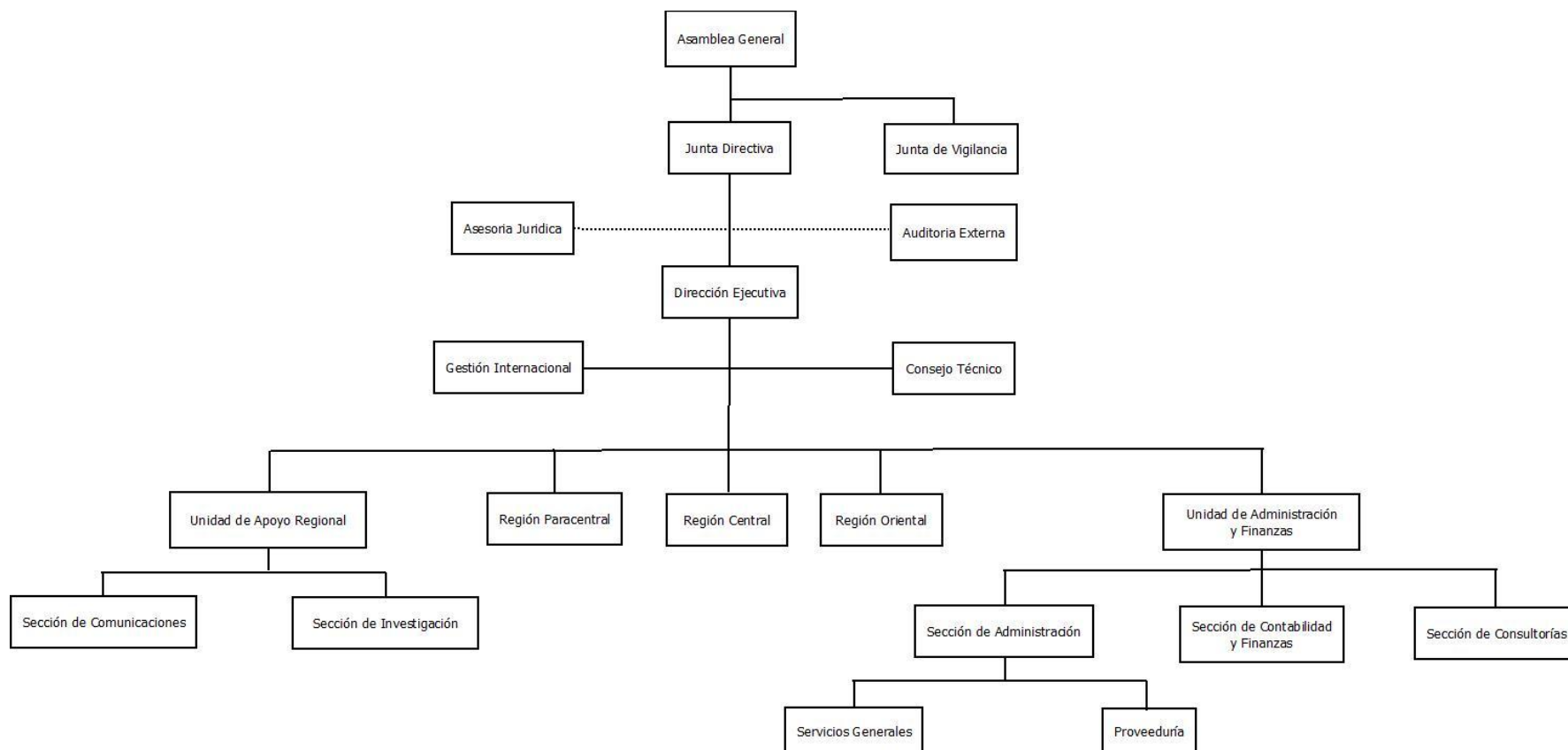
### **b- Visión**

Ser una institución líder en el ámbito educativo nacional que trabaja por el derecho a la educación, por el bienestar humano y la convivencia democrática, mediante opciones educativas, organizativas y participativas, dirigidas al desarrollo de las competencias y actitudes ciudadanas, la promoción y educación para la salud integral de la población, la equidad de género, la cultura de paz y la sustentabilidad del medio ambiente; con el fin de contribuir a transformar las condiciones socio-económicas de las personas y de las comunidades con desventajas económicas y sociales del país.

### **c- Valores de CIDEP**

-  Justicia
-  Solidaridad
-  Compromiso
-  Respeto
-  Calidad
-  Ética y Transparencia

### d- Organigrama



**Revisado por** Dirección Ejecutiva. **Autorizado por** Junta Directiva. **Fecha:** Junio de 2009.

Fuente: Elaboración del equipo investigador en base a organigrama proporcionado por CIDEP (ver anexo No. 1)

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACION INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y EL PROGRESO SOCIAL -CIDEP-

A continuación se describe el objetivo de cada unidad organizativa, según el organigrama anterior, proporcionado por CIDEP.

### **Unidad organizativa:** Asamblea General

- ✚ **Objetivo:** Aprobar las políticas y los lineamientos estratégicos que definen el rumbo y desarrollo organizacional de la Asociación.

### **Unidad organizativa:** Junta Directiva

- ✚ **Objetivo:** Dirigir y administrar eficientemente la Asociación conforme a los lineamientos establecidos por la Asamblea General, garantizando una conducción estratégica y operativa, desarrollando acciones que tiendan a salvaguardar el patrimonio institucional.

### **Unidad organizativa:** Junta de Vigilancia

- ✚ **Objetivo:** Ejercer las funciones de fiscalización, cumplimiento de estatutos, contraloría financiera y patrimonial de la Asociación; con competencia para presentar resoluciones, recomendaciones e informes respecto a actuaciones de Junta Directiva, Asociados, Asociadas y personal operativo de la Institución.

### **Unidad organizativa:** Asesoría Jurídica

- ✚ **Objetivo:** Asesorar a la organización en aspectos laborales, jurídicos, administrativos y fiscales a efecto de estar acorde con todas las leyes y reglamentos que rigen nuestro país y en particular las que regulen la actividad de la Asociación.

**Unidad organizativa:** Auditoría Externa

- ✚ **Objetivo:** Efectuar auditoría a los estados financieros de la Asociación, de conformidad a las Normas Internacionales de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Leyes y Regulaciones de nuestro país, aplicables a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, durante un período determinado.

**Unidad organizativa:** Dirección Ejecutiva

- ✚ **Objetivo:** Velar por que se cumplan los objetivos de la Asociación a través de una adecuada Dirección y Administración, garantizando la ejecución de los acuerdos, planes y políticas emanadas de la Junta Directiva.

**Unidad organizativa:** Consejo Técnico

- ✚ **Objetivo:** Desarrollar un efectivo seguimiento y conducción institucional asesorando a la Dirección Ejecutiva en temas estratégicos y operativos de acuerdo con la misión y visión institucional, con un adecuado trabajo en equipo, con un enfoque de gerencia integral y con amplio conocimiento técnico.

**Unidad organizativa:** Gestión Internacional

- ✚ **Objetivo:** Apoyar a la Dirección Ejecutiva en la gestión de iniciativas y proyectos educativos, manteniendo una comunicación constante y fluida; asesorando sobre las tendencias de las líneas de apoyo técnico y financiero de las agencias cooperantes hacia nuestra región.

**Unidad organizativa:** Región: Central, Paracentral y Oriental

- ✚ **Objetivo:** Elaborar y desarrollar los programas y proyectos Educativos que se diseñen en cada región, manteniendo una efectiva coordinación con las mismas a efecto de cumplir eficientemente con los planes operativos y estratégicos de la Institución

**Unidad organizativa:** Unidad de Apoyo Regional

- ✚ **Objetivo:** Proporcionar apoyo a las diferentes regiones o unidades en las áreas de comunicaciones e investigación y desarrollar proyectos que fortalezcan los procesos educativos institucionales así como de participación ciudadana e incidencia en la gestión pública.

**Unidad organizativa:** Sección de Comunicaciones

- ✚ **Objetivo:** Desarrollar el área de comunicaciones a fin de apoyar las regiones, divulgar las principales actividades institucionales, utilizando los diferentes medios de comunicación y promoviendo espacios de participación ciudadana y de incidencia en la gestión y opinión pública.

**Unidad organizativa:** Sección de Investigación

- ✚ **Objetivo:** Desarrollar los procesos de investigación, según las necesidades principalmente en el área de educación manteniendo actualizados los indicadores sociales y económicos nacionales y regionales.

**Unidad organizativa:** Unidad de Administración y Finanzas

- ✚ **Objetivo:** Facilitar los procesos y procedimientos contables, administrativos y financieros en todas las actividades operativas institucionales, dotando de la logística necesaria para el funcionamiento institucional, velando por el cuidado, uso y mantenimiento del patrimonio institucional, así como implementar una política del desarrollo del recurso humano y una política salarial garantizando un efectivo control y registro actualizado de las operaciones contables y financieras institucionales.

**Unidad organizativa:** Sección de Administración

- ✚ **Objetivo:** Facilitar los procesos y procedimientos contables y administrativos en todas las actividades operativas institucionales, dotando de la logística necesaria para el funcionamiento institucional, velando por el cuidado, uso y mantenimiento del patrimonio institucional, garantizando un efectivo control y registro actualizado de las operaciones administrativas institucionales.

**Unidad organizativa:** Servicios Generales

- ✚ **Objetivo:** Dotar de los servicios que se ofrecen desde el área de servicios generales hacia los clientes internos y externos; garantizando un eficiente sistema de mantenimiento general de equipos de oficina y de transporte, y de los bienes muebles e inmuebles; manteniendo un efectivo sistema de vigilancia, y mejorando el aseo y ornato en general.

**Unidad organizativa:** Proveeduría

- ✚ **Objetivo:** Proveer de todos los materiales, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles de oficina que sean requeridas por los diferentes proyectos y unidades operativas de la Asociación.

**Unidad organizativa:** Sección de Contabilidad y Finanzas

- ✚ **Objetivo:** Mantener al día la contabilidad, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados y cumpliendo con los estándares internacionales, proporcionando información financiera veraz y oportuna, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el manual de control interno y velando por la solvencia y liquidez financiera institucional a través de una efectiva planificación financiera institucional a corto, mediano y largo plazo.

**Unidad organizativa:** Sección de Consultorías

- ✚ **Objetivo:** Promover y desarrollar iniciativas de Consultorías y ventas de servicios que aseguren la rentabilidad económica y contribuyan a la sostenibilidad institucional.



## **B- GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **1- Definiciones**

#### **Talento<sup>2</sup>**

Se conoce como talento al conjunto de facultades, tanto artísticas como intelectuales, que dispone una persona.

#### **Habilidad<sup>3</sup>**

Es la aptitud innata, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

#### **Conocimiento<sup>4</sup>**

Significa: hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

#### **Gestión del talento humano**

Según Idalberto Chiavenato, es el conjunto de políticas prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.<sup>5</sup>

Las dos definiciones anteriores comparten que la gestión del talento humano, es el proceso para administrar a las personas en una organización, desde el reclutamiento, pasando por la adecuada selección, hasta el despido o jubilación del empleado.

---

<sup>2</sup> [www.definicionabc.com/general/talento.php](http://www.definicionabc.com/general/talento.php)

<sup>3</sup> <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

La gestión del talento humano, constituye una serie de procesos y sus respectivas actividades enfocadas a incluir y retener personal en una organización, y sobre todo desarrollar su potencial (talento), tiene un enfoque estratégico pues se define dónde y cómo estamos, y adónde queremos llegar, administrando eficientemente el recurso más valioso: las personas (concepto del equipo investigador).

Es importante mencionar que el término recurso humano ha cambiado con el tiempo, consultando libros se encuentra que a las personas también se les llama: talento humano, capital humano, recurso humano, socios, incluso potencial humano.

## **2- Gestión y Administración**

### **¿Qué es gestión?**

Según el sitio: <http://definicion.mx/gestion/>. Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

### **¿Qué significa administración<sup>6</sup>?**

- ✚ Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- ✚ Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".
- ✚ Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

---

<sup>6</sup> <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

## Concepto del equipo investigador

La administración es: un proceso que consiste en coordinar las diferentes actividades administrativas y operativas, orientadas a maximizar los recursos, con el objeto de obtener los resultados esperados en la organización.



Gestión y administración son términos complementarios, aunque difieren en su carácter, la administración tiene un carácter operativo, mientras que la gestión es de tipo estratégica. Ambos términos hacen referencia al uso eficiente de los recursos (humanos, materiales, financieros), para alcanzar los objetivos propuestos mediante una adecuada coordinación de los mismos.

### **3- Definición de plan administrativo**

Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.<sup>7</sup>

### **4- Dimensiones del talento humano<sup>8</sup>**

La Gestión del Talento Humano se divide en dos dimensiones las cuales se describen a continuación:

-  Dimensión Interna: Se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano como: los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes.
  
-  Dimensión Externa: Son todos los elementos del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento, tales como: clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.

---

<sup>7</sup><http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

<sup>8</sup> "Plan de sucesión como herramienta clave para la Gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador". Presentado por: Ana Marcela Artiga Portillo.

## 5- Contexto de la gestión del talento humano<sup>9</sup>

El contexto de la administración de recursos humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito.

Por una parte el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél, para su subsistencia y éxito personal. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos.

## 6- Fundamentos en que se basa

Idalberto Chiavenato en su libro: Gestión del talento humano (tercera edición, pág. 10 y 11), hace referencia a los aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos.

### Las personas como seres humanos

Dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimiento, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.

### Las personas como activadores de los recursos de la organización

Como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato: Gestión del talento humano (tercera edición, pág. 4 y 5)

#### Las personas como asociadas de la organización

Capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas las personas hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc.), con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc.

#### Las personas como talentos proveedores de competencias

Las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

#### Las personas como el capital humano de la organización

Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

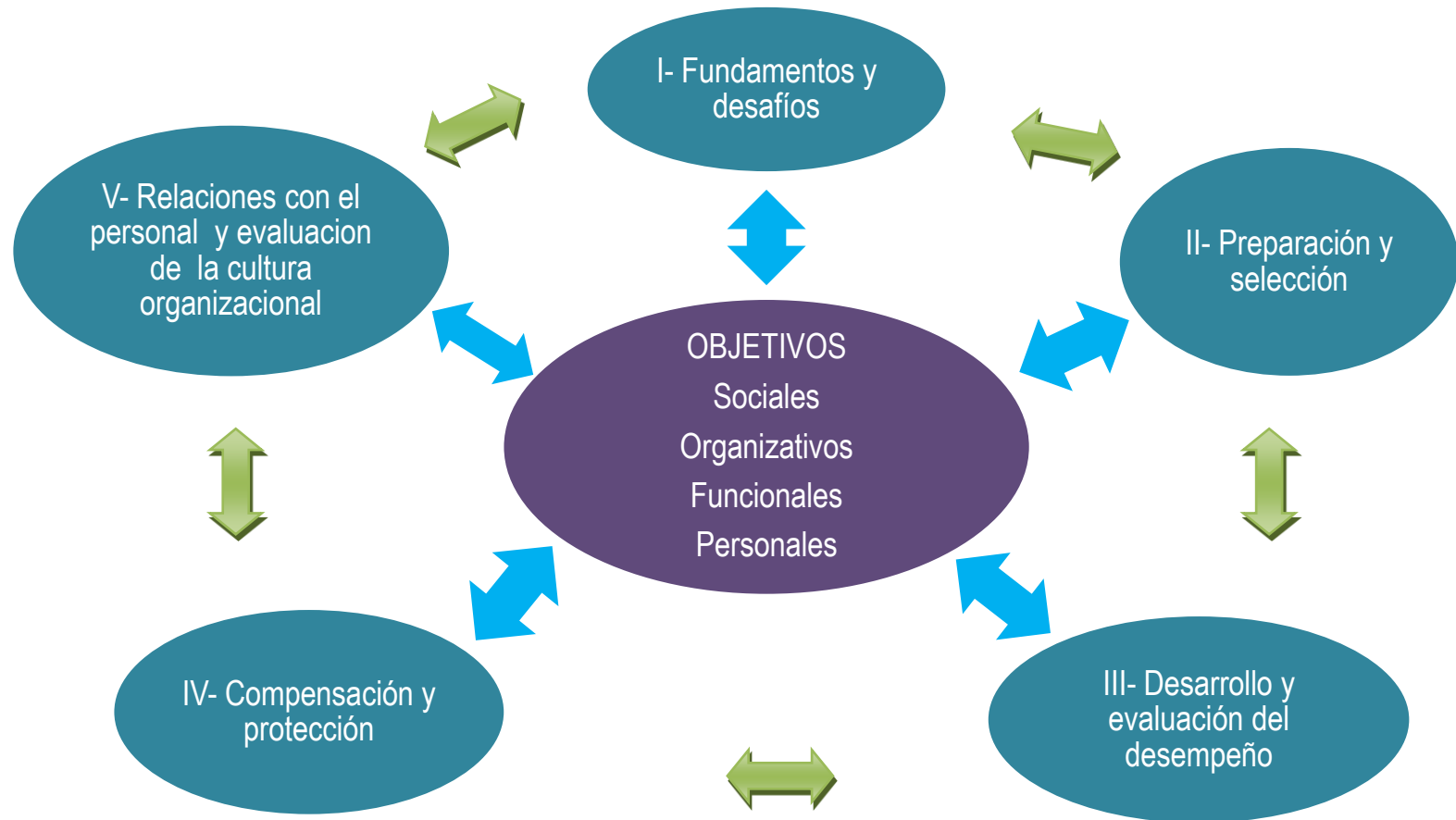
### **7- Procesos de la gestión del talento humano**

Un proceso, es el conjunto de actividades interrelacionadas para el logro de objetivos, en la moderna gestión del talento humano, los procesos interactúan y uno influye en el otro, para una mejor comprensión del tema, el equipo investigador tomará como base, el modelo de la administración de los recursos humanos presentado por William B. Werther y Keith Davis, en su libro “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas”, sexta edición 2008, pág. 20-25.

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera.

Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Figura No. 1: Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen



## **a- Fundamentos y desafíos**

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable.

## **b- Preparación y selección**

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información, con el objetivo de diseñar puestos, reclutar y contratar al personal según sus necesidades.

### **Información para análisis de puestos**

Antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo. Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos, se puede:

- ✚ Identificar los puestos que es necesario analizar
- ✚ Desarrollar un cuestionario para el análisis de puesto.
- ✚ Obtener información para el análisis de puesto

#### Identificación del puesto

Antes de obtener información los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de registros de la nómina, de organigrama y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

#### Desarrollo del cuestionario del análisis de puestos

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permite obtener información congruente y homogénea en todos los casos.

## Obtención de datos

Existen diversas maneras de obtener la información que deberá contener el formulario de análisis de puestos, entre las cuales podemos mencionar:

- ✚ Entrevistas
- ✚ Grupos de expertos
- ✚ Cuestionarios
- ✚ Observación directa

## Descripción de puestos

Es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, a continuación se detallan.

- ✚ Resumen del puesto y sus responsabilidades: En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- ✚ Condiciones en las que se realiza el cargo
- ✚ Aprobaciones: Es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración.
- ✚ Especificaciones del puesto: Constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

## Planeación del capital humano

Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización.

- ✚ La demanda de recursos humanos

A fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro, este proceso se puede llevarse a cabo de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.



### ✚ La oferta de capital humano

Para toda organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes son susceptibles de ser promovidos, transferidos o en algunos casos pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional e internacional.

### **Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual se buscan personas con atributos específicos para formar parte de la base de datos en una organización.

#### a- Canales de reclutamiento interno

##### ✚ Programas de promoción de vacantes

#### b- Canales de reclutamiento externo

##### ✚ Reclutamiento por el sitio de la empresa

##### ✚ Sitios de reclutamiento en internet

##### ✚ Publicidad

##### ✚ Outsourcing

##### ✚ Ferias de empleos

### **Selección de personal**

Una vez identificadas las necesidades de personal, se procede a seleccionar al nuevo personal, los pasos para seleccionar son diferentes, según el tipo y las necesidades de cada organización.

### **c- Desarrollo y evaluación del desempeño**

Una vez encontrados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía.

#### **Inducción**

##### a- Socialización

Es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

##### b- Elementos de un programa formal de inducción

Los elementos más comunes de un programa de inducción se pueden identificar por categorías, como se muestra a continuación.

#### Temas de la organización global

- ✚ Historia de la compañía
- ✚ Estructura de la compañía
- ✚ Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- ✚ Normas de seguridad y políticas de la empresa, etc.

#### Prestaciones y servicios al personal

- ✚ Política salarial y de compensación
- ✚ Vacaciones y días feriados
- ✚ Capacitación y desarrollo
- ✚ Programa de jubilación
- ✚ Seguros individuales, entre otros.

### Presentaciones personales

- ✚ Al supervisor
- ✚ A los capacitadores
- ✚ A los compañeros de trabajo
- ✚ A los subordinados

### Funciones y deberes específicos

- ✚ Ubicación del puesto de trabajo
- ✚ Labores a cargo del empleado
- ✚ Descripción del puesto
- ✚ Objetivo del puesto

## **Capacitación y desarrollo**

### Capacitación

Es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal, ésta auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual.

### Desarrollo

Se entiende por desarrollo, los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos.

Tabla No. 4: Diferencias entre capacitación y desarrollo.

	<b>Capacitación</b>	<b>Desarrollo</b>
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: William B. Werther y Keith Davis, libro: Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, sexta edición 2008.

### **Evaluación del desempeño**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización.

#### **Métodos de evaluación del desempeño**

##### Método de escala gráfica de calificación

Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica.

##### Método de incidente crítico

El método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos.

### ✚ Retroalimentación de 360 grados

En este caso se reúnen todas las evaluaciones del desempeño que hacen los supervisores, subordinados, pares y clientes internos o externos. Por lo general, los patronos utilizan la retroalimentación para el desarrollo más que para aumentos de salario.

Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, ya que se toma en cuenta la opinión de las personas con las que interactúa el empleado, con sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

### ✚ Lista de verificación

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

### ✚ Administración por objetivos

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.

### ✚ Centros de evaluación

Se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestra gran potencial de desarrollo a futuro.

## **d- Compensación y protección**

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos justos a cambio de su contribución productiva, la protección se refiere a la seguridad e higiene donde se desempeñan las funciones de cada puesto.

### **Incentivos**

Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinadas metas, algunos ejemplos son: compensación basada en unidades, bonos de productividad, comisiones por ventas, incentivos no financieros (reconocimiento de méritos, objetos decorativos), etc.

En la actualidad, la compensación comprende más que sueldos, bonos e incentivos, pues también incluye otras prestaciones y servicios.

### **Prestaciones dentro y fuera del horario de trabajo**

- ✚ Horarios flexibles
- ✚ Días de enfermedad y compensación por salud
- ✚ Actividades deportivas
- ✚ Días festivos y vacaciones

### **Servicios a los empleados**

- ✚ Servicio de cafetería
- ✚ Servicios financieros (préstamos)
- ✚ Servicios sociales (guarderías, etc.)

## **e- Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional**

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.

### **Comunicaciones con el personal**

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización, toda empresa cuenta con un sistema de comunicación, sea éste formal o informal.

#### **Sistemas de comunicación descendentes**

Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa, algunos ejemplos son: publicación de boletines electrónicos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, entre otros.

#### **Sistemas de comunicación ascendentes**

Este tipo de comunicación se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores, entre los canales más comunes de la comunicación ascendente se cuentan: el rumor, reuniones abiertas, recepción de sugerencias y quejas, etc.

### **Clima organizacional**

Es el ambiente de trabajo percibido por el personal de una organización, está relacionado con el estilo de liderazgo, motivación, comunicación e influye en el comportamiento y desempeño de los empleados (concepto del equipo investigador).

### **Cultura organizacional**











Es el conjunto de valores, normas de conducta y tradiciones que identifica al personal de una organización, y la diferencian de otra (concepto del equipo investigador).

## Motivación

Muchas son las teorías que describen cómo motivar a los empleados en una organización, en esta investigación se hace referencia a la teoría de los factores de Herzberg, este autor plantea que existen dos factores, menciona que los de higiene (satisfacen las necesidades de nivel más bajo) difieren de los factores motivadores (satisfacen plena o parcialmente las de nivel más alto).

Según Herzberg, en lugar de basarse en los factores de higiene, el patrón interesado en crear una fuerza laboral auto motivada debe hacer hincapié en el contenido del puesto o en factores motivadores.

Tabla No. 5: Diferencia entre los factores

Factores motivacionales	Factores higiénicos
Contenido del cargo ( cómo se siente el individuo en relación con su cargo)	Contexto del cargo ( cómo se siente el individuo en relación con su empresa)
<ul style="list-style-type: none"> <li> El trabajo en si</li> <li> Realización</li> <li> Reconocimiento</li> <li> Progreso profesional</li> <li> Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Las condiciones de trabajo</li> <li> Administración de la empresa</li> <li> Salario</li> <li> Relaciones con el personal</li> <li> Beneficios, incentivos y servicios sociales</li> </ul>

Fuente: Elaboración del equipo investigador en base a información contenida en el sitio web: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/capitulo2.pdf>



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL EN CIDEP**

#### **A- IMPORTANCIA**

Las personas son el eje fundamental para el funcionamiento de toda organización, ya que por medio de ellas se logran los objetivos propuestos, por tal motivo es de mucha importancia mantener y desarrollar al personal mediante una eficiente gestión.

La eficiente gestión implica realizar un conjunto de procesos y actividades enfocadas a mejorar la calidad de vida del personal, es decir, que éste logre, además de los objetivos organizaciones, los personales, en un ambiente de trabajo adecuado y agradable, desarrollándolos y contribuyendo en su autoformación.

La realización del diagnóstico es de vital importancia ya que permitirá conocer la actual gestión del talento humano en CIDEP, determinado mediante técnicas de investigación, las fortalezas y debilidades del personal, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben minimizar.

Lo anterior ayudará al equipo investigador para realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones, y luego elaborar la propuesta enfocada a la eficiente administración del talento humano (el personal) de la Asociación.

## **B- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1- General**

- ✚ Recopilar la información necesaria que sirva de insumo para diagnosticar la situación actual de la administración del personal que labora en CIDEP.

### **2- Específicos**

- ✚ Aplicar eficientes métodos y técnicas de investigación con el objeto de obtener la información que contribuya al desarrollo del estudio en CIDEP.
- ✚ Identificar condiciones actuales de la gestión del talento humano en la Asociación, mediante la aplicación de la herramienta de análisis: FODA.
- ✚ Procesar y analizar la información obtenida que servirá de base para la elaboración de la propuesta.

## **C- ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1- Alcances**

- ✚ Se recopiló la información completa en la Institución, específicamente en el área administrativa.
- ✚ Para desarrollar la investigación, se obtuvo la autorización y el apoyo necesario del Presidente de Junta Directiva, Director Ejecutivo y Administradora General.
- ✚ Las entrevistas realizadas se llevaron a cabo en una duración de tiempo necesario, logrando la respuesta a todas las preguntas de la guía.
- ✚ Al momento de responder el instrumento de recolección de información (cuestionario), el personal que labora en la región central de CIDEP, se mostró dispuesto a colaborar.
- ✚ El trabajo de grado se desarrolló en el tiempo programado según el cronograma de actividades.

### **2- Limitaciones**

- ✚ Durante la investigación de campo, el tiempo para realizar las entrevistas y pasar los cuestionarios, fueron determinados por la Institución.
- ✚ Algunos cuestionarios fueron dejados en CIDEP, pues al momento que se pasaron, varios empleados no se encontraban en la Institución.
- ✚ La devolución de los cuestionarios se demoró, debido a la saturación de trabajo que tenía el personal.

## **D- METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

### **1- Método**

El equipo investigador utilizó dos métodos específicos, los cuales se detallan a continuación.

#### **a- Analítico**

Este método permitió descomponer y analizar a profundidad los diferentes aspectos relacionados a la actual administración del personal que labora en CIDEP, como por ejemplo: los manuales de organización, inducción, etc.

#### **b- Síntesis**

Con este método se logró integrar e interpretar los elementos en estudio, relacionados a la gestión del talento humano en la Asociación: análisis y descripción de puestos, los perfiles específicos de personal, la forma en que se capacita y evalúa su desempeño, por mencionar algunos.

### **2- Tipo de investigación**

#### **a- Descriptiva**

En esta investigación se utilizó la de tipo descriptiva, la cual permitió conocer y estudiar elementos importantes dentro de la actual administración del personal, a través de la descripción exacta de los procesos, actividades, actitudes y aptitudes de las personas, para luego analizar los resultados, a fin de extraer aspectos significativos que contribuyeron a llevar a cabo la investigación.

### **3- Tipo de diseño de la investigación**

#### **a- Diseño no experimental**

En el desarrollo de la presente investigación, se aplicó el diseño no experimental (no se manipularon las variables en estudio), el equipo investigador observó y analizó todos los procesos y actividades que se realizan en CIDEP en cuanto a la administración de su personal, lo cual dio respuesta a preguntas como por ejemplo: ¿Cómo seleccionan al personal?, ¿El diseño y descripción de puestos cumple las exigencias de la Entidad?, ¿El personal está motivado?, ¿Cómo evalúan su desempeño y para qué?, etc.

### **4- Fuentes de información**

#### **a- Fuentes primarias**

La información directa y necesaria que contribuyó a desarrollar la presente investigación, fue proporcionada por el Presidente de Junta Directiva, el Director Ejecutivo, la Administradora General y personal operativo y administrativo que labora en la Asociación, mediante la aplicación de las técnicas de investigación: entrevista, encuesta, y los instrumentos: guía de preguntas y cuestionario, respectivamente.

#### **b- Fuentes secundarias**

Las fuentes que se consultaron, con el objetivo de obtener la información que sirvió como base para diseñar el plan administrativo, fueron las siguientes: documentos proporcionados por la Administradora General, libros, trabajos de graduación, información contenida en sitios web, entre otras.

### **5- Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para la realización del trabajo de grado, se utilizaron las técnicas de investigación: entrevista y encuesta, los instrumentos: guía de preguntas y cuestionario, respectivamente, también el análisis documental, con el objetivo de recolectar información verídica y confiable.

**a- Técnica No. 1: Entrevista**

Las entrevistas fueron dirigidas al Director Ejecutivo: Mario Paniagua, al Presidente de Junta Directiva: Gilberto Gutiérrez, también a la Administradora General: Ismelda Cocar, recolectando de esta forma, información necesaria para realizar el diagnóstico de situación actual de la administración del personal.

**b- Instrumento: Guía de preguntas**

Para la estructura de la guía de preguntas, el equipo investigador se basó en primer lugar, aspectos generales de la Entidad, segundo: fortalezas, debilidades y en tercer lugar: aspectos relacionados a la administración del personal. En total se entrevistaron tres personas (ver formato de guía para entrevistas en anexos No. 2 y 3).

**c- Técnica No. 2: Encuesta**

Esta técnica permitió conocer las diferentes opiniones, actitudes y sugerencias del personal que labora en CIDEP, en lo relacionado a aspectos como: información del trabajo que realizan, conocimiento general de la Asociación, ambiente laboral, la comunicación, entre otros.

**d- Instrumento: Cuestionario**

Para elaborar el cuestionario, se tomó como referencia, en primer lugar: datos generales del encuestado, elementos básicos de la Entidad: misión, visión y valores, en tercer lugar: la comunicación y ambiente de trabajo, también: el sentido de pertenencia hacia la Asociación, además: forma de contratación e inducción y por último: motivación y evaluación del desempeño.

Este instrumento fue aplicado a todo el personal que labora en la región central de CIDEP, en total fueron treinta personas encuestadas (ver formato de cuestionario en anexo No. 4).

**e- Técnica No. 3: Análisis documental**

Esta técnica permitió el análisis de los documentos proporcionados por la Administradora General: manual de organización, manual de inducción, reglamento interno, información referente a la evaluación del desempeño, por mencionar algunos.

Con el ello, el equipo investigador logró conocer y obtener más información que sirvió de base para la elaboración del diagnóstico de la actual administración del personal que labora en la Asociación.

## **6- Determinación de universo y muestra**

### **a- Población**

En la presente investigación, la población o universo, estuvo conformado por: Presidente de Junta Directiva, Director Ejecutivo, Administradora General y demás personal que trabaja en la Asociación.

Es importante mencionar que debido a que el tamaño de la población era muy pequeño, no fue conveniente tomar una muestra, por lo tanto se realizó un censo.

### **b- Censo**

En este estudio, el equipo investigador desarrollo un censo, el cual comprendió: Presidente de Junta Directiva, Director Ejecutivo, Administradora General, y demás personal que trabaja en la región central de CIDEP, y estuvo constituido por un total de treinta personas.

## **7- Procesamiento, tabulación e interpretación de los resultados**

Para procesar los datos obtenidos en la investigación de campo, el equipo investigador utilizó el software computacional: Microsoft Excel 2010, la tabulación se realizó tomando como referencia el orden y objetivo de cada una de las preguntas, lo cual permitió hacer un cruce de las mismas.

Se elaboraron cuadros que relacionan dos variables, con su respectiva frecuencia, para luego presentar la información a través de gráficos estadísticos, con el fin de lograr una mejor explicación y presentación de los resultados, al final de cada gráfico se elaboró la respectiva interpretación, y posteriormente se analizó la información recolectada a través de las entrevistas.

Lo anterior permitió realizar el diagnóstico de la actual administración del personal que labora en CIDEP, y con ello las conclusiones y recomendaciones de este capítulo.

## E- TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

### 1- Cruce de preguntas

#### Relación No. 1: Género y Nivel académico.

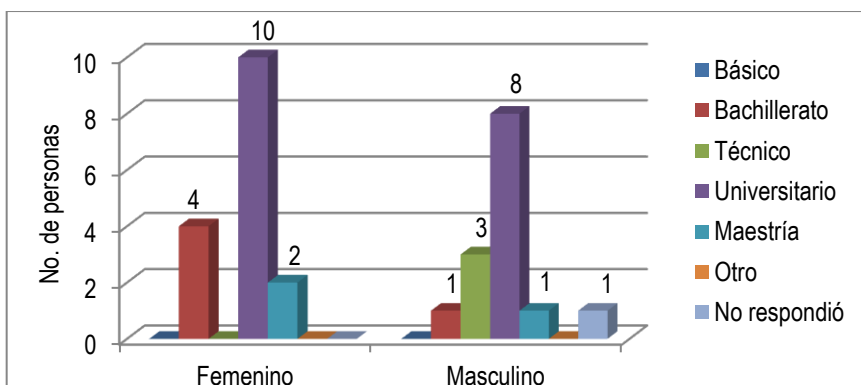
Objetivo: Identificar la cantidad de mujeres y hombres que laboran en CIDEP, con su respectivo nivel académico.

Tabla No. 6

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Nivel académico	Básico	0	0	0
	Bachillerato	4	1	5
	Técnico	0	3	3
	Universitario	10	8	18
	Maestría	2	1	3
	Otro	0	0	0
	No respondió	0	1	1
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 1



#### Interpretación

Los datos muestran que existe equidad entre mujeres y hombres que laboran en CIDEP, ya que de los 30, 16 son mujeres, además más del 50% del personal (18 de 30) tiene un nivel académico universitario, se refleja que la Asociación tiene personal con mucha preparación académica, siendo esto una base para el éxito de los programas que se desarrollan.



**Relación No. 2: Género y Tiempo de trabajo.**

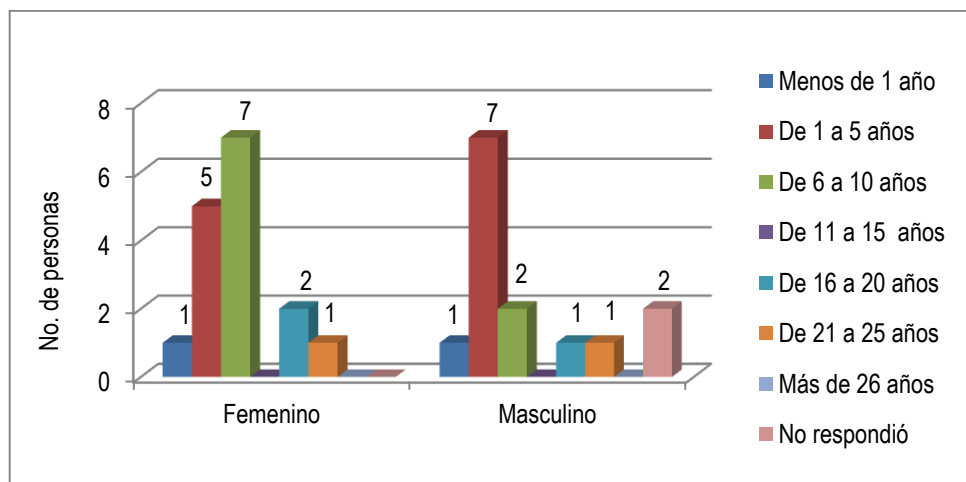
Objetivo: Determinar el rango de años laborales que tiene el personal según el género.

Tabla No. 7

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Tiempo de trabajo	Menos de 1 año	1	1	2
	De 1 a 5 años	5	7	12
	De 6 a 10 años	7	2	9
	De 11 a 15 años	0	0	0
	De 16 a 20 años	2	1	3
	De 21 a 25 años	1	1	2
	Más de 26 años	0	0	0
	No respondió	0	2	2
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 2

**Interpretación**

La mayoría de los empleados, tiene de 1 a 10 años de tiempo laboral, es decir 21 de los 30, es notable la fortaleza de la Asociación en cuanto a la experiencia que tiene el personal, sobresaliendo el género femenino, pues en ese rango de años: 12 de los 30 son mujeres, cabe mencionar que de los 25 años que tiene de existencia CIDEP, solo 2 (uno de cada género) forman parte de sus inicios.

**Relación No. 3:** Conocimiento de la misión, visión, valores y Maneras en qué se han dado a conocer.

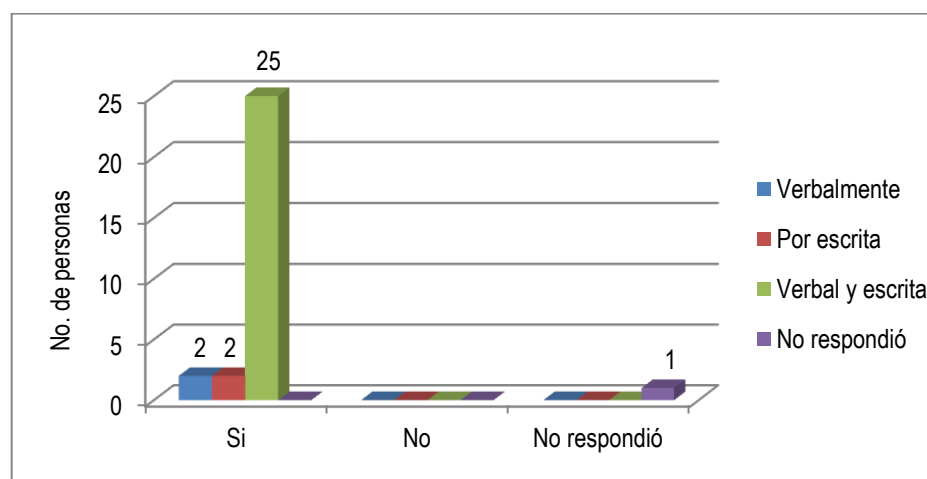
Objetivo: Determinar el conocimiento que tiene el personal de la misión, visión y valores, e identificar de qué maneras se han dado a conocer.

Tabla No. 8

		¿Le han dado a conocer la misión, visión y valores de la Asociación?			Total
		Si	No	No respondió	
Maneras en qué se ha dado a conocer la misión, visión y valores	Verbalmente	2	0	0	2
	Por escrita	2	0	0	2
	Verbal y escrita	25	0	0	25
	No respondió	0	0	1	1
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 3



### Interpretación

De los 30 empleados encuestados, a 29 le han dado a conocer la misión, visión, valores, la forma en que la Asociación lo hace es de manera verbal y escrita, lo que demuestra el conocimiento y compromiso que tiene el personal para lograr los objetivos institucionales.

**Relación No. 4:** Medio de ingreso a CIDEP y Documentos a presentar.

Objetivo: Identificar por qué medio ingreso el personal y qué documentos presento para trabajar en CIDEP.

Tabla No. 9

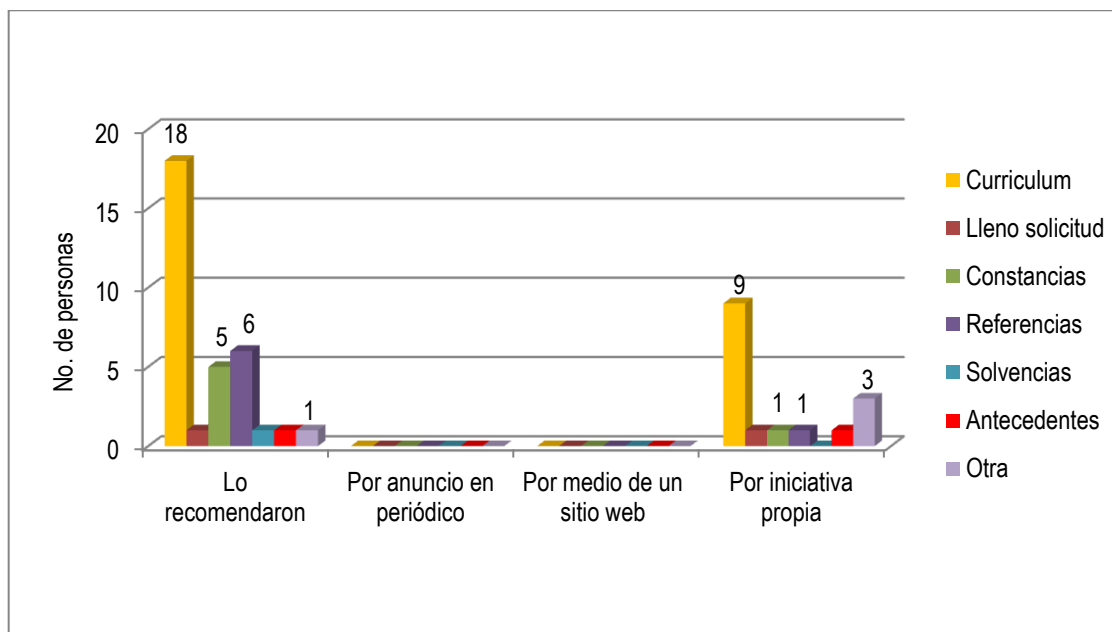
		¿Por qué medio ingreso a la Institución?				Total
		Lo recomendaron	Por anuncio en periódico	Por medio de un sitio web	Por iniciativa propia	
¿Qué documentación presento para trabajar en CIDEP?	Curriculum	18	0	0	9	<b>27</b>
	Lleno solicitud	1	0	0	1	<b>2</b>
	Constancias	5	0	0	1	<b>6</b>
	Referencias	6	0	0	1	<b>7</b>
	Solvencias	1	0	0	0	<b>1</b>
	Antecedentes	1	0	0	1	<b>2</b>
	Otra	1	0	0	3	<b>4</b>
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>49</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Nota 1: Opciones múltiples, una variable afecta el total de la otra, por eso la muestra no da 30.

Nota 2: Ver gráfico en la siguiente página.

Gráfico No. 4



### Interpretación

A pesar que no existe una base de datos para reclutar personal, la mayoría de los empleados que trabajan en CIDEP, han ingresado por recomendación de otra persona, lo que demuestra la confianza que se tiene en el personal.

Además el otro medio de ingreso es por iniciativa propia, en los dos medios, la mayor parte de las personas presentaron su curriculum, es notable que para la Entidad no es relevante la investigación a profundidad de las personas a contratar, porque no les solicitan solvencias y antecedentes.

### Relación No. 5: Entrevista y Calificación del proceso de selección.

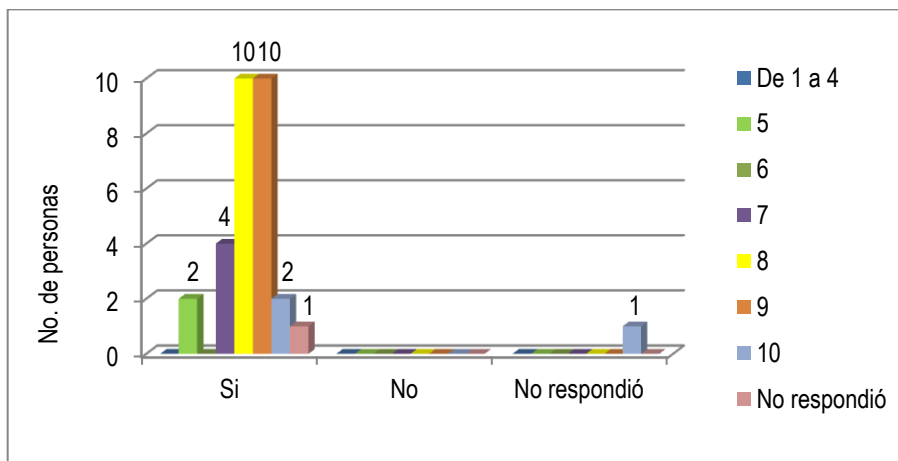
Objetivo: Determinar si entrevistaron al personal en el proceso de selección y cómo califican dicho proceso.

Tabla No. 10

		¿Le hicieron entrevista en el proceso de selección?			Total
		Si	No	No respondió	
En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el proceso de selección?	De 1 a 4	0	0	0	0
	5	2	0	0	2
	6	0	0	0	0
	7	4	0	0	4
	8	10	0	0	10
	9	10	0	0	10
	10	2	0	1	3
	No respondió	1	0	0	1
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 5



### Interpretación

En CIDEP se aplica un paso muy importante cuando se contrata a nuevo personal, así lo muestran los datos recolectados, pues el 97% de los encuestados (29 de los 30) realizaron entrevista en el proceso de selección, dicho proceso se considera muy bueno ya que la nota mayor está entre 8 y 9, así lo afirman 20 de los 30 empleados.

**Relación No. 6:** Tipo de pruebas y ¿Considera complicado el proceso de selección?

Objetivo: Conocer qué tipo de pruebas realizó el personal al ingresar a CIDEP, y si el proceso de selección se considera complicado.

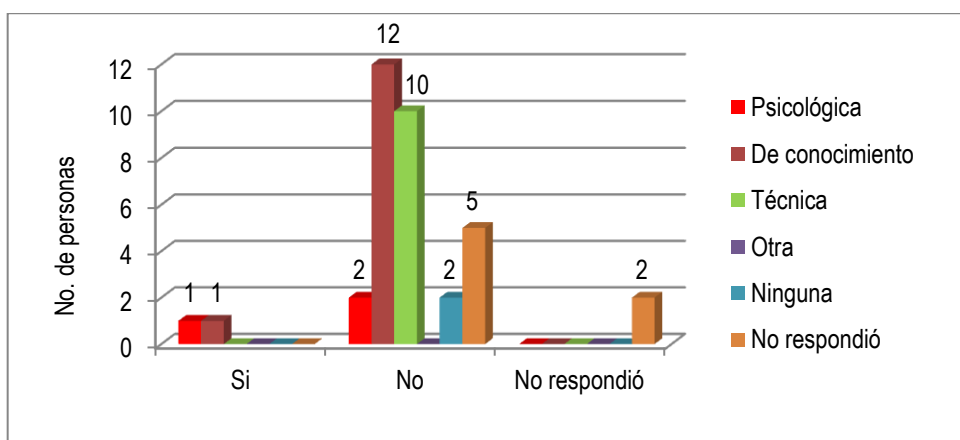
Tabla No. 11

		¿Considera complicado el proceso de selección para entrar a laborar en CIDEP?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Qué tipo de pruebas realizó al ingresar a CIDEP?	Psicológica	1	2	0	3
	De conocimiento	1	12	0	13
	Técnica	0	10	0	10
	Otra	0	0	0	0
	Ninguna	0	2	0	2
	No respondió	0	5	2	7
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Nota 1: Opciones múltiples, una variable afecta el total de la otra, por eso la muestra no da 30.

Gráfico No. 6

**Interpretación**

Según los datos recolectados, los empleados no consideran complicado el proceso de selección para ingresar a laborar en CIDEP, generalmente se aplican dos tipos de pruebas: de conocimiento y técnica, es notable que a la Entidad le interesa más verificar los conocimientos y habilidades que la personalidad del nuevo empleado.

**Relación No. 7:** ¿Cómo se considera el proceso de selección? y Momento de inducción.

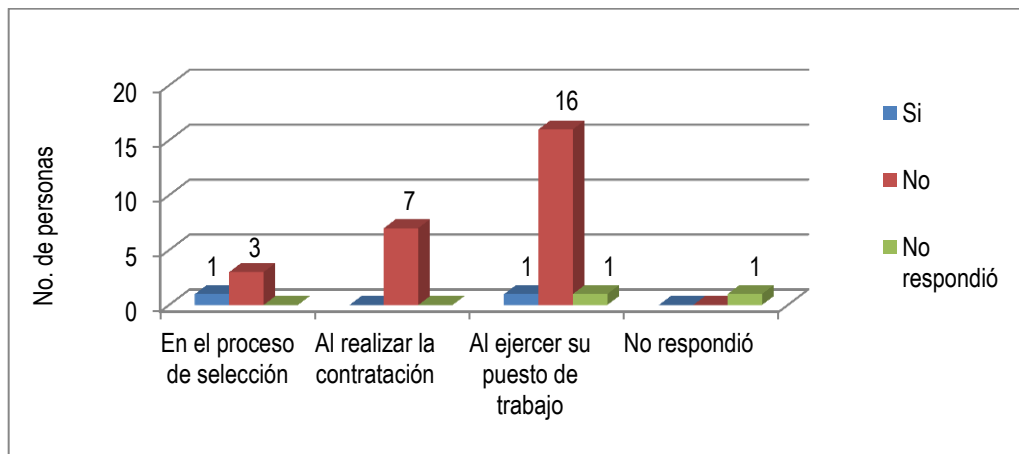
Objetivo: Determinar si consideran complicado el proceso de selección y en qué momento los empleados recibieron inducción.

Tabla No. 12

		¿Considera complicado el proceso de selección para entrar a laborar en CIDEP?			Total
		Si	No	No respondió	
¿En qué momento recibió inducción sobre la empresa y su puesto de trabajo?	En el proceso de selección	1	3	0	4
	Al realizar la contratación	0	7	0	7
	Al ejercer su puesto de trabajo	1	16	1	18
	No respondió	0	0	1	1
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 7



**Interpretación**

El proceso de selección en la Entidad no se considera complicado, así lo muestran los datos recolectados, ya que 26 de los 30 encuestados (87%) lo dice, la mayoría recibió inducción (administrativa y técnica) al momento de ejercer su puesto de trabajo, esto es de mucha ayuda para el personal ya que se le trasmite los conocimientos sobre la Asociación, e instruye para el desarrollo de los programas en el momento oportuno, orientándolo de esta manera al logro de los objetivos.

**Relación No. 8:** Frecuencia y Áreas de capacitación.

Objetivo: Identificar con qué frecuencia y en qué áreas ha recibido capacitación el personal.

Tabla No. 13

		¿Con qué frecuencia le brindan capacitación?					Total
		Mensualmente	Cada 3 meses	Cada 6 meses	Una vez al año	No respondió	
¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido Usted capacitación?	Servicio al cliente	0	0	3	2	0	5
	Relaciones interpersonales	5	2	7	5	1	20
	Liderazgo	2	1	6	3	0	12
	Administración	3	1	4	0	1	9
	Computación	1	0	1	0	0	2
	Inglés	2	0	1	5	0	8
	Otra	1	0	2	5	0	8
	No respondió	0	0	1	1	0	2
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>66</b>

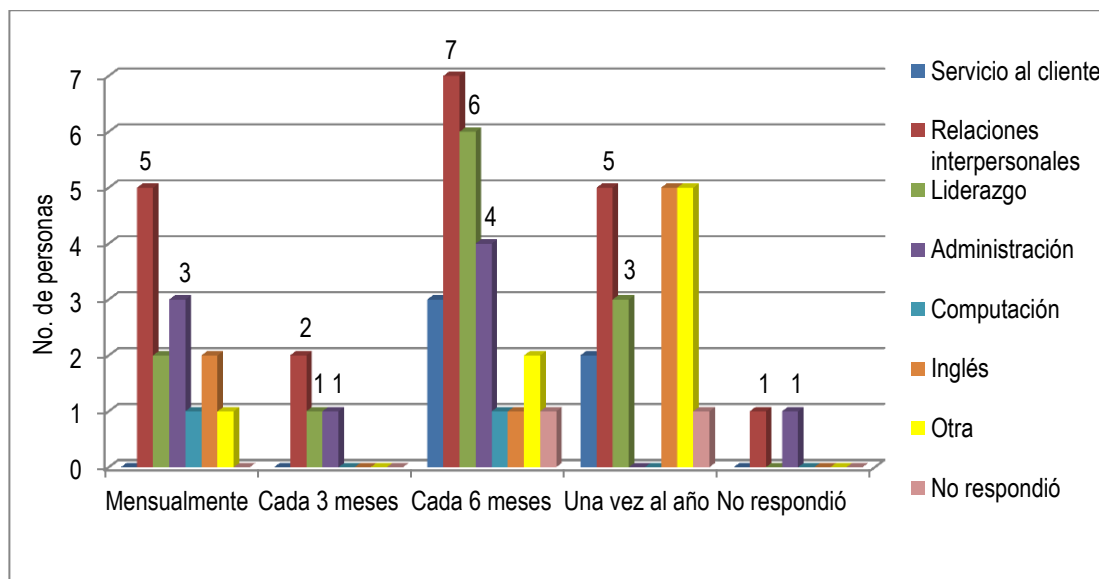
Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Nota 1: Opciones múltiples, una variable afecta el total de la otra, por eso la muestra no da 30.

Nota 2: Ver gráfico en la siguiente página.



Gráfico No. 8



### Interpretación

Los datos muestran que la mayoría de los empleados normalmente, reciben capacitaciones cada 6 meses y una vez al año, en las áreas de: relaciones interpersonales, liderazgo y administración, aunque también mencionaron otros temas, como lo son: contabilidad, temas educativos, enfoque de género y formulación de proyectos. Esto es un incentivo para el personal ya que lo aplica en la ejecución de los programas, además le sirve para su desarrollo personal y profesional.

**Relación No. 9:** Frecuencia de evaluación del desempeño y En qué contribuye.

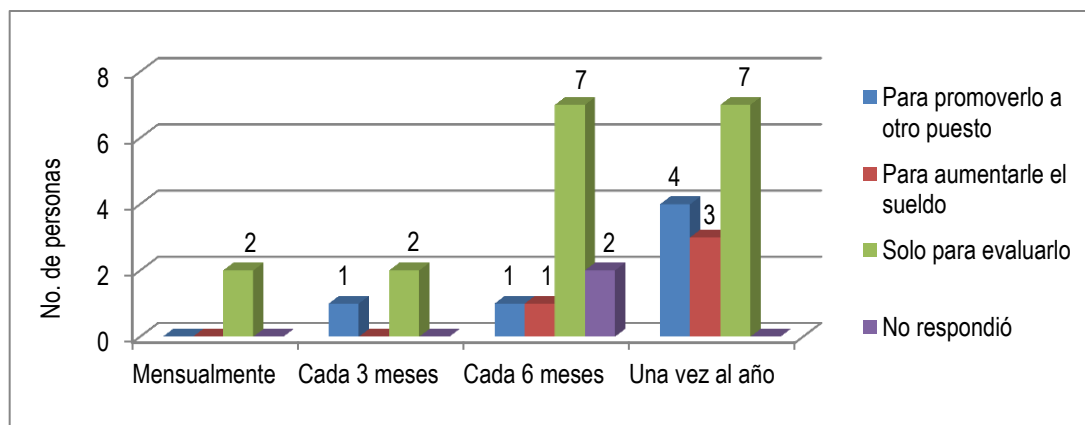
Objetivo: Analizar con qué frecuencia se evalúa el desempeño del personal y en qué le contribuye.

Tabla No. 14

		¿En qué considera que le contribuye la evaluación del desempeño a Usted?				Total
		Para promoverlo a otro puesto	Para aumentarle el sueldo	Solo para evaluarlo	No respondió	
¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?	Mensualmente	0	0	2	0	2
	Cada 3 meses	1	0	2	0	3
	Cada 6 meses	1	1	7	2	11
	Una vez al año	4	3	7	0	14
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 9



**Interpretación**

Según los datos recolectados, en CIDEP normalmente se evalúa el desempeño del personal cada 6 meses y una vez al año, pues 25 de los 30 empleados así lo afirman, aunque 18 personas (más del 50%) consideran que no le contribuye más que solo para evaluarlo, lo cual demuestra que el personal no tiene mucha retroalimentación al respecto, pues al evaluarlo una vez al año, no se le puede verificar los aspectos deficientes que debe mejorar.

**Relación No. 10:** Recibimiento y Satisfacción del pago salarial.

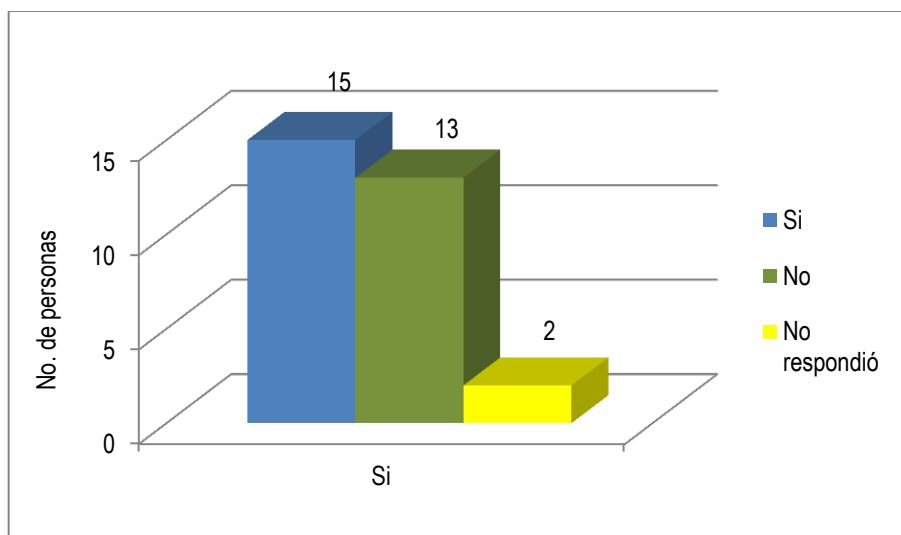
Objetivo: Saber si el pago salarial se recibe a tiempo y la satisfacción del mismo.

Tabla No. 15

		¿Le satisface el pago salarial que recibe por el trabajo que realiza?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Recibe a tiempo el pago salarial?	Si	15	13	2	30
	No	0	0	0	0
Total		15	13	2	30

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 10

**Interpretación**

Es notorio que la Asociación entrega a tiempo el salario a todo su personal, aunque 13 de los 30 encuestados no se sienten satisfechos con lo que reciben, de acuerdo a esto, es importante que se realice una investigación de la escala salarial que contribuya a la nivelación de salarios en la Institución.

**Relación No. 11:** Aguinaldo y Bono para la familia.

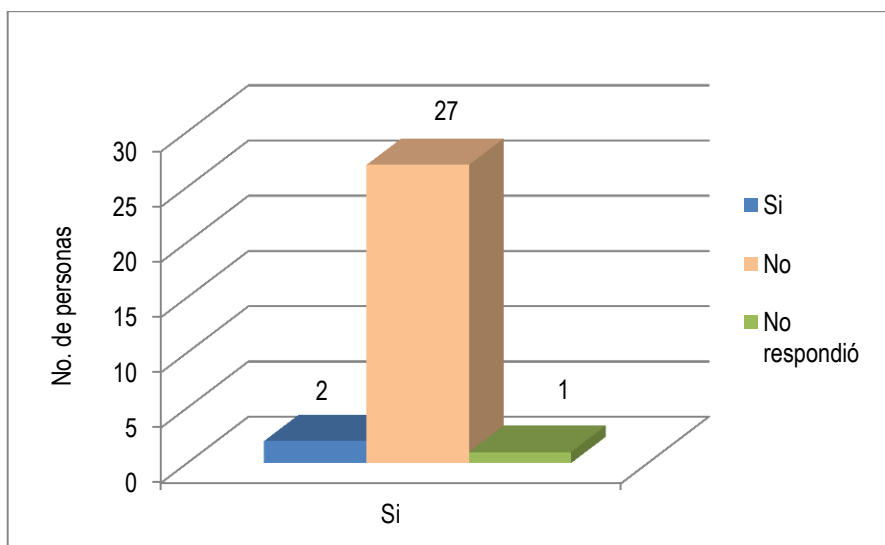
Objetivo: Conocer si el personal recibe aguinaldo y si la Asociación lo motiva por medio de algún bono para su familia.

Tabla No. 16

		¿Recibe algún bono para su familia?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Recibe aguinaldo?	Si	2	27	1	<b>30</b>
	No	0	0	0	<b>0</b>
Total		<b>2</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 11

**Interpretación**

Todos los empleados reciben su aguinaldo, esto refleja que la Asociación cumple con lo establecido en la ley, es importante mencionar que solo 2 de 30 personas reciben algún bono para su familia, lo cual es una desmotivación para el resto del personal que labora en CIDEP.

**Relación No. 12:** Trabajo a realizar y Conocimiento de sanciones.

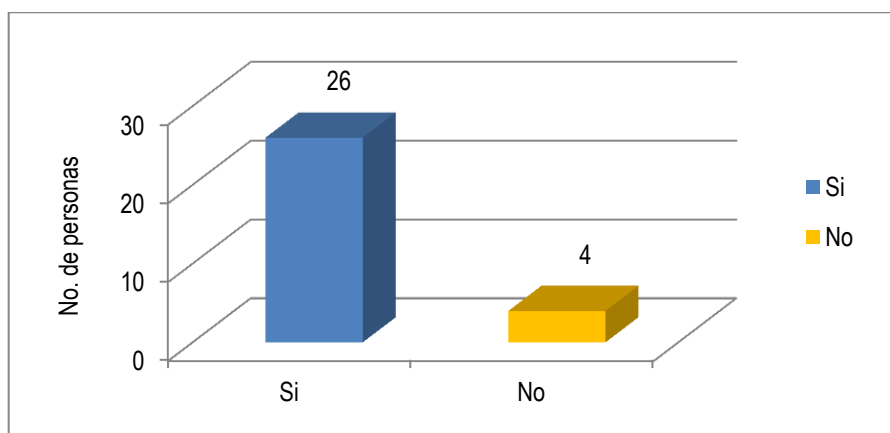
Objetivo: Determinar si al personal le gusta el trabajo que realiza diariamente y qué conocimiento tienen de las sanciones por incumplir obligaciones de trabajo.

Tabla No. 17

		¿Conoce Usted las sanciones al personal cuando no cumplen con sus obligaciones de trabajo?		Total
		Si	No	
¿Le gusta el trabajo que realiza diariamente en CIDEP?	Si	26	4	<b>30</b>
	No	0	0	<b>0</b>
Total		<b>26</b>	<b>4</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 12

**Interpretación**

A todo el personal de CIDEP le gusta el trabajo que realiza diariamente, esto es muy bueno porque contribuye a la motivación y la búsqueda de la excelencia, y de esta manera lograr los objetivos estratégicos propuestos, importante también mencionar que el 87% de los empleados (26 de 30) conocen las sanciones por incumplir obligaciones de trabajo, el resto las desconoce.

**Relación No. 13:** Trabajo acorde a las habilidades y conocimientos e Incentivos o prestaciones.

Objetivo: Determinar si el trabajo que realiza el personal está acorde a sus habilidades, conocimientos y qué incentivos o prestaciones adicionales a la ley utiliza CIDEP para motivarlo.

Tabla No. 18

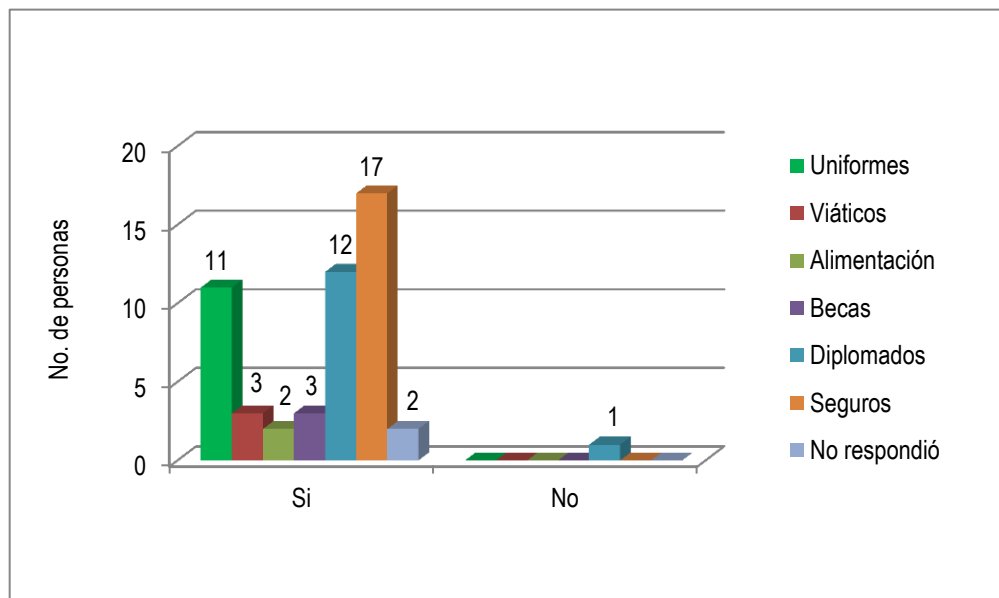
		El desarrollo de su trabajo, ¿Le hace sentir que Usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?		Total
		Si	No	
¿Qué incentivos o prestaciones adicionales a la ley recibe de la Asociación para motivarlo a Usted como empleado?	Uniformes	11	0	11
	Viáticos	3	0	3
	Alimentación	2	0	2
	Becas	3	0	3
	Diplomados	12	1	13
	Seguros	17	0	17
	No respondió	2	0	2
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>1</b>	<b>51</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Nota 1: Opciones múltiples, una variable afecta el total de la otra, por eso la muestra no da 30.

Nota 2: Ver gráfico en la siguiente página.

Gráfico No. 13



### Interpretación

Los datos muestran que en la Asociación, el trabajo que realiza el personal está acorde a sus habilidades y conocimientos, pues la mayoría considera que los aplica en sus funciones, poniendo en práctica lo que les gusta, esto es muy positivo para la Entidad pues crea más efectividad de los mismos y un mejor ambiente.

Los incentivos o prestaciones adicionales a la ley que se aplican para motivar a los empleados son: seguro de vida, diplomados (en áreas como inglés, computación), y uniformes (camisas), lo cual demuestra el esfuerzo que hace la Entidad, no solo para motivar, sino también para desarrollar y retener a su personal.

**Relación No. 14:** Disponibilidad de recursos y Condiciones favorables para desempeñar labores.

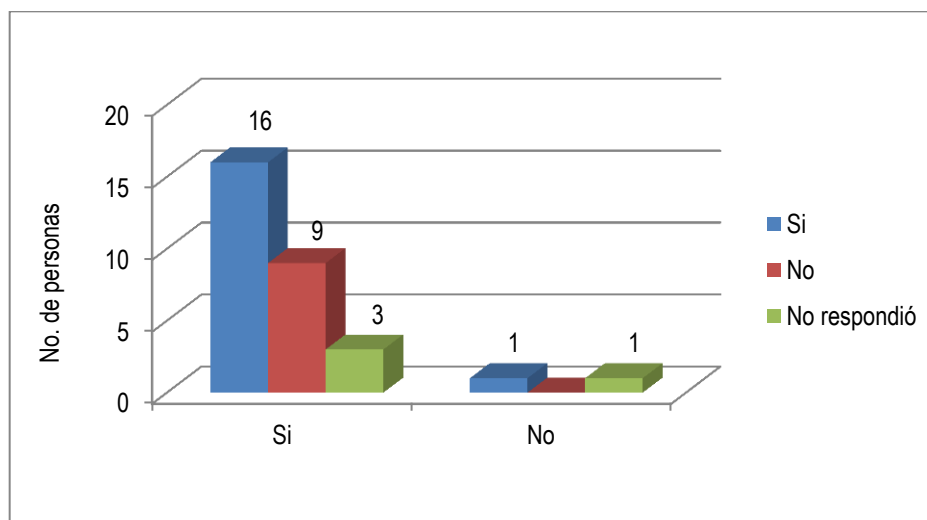
Objetivo: Identificar si el personal cuenta con los materiales necesarios y condiciones favorables para desempeñar sus labores.

Tabla No. 19

		¿Le brindan condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional adecuadas?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Dispone de los suficientes recursos materiales para desempeñar sus labores?	Si	16	9	3	<b>28</b>
	No	1	0	1	<b>2</b>
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 14

**Interpretación**

El 93% de los empleados de CIDEP afirman que disponen de los recursos materiales necesarios para desempeñar sus labores diarias, de ese porcentaje, el 57% (16 de 28) las realiza en condiciones favorables, y el resto (43%) considera que no se las brindan, es importante que la Entidad realice un mayor esfuerzo para propiciar una mejor seguridad ocupacional a la mayoría del personal.



**Relación No. 15:** Identidad con la Institución y Sentimiento de orgullo.

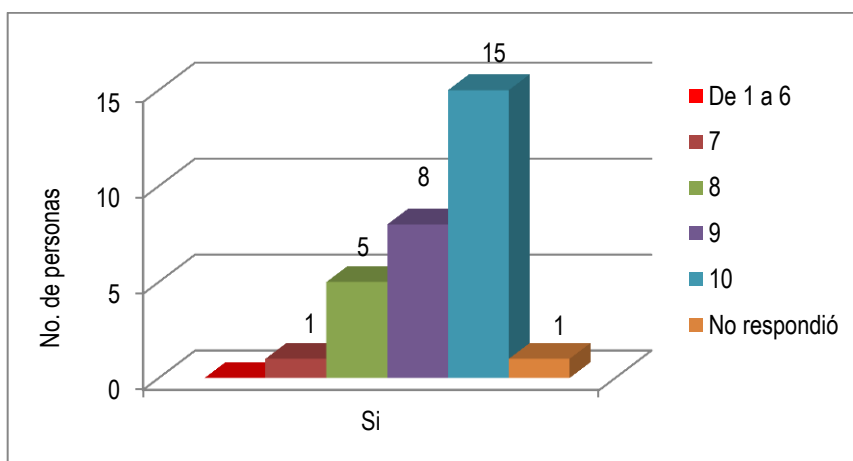
Objetivo: Analizar qué tan identificado está el personal con la Asociación y su sentimiento de orgullo.

Tabla No. 20

		¿Se siente identificado con la Institución?		Total
		Si	No	
Sentimiento de orgullo de trabajar en CIDEP	De 1 a 6	0	0	0
	7	1	0	1
	8	5	0	5
	9	8	0	8
	10	15	0	15
	No respondió	1	0	1
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>0</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 15



**Interpretación**

Los datos muestran que todo el personal está identificado con la Institución, además se sienten muy orgullosos de trabajar en la misma, así lo reflejan los datos, pues 23 de los 30 encuestados tienen un excelente sentimiento de orgullo (nota entre 9 y 10), lo cual significa que el personal demuestra automotivación para llevar a cabo con éxito sus labores diarias.

**Relación No. 16:** Estabilidad laboral e Identificación de oportunidades de crecimiento.

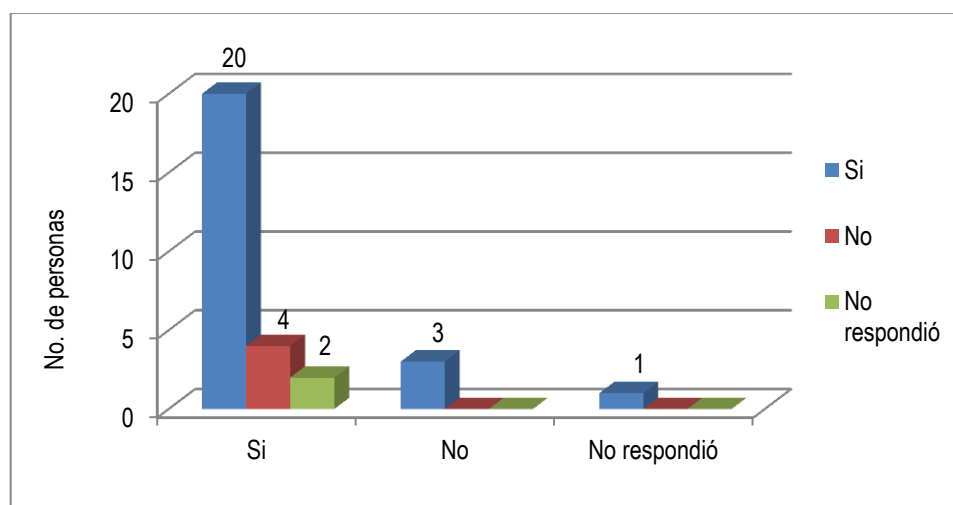
Objetivo: Analizar si la Institución brinda estabilidad laboral y si los empleados identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de CIDEP.

Tabla No. 21

		¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Asociación?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Considera que la Institución le brinda estabilidad laboral?	Si	20	4	2	<b>26</b>
	No	3	0	0	<b>3</b>
	No respondió	1	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 16



**Interpretación**

Los datos muestran que la Entidad brinda estabilidad laboral a sus empleados, así lo afirman 26 de los 30 encuestados, además la mayoría (el 80%) considera que tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución, esto es muy positivo para el personal, ya que contribuye a crear seguridad con la misma, un mejor ambiente de trabajo y generar motivación.

**Relación No. 17:** Relaciones interpersonales y Qué sugieren los colaboradores.

Objetivo: Determinar si la Institución fomenta las relaciones interpersonales y qué sugieren los empleados para convivir entre ellos.

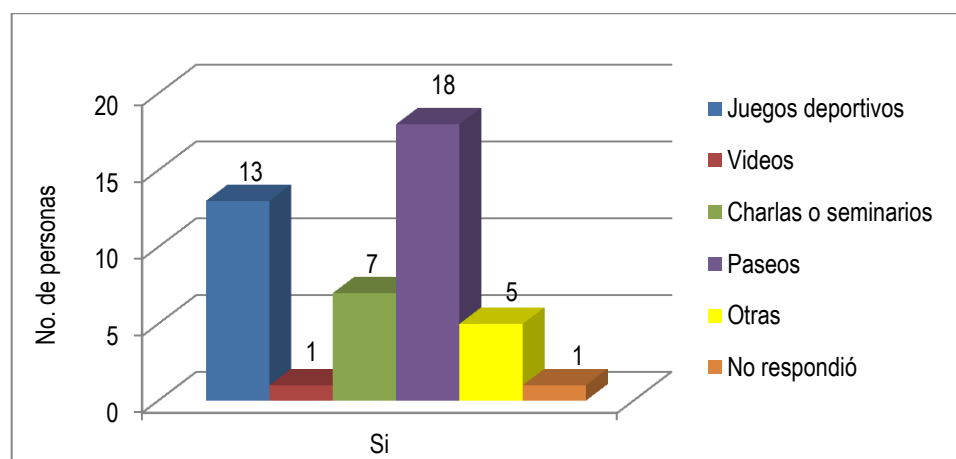
Tabla No. 22

		¿Hacen convivios o actividades para relacionarse con todo el personal de la Institución?		Total
		Si	No	
¿Qué tipo de actividades sugiere hacer, para convivir con los compañeros de trabajo?	Juegos deportivos	13	0	13
	Videos	1	0	1
	Charlas o seminarios	7	0	7
	Paseos	18	0	18
	Otras	5	0	5
	No respondió	1	0	1
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>0</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Nota 1: Opciones múltiples, una variable afecta el total de la otra, por eso la muestra no da 30.

Gráfico No. 17



**Interpretación**

La Entidad fomenta las relaciones interpersonales entre sus empleados, así lo afirma el 100%, aunque la mayoría sugiere realizar actividades como: paseos y juegos deportivos, para relacionarse más ente ellos, y de esta forma contribuir a una mejor comunicación.

**Relación No. 18:** Comunicación entre compañeros y Calificación de ambiente de trabajo.

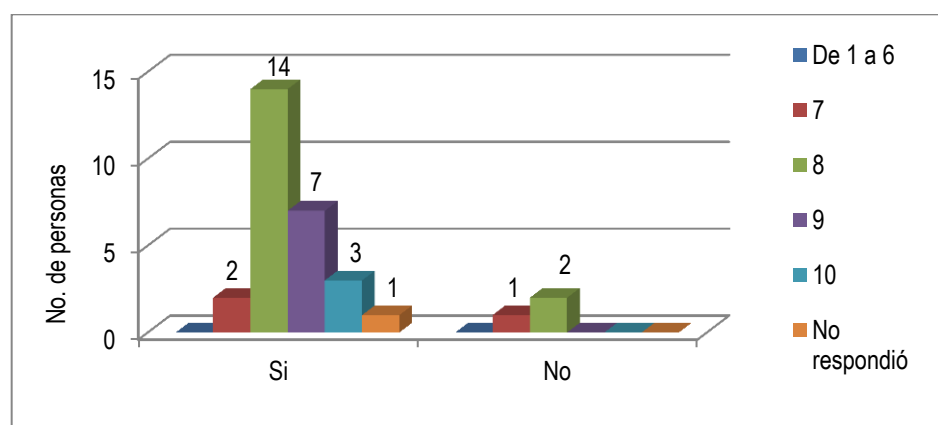
Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación entre los empleados y cómo califican el ambiente de trabajo.

Tabla No. 23

		¿Considera que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?		Total
		Si	No	
¿Cómo califica el ambiente de trabajo en CIDEP?	De 1 a 6	0	0	0
	7	2	1	3
	8	14	2	16
	9	7	0	7
	10	3	0	3
	No respondió	1	0	1
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>3</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 18



**Interpretación**

Es notable que en CIDEP existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, así lo consideran 27 de las 30 personas, lo que propicia un ambiente de trabajo agradable para desempeñar sus actividades, dicho ambiente se califica muy bueno, pues el 77% de los empleados (23 de 30) le asignan entre 8 y 9 de nota.

**Relación No. 19:** Felicitación por el trabajo y Accesibilidad para expresar opiniones.

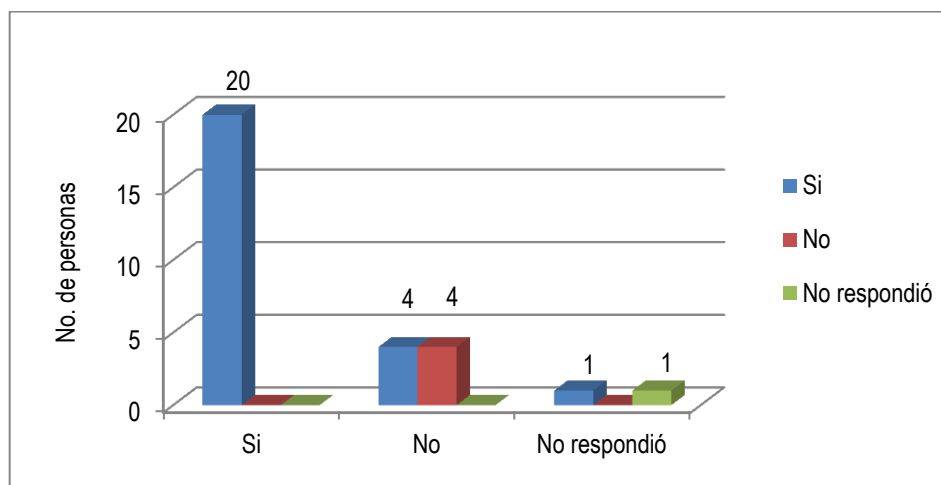
Objetivo: Conocer si el personal ha sido felicitado por un trabajo bien hecho y si tiene accesibilidad y confianza de expresar opiniones con el jefe.

Tabla No. 24

		¿Tiene accesibilidad y confianza de expresar sus opiniones con el jefe?			Total
		Si	No	No respondió	
Cuando ha realizado un trabajo bien hecho, ¿Su jefe lo ha felicitado?	Si	20	0	0	20
	No	4	4	0	8
	No respondió	1	0	1	2
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 19



**Interpretación**

De los 30 encuestados en CIDEP, solo 20 han recibido felicitación por un trabajo bien hecho, además la mayoría considera que tiene accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones con jefe, lo cual demuestra que la relación jefe-empleado es muy buena, aunque se puede hacer un mayor esfuerzo para mejorarla, prestando más atención a los aspectos motivadores cualitativos y de esta manera incentivarlos más en la búsqueda de la excelencia de sus labores diarias, de manera positiva.

**Relación No. 20:** Medio donde expresar sugerencias y Qué sugiere el personal.

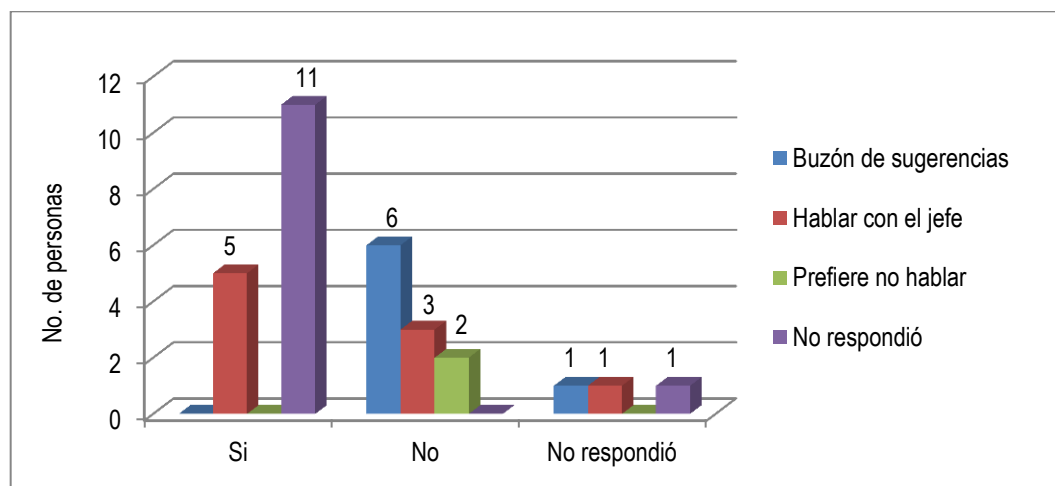
Objetivo: Conocer si existe algún medio donde expresar sugerencias o quejas y que sugiere el personal.

Tabla No. 25

		¿Qué sugiere Usted?				Total
		Buzón de sugerencias	Hablar con el jefe	Prefiere no hablar	No respondió	
En caso de tener sugerencias o quejas. ¿Existe algún medio donde expresarlas?	Si	0	5	0	11	16
	No	6	3	2	0	11
	No respondió	1	1	0	1	3
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 20



**Interpretación**

El 53% de los empleados (16 de 30) afirman que existe algún medio donde expresar sugerencias o quejas, y lo hacen directamente con el jefe inmediato, debido a que existe accesibilidad y confianza, aunque también sugieren establecer un buzón, solo 2 de los 30 encuestados prefieren no hablar, pues manifestaron que los comentarios se personalizan.

**Relación No. 21:** Administración actual del personal y Personas líderes.

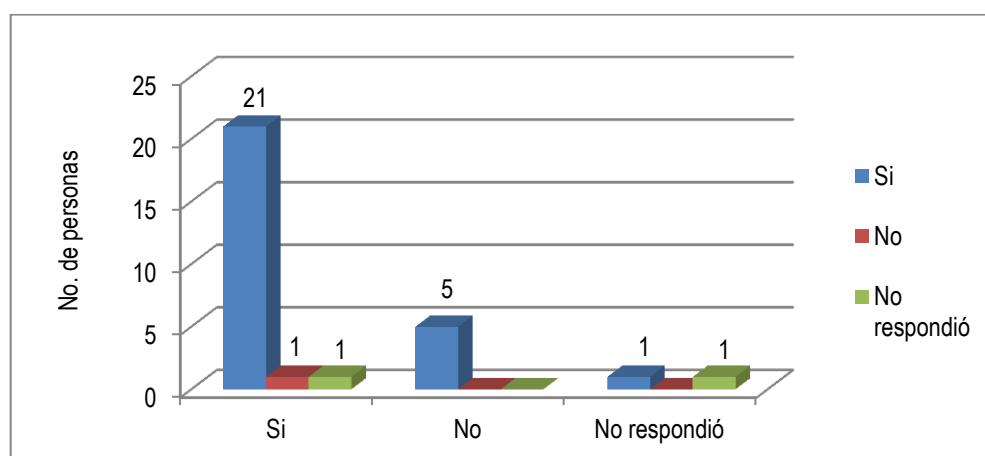
Objetivo: Identificar cómo se considera la actual administración del personal y la existencia de personas líderes en CIDEP.

Tabla No. 26

		¿Cree Usted que existen personas líderes en CIDEP, como ejemplo a seguir?			Total
		Si	No	No respondió	
¿Considera que existe una buena administración del personal en la Asociación?	Si	21	1	1	23
	No	5	0	0	5
	No respondió	1	0	1	2
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Gráfico No. 21



**Interpretación**

A pesar que en la Asociación no existe un departamento de recursos humanos, el 77% de los encuestados (23 de 30) consideran que se realiza una buena administración del personal, también 27 de 30 cree que existen personas líderes como ejemplo a seguir, esto los motiva a desempeñar de la mejor manera sus labores, ya que consideran que la orientación de parte de su jefe inmediato es muy buena, y que además pueden aprender de su experiencia adquirida (por mucho tiempo) dentro de la Asociación.

## **2- Interpretación de la información recolectada a través de las entrevistas**

### **a- Aspectos generales y programas de la Entidad**

CIDEP tiene 25 años, desde sus inicios en 1989 ha tenido una visión educativa, cada cinco años se realiza una planificación estratégica, en donde se modifica y actualiza la misión, visión y valores, al respecto existe mucha claridad y se le transmite a todos los empleados, por lo tanto se puede considerar que la misión, visión y valores se están cumpliendo, incluso se ha logrado más de las expectativas propuestas, pasando de programas educativos a innovadores.

Los principales beneficiarios de los proyectos que desarrolla la Asociación son: las comunidades más pobres del país, (aproximadamente 25, 000 personas en todo el país), no solo en las zona rural, sino también en la urbana.

Las expectativas de la asociación para el próximo año, en cuanto a los programas que desarrollan, están enfocadas en mantener y consolidar los que se tienen, también profundizar más en ellos.

### **b- Aspectos relacionados al análisis FODA**

Al preguntar sobre las fortalezas que tiene la Asociación, se determinó que son muchas, a continuación se detallan:

- ✚ El logro de más proyectos.
- ✚ El personal tiene alta sensibilidad (en cuanto a servir y ayudar a los demás).
- ✚ La experiencia del personal.
- ✚ La estabilidad laboral que se le brinda al personal.
- ✚ Reconocimiento que se tiene a nivel nacional e internacional.
- ✚ Las auditorías internas y externas salen satisfactorias (limpias).
- ✚ Existen buenas relaciones con los cooperantes.
- ✚ Los convenios de cooperación que se tienen a nivel local con el ISNA, MINED, relaciones exteriores y alcaldías.
- ✚ CIDEP genera recursos propios, por medio de consultorías.



- ✚ Cobertura que se tiene a nivel nacional, a través de las sedes.
- ✚ La gestión para proyectos que hace: la oficina internacional en España.

El personal entrevistado considera que la Institución tiene oportunidades que puede aprovechar, aunque son mínimas, pues afecta la crisis de los países de Europa, pero ayudan las políticas del actual gobierno para ejecutar los proyectos, pues le está apostando al sector de las asociaciones y cooperativas, a la vez se tiene la oportunidad de mantener las buenas relaciones con los cooperantes, alcaldías y otras instituciones.

En cuanto a las debilidades de CIDEP, podemos mencionar:

- ✚ Falta de recursos económicos.
- ✚ Falta de personal (porque hay saturación de trabajo).
- ✚ Los fondos de los proyectos no se pueden desviar para otros fines (pues así lo determina la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro de nuestro país).
- ✚ Falta de transporte.
- ✚ Poca inducción al personal nuevo.

Las amenazas que enfrenta la Institución son:

- ✚ Que haya un cambio de gobierno (políticas), incluso también con las alcaldías.
- ✚ La situación social (delincuencia) que se vive en el país.

### **c- Aspectos relacionados a la administración del personal**

La Asociación no cuenta con una base de datos para cubrir alguna vacante que surja en determinado momento, tampoco un manual de descripción de puestos, solamente una lista de los colaboradores y su respectivo puesto.

En general existen 60 puestos en la Asociación (incluye las 3 sedes), el rango de la escala salarial según la estructura organizativa es aproximadamente a nivel bajo de \$ 50 a \$ 100, y a nivel superior de \$ 100 a \$ 200.

En cuanto a prestaciones adicionales a la ley, el personal solo tiene seguro de vida, pero reciben como incentivos: becas opcionales, cursos técnicos en algunas áreas, por ejemplo: inglés, esto mediante INSAFORP.

La inducción al nuevo personal, se realiza en dos formas, administrativa (generalidades de la empresa) y la operativa (referente al proyecto a desarrollar o su puesto de trabajo). Se realizan capacitaciones de desarrollo profesional para el personal, dos veces al año, sobre temas a nivel general, por ejemplo: servicio al cliente, relaciones interpersonales.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo una vez al año (noviembre), y en caso que los empleados tengan sugerencias o quejas, no existe medio para efectuarlas. El personal entrevistado califica el ambiente de trabajo como muy bueno (nota 8), y consideran que existe una buena administración del personal en la Asociación.

Las expectativas de CIDEP en cuanto al desarrollo de su personal son: reclutar y seleccionar al más idóneo, darles más capacitación e incentivos, además se está trabajando en un programa de desarrollo del personal.

### **3- Análisis documental**

El equipo investigador, tuvo la oportunidad de conocer y analizar los diferentes manuales administrativos existentes en CIDEP, los cuales son: manual de evaluación del desempeño, manual de control interno, manual de organización, manual de procedimientos administrativos y financieros, manual de inducción y un programa de desarrollo de personal.

En lo referente a la evaluación del desempeño se determinó que el manual tiene una buena estructura y contenido, además consta de su instructivo para evaluar, es importante mencionar que uno evalúa a todos los empleados y viceversa, aunque el procedimiento para obtener la nota final es trabajoso, el resultado es confiable y objetivo.

Mediante el estudio también se observó, que el contenido de los demás manuales está acorde a los procedimientos que se realizan en la Asociación, pero ninguno tiene firma de autorización, fecha de aprobación y tampoco están actualizados.

## **F- DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE CIDEP**

La descripción del diagnóstico está dividida en cuatro partes principales: Aspectos generales de los empleados, Elementos organizacionales, Procesos relacionados a la administración del personal y Análisis del entorno interno y externo de CIDEP.

### **1- Aspectos generales de los empleados**

#### **a- Género, nivel académico y tiempo de trabajo en CIDEP**

El equipo investigador consideró muy importante empezar la descripción del diagnóstico, evidenciando una de las fortalezas que tiene la Asociación, como lo es, la experiencia de su personal.

Es notable que no hay preferencia de género al momento de contratar nuevo personal, pues existe equidad entre mujeres y hombres que laboran en CIDEP, ya que de los 30 empleados, 16 son mujeres.

La Entidad tiene 25 años de estar contribuyendo al desarrollo del país, mediante los programas que ejecuta, contando con la ayuda indispensable de su personal, el cual tiene mucha preparación académica, pues más del 50% de ellos son universitarios, (ver Relación No. 1, Tabla No. 6).

El 70% de los empleados (21 de 30), tiene de 1 a 10 años de estar trabajando en CIDEP, y en su mayoría pertenecen al género femenino, pues en ese rango de años: 12 de los 30 son mujeres, (ver Relación No. 2, Tabla No. 7), importante también mencionar que, de los 25 años que tiene de existencia CIDEP, solo 2 personas (uno de cada género) forman parte de sus inicios.

Lo anterior constituye una base para el éxito de los programas que se desarrollan en nuestro país, enfocados en beneficiar a la población que más lo necesita.

## **2- Elementos organizacionales**

### **a- Misión, visión y valores**

La Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP) realiza cada quinquenio una planificación estratégica, en donde se modifica y actualiza la misión, visión y valores, transmitiéndola al recurso indispensable en toda organización, sus empleados.

Siempre orientados en su visión educativa, a implementar programas en beneficio de las comunidades más pobres (aproximadamente 25,000 personas en todo el país), situadas en la zona rural y urbana, contribuyendo de esta forma al progreso económico y social del país (ver literal a-, Interpretación de información recolectada mediante entrevistas).

El 97% de los empleados (29 de 30) conocen la razón de ser de la Asociación, saben la respuesta a las preguntas: quién es CIDEP, qué hace y porqué lo hace, es decir su misión, además tienen claridad hacia dónde se dirige la Entidad (su visión), qué pretende alcanzar (los objetivos), y cuál es el mejor camino para lograrlos (estrategias), lo anterior está fundamentado en sus principios, que orienta el actuar de cada empleado, es decir sus valores.

La forma en que los elementos antes descritos son transmitidos, es de manera verbal y escrita (ver Relación No. 3, Tabla No. 8), lo que demuestra el conocimiento y compromiso que tiene el personal para lograr los objetivos estratégicos formulados cada cinco años.

### **b- Organigrama**

En cuanto a la representación gráfica de la Asociación, ésta no cuenta con un organigrama actualizado, (el último es al 2009 en su respectivo manual), a pesar que tiene muchos puestos claves y cobertura a nivel nacional, a través de sus tres sedes, en la zona central, oriental y paracentral del país.

La estructura organizacional responde al modelo tradicional, que se caracteriza por el formato piramidal y la centralización de las decisiones. Es evidente la necesidad que existe de elaborar el organigrama institucional y actualizarlo cada año.

### **3- Procesos relacionados a la administración del personal**

#### **a- Preparación y selección**

##### **Análisis y descripción de puestos**

A pesar que la Asociación cuenta con muchos manuales administrativos: manual de evaluación del desempeño, manual de control interno, manual de organización, por mencionar algunos.

CIDEP no tiene definido las funciones específicas de los puestos, el perfil del personal requerido por cada uno, esto y otros aspectos importantes deberían estar contenidos en el manual de análisis y descripción de puestos, además este sería una base para establecer los factores al momento de evaluar el desempeño de los empleados.

Solamente cuenta con una lista del personal y sus respectivos puestos, que son aproximadamente 60 (ver literal c-, Interpretación de información recolectada mediante entrevistas), dejando de lado una herramienta muy importante, en cuanto a la administración de su personal.

##### **Planeación y Reclutamiento del capital humano**

La Institución no estima las necesidades de personal a futuro, tampoco tienen una base de datos para cubrir alguna vacante que surja en determinado momento, cuando se quiere contratar nuevo personal se acude a la oferta externa, es evidente que no se hace uso de ningún canal de reclutamiento externo e interno, pues la mayoría de los empleados han ingresado a trabajar en CIDEP por recomendación de otra persona (ver Relación No. 4, Tabla No. 9).

Aunque la Asociación confía en sus empleados (o en personas cercanas al momento de recomendar) debería investigar a profundidad al personal que contrata, pues solamente presentan su curriculum y referencias, dejando de lado las solvencias y antecedentes.

## **Selección**

La rotación del personal en CIDEP es mínima (casi no se contrata nuevo personal), sin embargo durante el proceso de selección se aplican dos pasos muy importantes, en primer lugar la entrevista, así lo afirma el 97% del personal encuestado (29 de 30), a la vez que califican el proceso como muy bueno, asignándole nota entre 8 y 9 (ver Relación No. 5, Tabla No. 10).

En segundo lugar, se aplican dos tipos de pruebas: una que mide los conocimientos y la otra para conocer las habilidades (ver Relación No. 6, Tabla No. 11), la Asociación no presta mucha atención a la personalidad del nuevo empleado a contratar, pues no aplica prueba psicológica, importante también mencionar que el proceso de selección no se considera complicado.

### **b- Desarrollo y evaluación del desempeño**

## **Inducción**

A pesar que la Institución no cuenta con un manual de inducción actualizado, esta se transmite al personal en el momento de ejercer las actividades del puesto, así lo muestran los datos recolectados (ver Relación No. 7, Tabla No. 12).

El proceso de socialización a la Entidad (inducción) se realiza en dos formas, la primera hace referencia a generalidades de CIDEP y la segunda, al proyecto a desarrollar o su puesto de trabajo (ver literal c-, Interpretación de información recolectada mediante entrevistas).

De esta manera se forman las bases para una buena relación, a largo plazo, entre el personal y la Institución, a la vez que permite transmitir la cultura organizacional. Es más, funciona como un elemento muy importante para fijar y mantener un ambiente de trabajo favorable.

## **Capacitación y desarrollo**

Normalmente, cada 6 meses y una vez al año (por medio de la capacitación), la Asociación prepara a su personal para que desempeñe con excelencia las actividades del puesto que ocupa, (ver Relación No. 8, Tabla No. 13).

Según los datos recolectados, las áreas en que normalmente, se capacita al personal son: relaciones interpersonales, liderazgo y administración (ver Relación No. 8, Gráfico No. 8), esto es muy importante ya que los empleados lo transmiten en la ejecución de los programas, pues establecen mucha comunicación con los beneficiarios.

Los encuestados también mencionaron otras áreas en que han sido capacitados, como lo son: contabilidad, formulación de proyectos, temas educativos, derechos de la niñez y enfoque de género, dichos temas se consideran de vital importancia, debido a la razón de ser en que opera la Institución, por tal motivo debería aumentar la frecuencia de capacitación en ellos.

Lo anterior le sirve a los empleados para su desarrollo personal y profesional, de esta forma CIDEP no solo los prepara, sino que también desarrolla las habilidades de sus empleados, para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores, a efecto de que contribuyan a los objetivos Institucionales.

### **Evaluación del desempeño**

Al igual que la capacitación, CIDEP normalmente evalúa el desempeño de sus empleados cada 6 meses y una vez al año, pues así lo afirman 25 de los 30 encuestados (ver Relación No. 9, Tabla No. 14).

Más del 50% del personal considera que no le contribuye más que solo para evaluarlo, por lo general la Institución debería evaluar el desempeño de sus empleados cada 6 meses, pues de esta forma puede verificar las correcciones de los aspectos deficientes encontrados en la primera evaluación.

Es importante mencionar que la Institución cuenta con un sistema de evaluación muy bueno (aunque la obtención de la nota final es trabajosa), pues el resultado es confiable y objetivo, debido a que existe la autoevaluación del desempeño, además uno evalúa a todos los empleados y viceversa, lo cual se convierte en una vía que permite al personal alcanzar las metas, los resultados establecidos y superar las expectativas.

### **c- Compensación y protección**

#### **Salario**

Todos los empleados de la Asociación reciben a tiempo el pago salarial, así lo muestran los datos recolectados (ver Relación No. 10, Tabla No. 15), lo cual contribuye a motivarlos, pero al consultarles sobre la satisfacción del mismo, el 43% (13 de 30) no se sienten satisfechos con lo que reciben.

Por lo tanto es necesario investigar las causas, revisar la escala salarial, o considerar otros elementos relacionados al aumento del salario, por ejemplo: la evaluación del desempeño, el tiempo de trabajo en CIDEP, entre otros.

Cabe mencionar que la Entidad cumple con lo establecido en la ley, en lo referente al aguinaldo, (ver Relación No. 11, Tabla No. 16), ya que todos sus empleados lo reciben.

#### **Trabajo e Incentivos**

Un aspecto muy importante referente al desempeño del cargo, es que a todo el personal de CIDEP le gusta el trabajo que realiza diariamente (ver Relación No. 12, Tabla No. 17), lo cual demuestra la automotivación que posee el personal, además el 87% de Ellos (26 de 30) tiene conocimiento de las sanciones que le ocasionaría incumplir obligaciones de trabajo.

La mayoría de los empleados consideran que aplican sus conocimientos y habilidades en el desempeño de las tareas que requiere el puesto (ver Relación No. 13, Tabla No. 18), por lo tanto se puede considerar que cada empleado ocupa el puesto correcto, esto es muy bueno para la Entidad pues el personal hace lo que le gusta, tiene una actitud positiva frente al trabajo, y en consecuencia contribuye al logro de los objetivos Institucionales.

Normalmente, la Institución brinda tres tipos de incentivos a su empleados, (ver Relación No. 13, Tabla No. 18). En primer lugar: seguro de vida, segundo: diplomados, estos en coordinación con INSAFORP (en áreas como inglés, computación), y tercero: uniformes (camisas).



Importante también mencionar que desde hace mucho tiempo la Institución proporciona beca a sus empleados (siempre que cumplan todos los requisitos), lo anterior no solo motiva al personal, sino también ayuda en el largo plazo, a desarrollarlos y retenemos en la Asociación.

### **Seguridad ocupacional**

La Asociación brinda a sus empleados los recursos materiales necesarios para desempeñar sus actividades diarias (ver Relación No. 14, Tabla No. 19), así lo afirma el 93% de los encuestados, es decir 28 de los 30.

Pero se debe hacer un mayor esfuerzo para proporcionar a todo el personal las condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional adecuadas, ya que 9 de los 30 empleados considera que no las tiene.

Además se debe tomar en cuenta, que algunos espacios de trabajo son reducidos y el personal necesita sentirse seguro en su lugar de trabajo, por lo tanto es de vital importancia prestar más atención al respecto, buscando de esta forma, la prevención de accidentes laborales, o en caso extremo, la prevención de robos o incendios en la Institución.

#### **d- Identificación y relaciones con el personal**

##### **Identificación con la Institución**

Al igual que a todos los empleados les gusta el trabajo que desempeñan diariamente, estos se sienten identificados con la Institución y muy orgullosos de trabajar en la misma (ver Relación No. 15, Tabla No. 20).

Tienen un excelente sentimiento de orgullo, así lo muestran los datos recolectados (asignando nota entre 9 y 10), lo cual se refleja en la actitud frente a sus labores, demostrando automotivación, disponibilidad y compromiso para continuar contribuyendo al éxito de los programas, que desde sus inicios caracteriza a CIDEP.

Otro elemento relacionado con lo anterior, es lo referente a la estabilidad laboral (ver Relación No. 16, Tabla No. 21), en este sentido el 87% del personal (26 de 30) considera que la Entidad se la brinda, esto es muy positivo para los empleados pues se sienten seguros en el cargo que desempeñan.

Importante también mencionar que el 80% (24 de 30 empleados) identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Institución, esto se traduce a que existen buenas expectativas, que se presta mucha atención al personal, para que éste se sienta seguro y motivado en un agradable ambiente de trabajo.

### **Relaciones con el personal**

Todo el personal encuestado afirma que la Entidad fomenta las relaciones interpersonales, llevando a cabo actividades para relacionarse entre Ellos (ver Relación No. 17, Tabla No. 22), aunque normalmente solo lo hacen una o dos veces al año, esto según entrevista realizada.

Al respecto, la mayoría de los empleados sugieren realizar actividades como: paseos y juegos deportivos. Es importante que la administración preste mucha atención a este tipo de sugerencias, pues existe saturación de trabajo, una causa de ello es la falta de personal, esto referente a las debilidades (ver literal b-, Interpretación de información recolectada mediante entrevistas).

Las personas deben sentir que la Institución apoya sus necesidades de recreación. El desarrollo de ese tipo de convivios ayudaría a generar más confianza entre Ellos, incluso evitar problemas de estrés, y contribuir a un mejor ambiente laboral.

### **Comunicación y motivación**

A pesar que la Entidad no realiza con frecuencia actividades para que los empleados se relacionen, Ellos consideran que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo, así lo afirman 27 de los 30 encuestados (ver Relación No. 18, Tabla No. 23). A la vez, el 77% del personal (23 de 30) califica el ambiente de trabajo como muy bueno, asignándole nota ente 8 y 9.

CIDEP brinda motivación a sus empleados de muchas maneras, al respecto 20 de los 30 encuestados han recibido felicitación por un trabajo bien hecho (ver Relación No. 19, Tabla No. 24), además el 83% del personal (25 de 30) considera tener accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones con el jefe, lo cual demuestra que la relación jefe-empleado es muy buena, aunque se puede hacer un mayor esfuerzo para mejorarla.

Sumado a lo anterior, más del 53% de los empleados afirman que en caso de tener sugerencias o quejas, el medio donde expresarlas es su jefe inmediato (ver Relación No. 20, Tabla No. 25), debido a que existe accesibilidad y confianza, pero también consideran como alternativa, establecer un buzón de sugerencias.

El 77% de los empleados (23 de 30) consideran que en CIDEP se realiza una buena administración del talento humano (su personal), a pesar que no existe un departamento al respecto, otro elemento importante es que el 90% (27 de 30), cree que existen personas líderes como ejemplo a seguir (ver Relación No. 21, Tabla No. 26).

Lo anterior es un aspecto que los motiva a desempeñar de la mejor manera su trabajo, ya que consideran que la orientación de parte de su jefe inmediato es muy buena, y que además pueden aprender de su experiencia adquirida (por mucho tiempo) dentro de la Asociación.

#### **4- Análisis del entorno interno y externo de CDEP**

De toda la información recolectada y analizada por medio de las diferentes técnicas y sus respectivos instrumentos, se determinaron los elementos del FODA, a continuación se detallan.

## a- Análisis FODA

### Elementos internos

#### Fortalezas

- ✚ El éxito de los proyectos que se implementan.
- ✚ El personal tiene alta sensibilidad (en cuanto a servir y ayudar a los demás).
- ✚ La experiencia del personal en la Asociación.
- ✚ Personal con mucha preparación académica.
- ✚ La estabilidad laboral que se le brinda al personal.
- ✚ Identidad del personal con la Asociación.
- ✚ Reconocimiento que se tiene a nivel nacional e internacional.
- ✚ Las auditorías internas y externas salen satisfactorias (limpias).
- ✚ Existen buenas relaciones con los cooperantes.
- ✚ Los convenios de cooperación que se tienen a nivel local con el ISNA, MINED, Ministerio de Relaciones exteriores y Alcaldías.
- ✚ CIDEP genera recursos propios, por medio de consultorías dentro de la Asociación.
- ✚ Cobertura que se tiene a nivel nacional, a través de las tres sedes.
- ✚ La gestión para proyectos que hace: la oficina internacional en España.
- ✚ Compromiso del personal respecto a la misión, visión y valores.
- ✚ El proceso de selección no se considera complicado.
- ✚ La evaluación del desempeño al personal es confiable y objetiva.
- ✚ Los empleados cuentan con los materiales necesarios para desempeñar sus labores.
- ✚ Existe muy buena comunicación entre el personal de CIDEP.
- ✚ El personal está motivado.
- ✚ La Asociación cumple con todo lo establecido en la ley para el trabajador.
- ✚ La Asociación cuenta con una buena administración y personas líderes.

## Debilidades

- ✚ Falta de recursos económicos.
- ✚ Falta de personal (porque hay saturación de trabajo).
- ✚ Los fondos de los proyectos no se pueden desviar para otros fines (pues así lo determina la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro de nuestro país).
- ✚ Falta de transporte.
- ✚ Poca inducción al personal nuevo.
- ✚ No existe una base de datos para reclutar personal.
- ✚ No existe manual de selección, tampoco el de análisis y descripción de puestos.
- ✚ Los manuales existentes no están aprobados, tampoco actualizados.
- ✚ No hay variedad de temas para capacitar al personal.
- ✚ Falta de condiciones favorables para gran parte de los empleados.
- ✚ No cuentan con un buzón o línea ética para expresar sugerencias.
- ✚ Insatisfacción de parte de los empleados con los salarios.
- ✚ No se realizan muy frecuentemente actividades para las relaciones interpersonales.
- ✚ La Asociación no cuenta con un organigrama actualizado.
- ✚ La Entidad no investiga a profundidad a las personas a contratar.

## Elementos externos

### Oportunidades

- ✚ Mantener las buenas relaciones con los cooperantes, alcaldías y otras Instituciones.
- ✚ Política actual del gobierno para ejecutar proyectos.
- ✚ Innovación de nuevos proyectos.

### Amenazas

- ✚ Que haya un cambio de gobierno (políticas), incluso también con las alcaldías.
- ✚ La situación social (delincuencia) que se vive en el país.

## **G- CONCLUSIONES**

- 1- Mediante la investigación realizada, el equipo investigador logro analizar y sintetizar todos los elementos en estudio, con el apoyo de todo el personal que labora en CIDEP.
- 2- El personal de la Asociación cuenta con mucha experiencia y preparación académica, más del 50% de ellos son universitarios, lo cual es una base para el éxito de los programas que se desarrollan.
- 3- El 97% de los empleados conocen de manera verbal y escrita la misión, visión y valores, lo que demuestra el conocimiento y compromiso que tiene el personal para lograr los objetivos estratégicos formulados cada cinco años.
- 4- CIDEP no cuenta con un organigrama actualizado, a pesar que tiene muchos puestos claves, la estructura organizacional responde al modelo tradicional, que se caracteriza por el formato piramidal y la centralización de las decisiones.
- 5- La Asociación no cuenta con el manual de análisis y descripción de puestos, por lo tanto no están definidas las funciones específicas de los puestos y el perfil del personal requerido por cada uno.
- 6- No se tiene una base de datos para cubrir alguna vacante que surja en determinado momento, la mayoría de los empleados han ingresado a trabajar por recomendación de otra persona, pero no se investiga a profundidad al personal a contratar.
- 7- A pesar que no existe el manual de selección, el proceso se considera muy bueno, en el cual se aplican dos pasos muy importantes: la entrevista y pruebas (de conocimiento y técnica), con el objetivo de conocer los conocimientos y las habilidades del nuevo personal.

- 8- La Entidad no cuenta con un manual de inducción actualizado, además el nuevo personal recibe poca inducción, aunque las dos formas en que se transmite, es muy buena (administrativa y operativa).
- 9- Los empleados, normalmente, reciben capacitación cada 6 meses y una vez al año, en las áreas de: relaciones interpersonales, liderazgo y administración, contribuyendo de esta manera a su desarrollo personal y profesional.
- 10- La Institución cuenta con un sistema de evaluación muy bueno (aunque la obtención de la nota final es trabajosa), ésta se realiza cada seis meses y una vez al año, considerando también la autoevaluación, obteniendo un resultado confiable y objetivo.
- 11- A todo el personal le gusta el trabajo que realiza diariamente, ya que aplican sus conocimientos y habilidades, además reciben normalmente, tres tipos de incentivos: seguro de vida, diplomados (en áreas como inglés, computación), y uniformes (camisas).
- 12- Los empleados se sienten identificados con la Institución y muy orgullosos de trabajar en la misma, a la vez tienen estabilidad laboral y oportunidad de desarrollarse dentro de la Asociación, lo cual hace que se sientan motivados.
- 13- CIDEP fomenta las relaciones interpersonales, llevando a cabo actividades para que los empleados se relacionen y normalmente lo hacen una o dos veces al año.
- 14- Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, además tienen accesibilidad y confianza para expresar sus opiniones con el jefe. lo cual demuestra que la relación jefe-empleado es muy buena.
- 15- El 77% de los empleados consideran que en CIDEP se realiza una buena administración del talento humano, y creen que existen personas líderes como ejemplo a seguir.

## H- RECOMENDACIONES

- 1- Es recomendable que la Institución implemente la propuesta del equipo investigador, descrita en el capítulo siguiente.
- 2- Que la Asociación mantenga su esfuerzo para retener a su personal, brindándole mejores condiciones de trabajo.
- 3- Mantener la forma en que se da a conocer la misión, visión y valores a sus nuevos empleados, incentivándolos al compromiso con la Entidad.
- 4- Es necesario que CIDEP actualice cada año su estructura organizacional, integrando todos sus niveles de manera específica, con el fin que sea más entendible por su personal.
- 5- Que la Entidad cree el manual de análisis y descripción de puestos, actualizándolo cada año, ya que será muy útil para determinar el perfil del personal a contratar y una base para su posterior evaluación del desempeño.
- 6- Que se cree y se mantenga una base de datos para cualquier plaza vacante, además realizar una mejor investigación del personal a contratar a través de solvencias y antecedentes.
- 7- Diseñar el manual de selección en la Asociación, el cual servirá de guía, contribuyendo a la mejora del proceso actual.
- 8- Reestructurar y actualizar el manual de inducción, y de esta manera formar las bases para una buena relación, a largo plazo, entre el personal y la Institución.



- 9- Seguir brindando al personal las capacitaciones con más frecuencia, integrando nuevos temas de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada puesto de trabajo, para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores.
- 10- Mantener el sistema actual de evaluación del desempeño, ya que el resultado es confiable y objetivo, aunque se deben hacer mejoras al procesamiento de datos, y de esta manera conocer las fortalezas y debilidades del personal.
- 11- CIDEP debe seguir propiciando el ambiente de trabajo que ha logrado mantener entre sus empleados, por medio de asignarles el puesto que les gusta realizar, así como también dándoles incentivos.
- 12- Que la Institución siga brindándoles estabilidad laboral y más oportunidades de desarrollo personal y profesional, con el objetivo de mantener motivados a sus empleados.
- 13- Es importante que la administración preste mucha atención a las sugerencias de nuevas actividades para relacionarse entre los compañeros de trabajo, y que estas se realicen con más frecuencia.
- 14- Que se mantenga la accesibilidad y confianza de expresar opiniones con el jefe, implementando nuevos medios (buzón de sugerencias), y seguir contribuyendo a la buena comunicación que existe.
- 15- Que la Asociación siga esforzándose en mejorar la actual administración de su personal, considerando que se cuenta con personas líderes, a efecto de seguir logrando los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO III

### HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CIDEP

#### A- IMPORTANCIA

El talento humano es el activo más importante dentro de toda organización, ya que es la base para la movilización de los demás recursos (económicos, materiales), y en consecuencia lograr el éxito organizacional.

Por tal motivo, la importancia de prestarles mucha atención, realizando una eficiente administración de sus conocimientos y habilidades, colocándolos en los puestos de acuerdo a lo que saben y les gusta desempeñar.

El personal necesita conocer todas las funciones de su puesto, tener una buena inducción en la organización y su trabajo a desempeñar, condiciones favorables y en un agradable ambiente de trabajo.

Todos los procesos relacionados a la gestión del talento humano, escritos en el manual correspondiente, requieren actualización, porque el entorno donde operan las organizaciones, es cambiante.

Es importante que la Asociación posea (al menos) los manuales de descripción y análisis de puesto, selección e inducción, debido a que son una base para ubicar a los empleados en el puesto adecuado.

Por lo descrito anteriormente, el equipo investigador propone el diseño de un plan administrativo que contendrá la elaboración de los manuales administrativos antes mencionados, que servirán de herramienta para contribuir a la mejora de la actual gestión del personal en CIDEP, y lograr en conjunto los objetivos estratégicos propuestos.

## **B- OBJETIVOS**

### **1- General**

- ✚ Proponer herramientas administrativas para obtener una eficiente gestión del talento humano y en consecuencia contribuir al éxito institucional.

### **2- Específicos**

- ✚ Actualizar la estructura organizacional con todos los niveles, en base a los requerimientos de la Asociación.
- ✚ Diseñar los Manuales administrativos: descripción y análisis de puestos, selección, con el objeto que sirvan de guía para seleccionar el personal idóneo al puesto.
- ✚ Elaborar el Manual de inducción para que el nuevo empleado se identifique con la Asociación, y realice sus labores de manera eficiente y con responsabilidad.
- ✚ Elaborar el plan de implementación de la propuesta, con las actividades, recursos a utilizar: humanos, materiales, financieros, y su respectivo cronograma para la puesta en marcha.

**C- MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

**ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL**



**CIDEP**

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Elaborado por: La Administración**

F. \_\_\_\_\_  
Licda. Ismelda Cocar.

**Revisado por: Dirección Ejecutiva**

F. \_\_\_\_\_  
Ing. Mario Antonio Paniagua.

**Aprobado por: Junta Directiva**

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Gilberto Gutiérrez Mendoza.

**Enero de 2015**

## Introducción

El Manual de descripción y análisis de puestos representa una herramienta administrativa indispensable para la gestión del talento humano en la Asociación, se elaboró con el objetivo de servir como eje fundamental para los demás procesos relacionados a la administración del personal: reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, por mencionar algunos.

Su contenido sintetiza la descripción de las actividades por cada puesto, considerando las exigencias de la Institución: se establece el perfil específico que demanda cada uno. Además será un medio de consulta y orientación para todos los empleados en lo referente a la ejecución de sus funciones, a efecto de contribuir a la eficiencia de las mismas.

Este documento lo conforman las siguientes partes: Objetivos del manual, políticas, ámbito de aplicación, estructura e instrucciones para usarlo, la descripción de los puestos y por último la aprobación y vigencia.

## 1- Generalidades

### a- Objetivos

#### General

- ✚ Contribuir a la mejora de los procesos administrativos del personal, mediante la descripción exacta de las funciones y perfil que demanda cada puesto en la Asociación.

#### Específicos

- ✚ Definir las relaciones jerárquicas y responsabilidades que se generan entre los puestos que integran la Asociación.
- ✚ Delimitar el ámbito de acción asignado a cada puesto.
- ✚ Describir las actividades que requiere cada puesto de trabajo.
- ✚ Analizar los requisitos que demanda el puesto, al momento de requerir nuevo personal.
- ✚ Establecer el tiempo requerido de inducción y capacitación al personal, según las exigencias del puesto.

- ✚ Lograr la adecuada colocación de las personas en los puestos, según sus conocimientos y habilidades.
- ✚ Evitar la duplicidad de funciones y responsabilidades entre los diferentes puestos.
- ✚ Orientar los proceso de reclutamiento y selección
- ✚ Servir de base para estudios de nivelación salarial a fin de lograr una distribución equitativa.
- ✚ Ser una fuente para determinar los factores en la evaluación del desempeño.

#### **b- Políticas del manual**

- ✚ El contenido del presente Manual de descripción y análisis de puestos se deberá aplicar a cabalidad, en todos los puestos que integran la estructura organizativa.
- ✚ Será la base para asignar funciones y grados de responsabilidad a los empleados, en su respectivo puesto de trabajo.
- ✚ Esta herramienta administrativa contribuirá a futuros estudios de escala salarial, que la Asociación estime necesarios.
- ✚ Al momento de requerir personal, se debe considerar la descripción y perfil del puesto respectivo.
- ✚ La administración entregará una copia de las funciones y responsabilidades al nuevo personal contratado.
- ✚ Deberá ser presentado y analizado en las unidades que comprenden el nivel operativo de CIDEP.
- ✚ La administración será la unidad responsable de la revisión y actualización del presente documento (en el último trimestre del año), tomando en cuenta las orientaciones realizadas por el personal encargado de las otras unidades, para su posterior validación y aprobación.
- ✚ Cuando ocurran cambios en la estructura organizativa, deberán incorporarse las modificaciones en el Manual, colocando en la primera página la fecha de actualización.
- ✚ La administración, las Coordinaciones de Regiones, serán las unidades encargadas de velar por el cumplimiento del presente Manual y fomentar la aplicación del mismo.

- ✚ Para efectos legales, el Manual de descripción y análisis de puestos tiene en su portada, el sello de Junta Directiva y las respectivas firmas de elaboración, revisión y aprobación.

### **c- Ámbito de aplicación**

- ✚ El presente documento es de aplicación específica para los puestos de cada unidad que conforman la estructura organizativa, de acuerdo a los cambios realizados en la misma.

### **d- Estructura e Instrucciones para usarlo**

- ✚ Ha sido elaborado de tal forma que sea de fácil comprensión para el personal de cualquier nivel jerárquico.
- ✚ El orden de la descripción y análisis de los puestos está en base a niveles jerárquicos.
- ✚ La descripción de cada puesto consta de seis partes, desde la identificación del puesto, hasta la inducción y capacitación.
- ✚ Al final de cada descripción, se establece el perfil específico que demanda el puesto.
- ✚ Cuando los puestos no requieran algún elemento de la descripción o perfil, se omitirá el espacio correspondiente.
- ✚ El código de cada puesto consta de seis caracteres (incluye guión), las primeras tres letras del puesto y luego del guión, el número correlativo.
- ✚ Debe mantenerse un ejemplar disponible para los empleados.

## 2- Descripción y análisis de los puestos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Director (a) Ejecutivo	Código del Puesto:	DIR-01
Unidad a que pertenece:	Dirección Ejecutiva	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Junta Directiva	Región:	Central
Subalternos: Coordinadores (as) regionales, Administradora General			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>✚ Velar por que se cumplan los objetivos de la Asociación a través de una adecuada Dirección y Administración, garantizando la ejecución de los acuerdos, planes y políticas emanadas de la Junta Directiva.</p>			
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Preparar planes, propuestas, informes y memorias anuales, para ser presentadas a la Junta Directiva para su aprobación.</li> <li>✚ Dirigir y coordinar las unidades administrativo-operativas de la Asociación de acuerdo con las normas establecidas por la Junta Directiva.</li> <li>✚ Impulsar el desarrollo y seguimiento de los programas y proyectos de la Asociación y los enfoques institucionales.</li> <li>✚ Implantar las medidas necesarias de control y custodia para preservar los bienes materiales y financieros de la Asociación.</li> <li>✚ La supervisión y control de todas las actividades de las unidades bajo su cargo, para el buen funcionamiento de la Asociación.</li> <li>✚ La selección, contratación y distribución del personal de acuerdo con los criterios, plazas, remuneración y estructura de funcionamiento administrativo, aprobados por la Junta Directiva. Tarea que realizará de común acuerdo con la presidencia de Junta Directiva.</li> <li>✚ Gestionar y negociar los convenios de cooperación necesarios para asegurar el cumplimiento de los fines de la Asociación; debiendo informar oportunamente a la Junta directiva.</li> <li>✚ Cumplir y velar por la fiel observancia de los Estatutos, Reglamento y normativas internas de la Asociación.</li> <li>✚ Representar a la presidencia cuando la Junta Directiva lo delegue.</li> <li>✚ Definir políticas y estrategias de gestión de la Asociación y presentarlas a Junta Directiva para su respectiva aprobación.</li> <li>✚ Presentar a la Junta Directiva y demás órganos de gobierno de la Asociación, todos los documentos de apoyo que sean necesarios en las respectivas reuniones.</li> <li>✚ Elaborar el plan de Gestión anual, con el objeto de proyectar el financiamiento</li> </ul>			



institucional y hacer las valoraciones pertinentes.

- ✚ Promover, fomentar y desarrollar relaciones interinstitucionales con el objeto de conocer e intercambiar experiencias.
- ✚ Representar a CIDEP en eventos realizados por la cooperación nacional e internacional tales como: foros, seminarios, etc.
- ✚ Garantizar toda la información que soliciten las instituciones de cooperación (Agencias, Gobiernos, etc.).
- ✚ Autorizar los desembolsos financieros y otras transacciones autorizadas en el presupuesto anual aprobado por Junta Directiva.
- ✚ Mantener relaciones a nivel interno con las demás unidades para efectos de coordinación y comunicación.
- ✚ Gestionar los recursos financieros a fin de mantener la sostenibilidad institucional.
- ✚ Responder en forma oportuna sobre el funcionamiento y perspectivas institucionales

#### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:

Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, retroproyector, teléfono fijo.

#### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Todo el personal de CIDEP	Diaria

Externas:

Auditoria externa	Mensual
Personal de gobierno y alcaldías	Mensual
Cooperantes	Mensual

#### VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

#### VII- PERFIL REQUERIDO

Generalidades

Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 30 años
Nivel Académico:	Licenciado/a, o maestría en Administración de Empresas o carreras afines.	Experiencia Laboral:	Mínimo 3 años en puestos similares.

Conocimientos generales y técnicos

Conocimiento del proceso administrativo, leyes laborales y mercantiles, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes y presupuestos.

<b>Competencias:</b>
Liderazgo, toma de decisión, creatividad, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, análisis, síntesis, y trabajo en equipo.
<b>Características personales:</b>
Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, con principios y valores.
<b>Otros requisitos:</b>
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir, pasaporte y visa vigente.

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Coordinador (a) Regional	Código del Puesto:	COO-02
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	3
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Coordinadores de proyectos y Técnicos			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaborar y desarrollar los programas y proyectos educativos que se diseñen en cada región, manteniendo una efectiva coordinación con las mismas a efecto de cumplir eficientemente con los planes operativos y estratégicos de la Institución.</li> </ul>			
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaborar y desarrollar el plan operativo anual de la región.</li> <li>✚ Elaboración y/o revisión de documentos institucionales.</li> <li>✚ Elaborar propuestas de documentos para Consejo Técnico que tiendan a mejorar el trabajo de la Asociación.</li> <li>✚ Análisis de la situación General de la institución y proposición de alternativas a Consejo Técnico cuando sean requeridas.</li> <li>✚ Monitorear y dar seguimiento a los programas y planes, procesos y proyectos de la región.</li> <li>✚ Propiciar y orientar la incorporación de los enfoques institucionales de manera transversal en el desarrollo de los proyectos.</li> <li>✚ Producir documentos, memorias anuales y sistematizaciones.</li> <li>✚ Garantizar una eficiente ejecución operativa y seguimiento de todos los proyectos.</li> <li>✚ Velar por el buen funcionamiento de la institución.</li> <li>✚ Participar en el proceso de revisión y seguimiento a los planes de trabajo.</li> <li>✚ Participar en el proceso del diseño y dirección de la planificación, seguimiento y</li> </ul>			

evaluación regional e institucional

- ✚ Elaborar y desarrollar programas y proyectos que beneficien a las comunidades de las regiones.
- ✚ Formular y ejecutar proyectos e iniciativas educativas que puedan desarrollarse en las regiones.
- ✚ Mantener buena coordinación y comunicación con instituciones, autoridades locales y comunidades de las regiones que tengan relación con CIDEP.
- ✚ Propiciar un clima laboral apropiado, a fin de que existan buenas relaciones entre el personal
- ✚ Cumplir y hacer cumplir los manuales, procedimientos, normativos y disposiciones administrativas a efecto de mejorar el funcionamiento institucional.

#### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:

Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, fotocopidora, archivero, retroproyector, teléfono fijo, suministros para los proyectos.

#### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Todo el personal de CIDEP (según región)	Diaria

Externas:

Personal de gobierno y alcaldías	Mensual
Personas beneficiarias	Semanal

#### VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

#### VII- PERFIL REQUERIDO

##### Generalidades

Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 30 años
Nivel Académico:	Licenciado/a en Administración de Empresas o carreras afines.	Experiencia Laboral:	Mínimo 3 años en puestos similares.

##### Conocimientos generales y técnicos

Conocimiento de formulación, ejecución y evaluación de proyectos, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de reportes y presupuestos.

##### Competencias:

Liderazgo, toma de decisión, creatividad, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, análisis, síntesis, manejo y solución de conflictos, trabajo en equipo.

<b>Características personales:</b>
Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, con principios y valores.
<b>Otros requisitos:</b>
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir, pasaporte vigente.

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Coordinador (a) de proyectos	Código del Puesto:	COO-03
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	12
Jefe inmediato:	Coordinador (a) Regional	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Técnicos y Promotores.			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
✚ Formular, programar, y evaluar los proyectos que se ejecutaran, manteniendo una efectiva comunicación con la coordinación regional, a efecto de cumplir las metas propuestas.			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Elaboración de presupuesto de la distribución financiera para ejecutar el proyecto firmado y autorizado por el coordinador(a) de la región.</li> <li>✚ Mantener un inventario actualizado del proyecto.</li> <li>✚ Realizar capacitaciones a los beneficiarios.</li> <li>✚ Realizar tareas de campo.</li> <li>✚ Mantener comunicación constante con los beneficiarios.</li> <li>✚ Supervisar a técnicos de proyectos.</li> <li>✚ Revisar informes semanales de las actividades realizadas.</li> <li>✚ Revisar cronogramas de actividades.</li> <li>✚ Programar las salidas de vehículo.</li> <li>✚ Solicitar a los técnicos la información de todas las actividades.</li> <li>✚ Realizar informes mensuales de todas las actividades con respecto a los objetivos y el cumplimiento de metas.</li> <li>✚ Solicitar la autorización de cualquier índole al coordinador de la región verbal y escrita y por consiguiente firmada por el mismo.</li> <li>✚ Participar en monitoreo y evaluación del plan trimestral.</li> <li>✚ Preparar, monitorear y evaluar estudios técnicos orientados a mejorar la eficiencia y eficacia de las acciones del proyecto.</li> </ul>			

- ✚ Mantener una base de datos computacional, sobre trabajos ejecutados relacionados al proyecto.
- ✚ Velar por el cumplimiento de políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la Institución.

#### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:

Escritorio, silla, computadora, impresora, suministros para los proyectos.

#### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Personal de CIDEP (según región)	Diaria
Externas:	
Personal de alcaldías	Mensual
Personas beneficiarias de los proyectos	Semanal

#### VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Inducción requerida: Tiempo: De 1 a 3 meses

Capacitación requerida: Tiempo: De 1 a 2 semanas

#### VII- PERFIL REQUERIDO

##### Generalidades

Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 30 años
Nivel Académico:	Ingeniero industrial, Licenciatura en trabajo social o carreras afines.	Experiencia Laboral:	Mínimo 4 años en formulación y evaluación de proyectos.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de formulación, ejecución y evaluación de proyectos, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, elaboración y control de presupuestos.			
Competencias:			
Toma de decisión, proactivo, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, análisis, síntesis, manejo y solución de conflictos, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Cooperación, positivismo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir, pasaporte vigente.			

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Técnico (a) de proyectos	Código del Puesto:	TEC-04
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	13
Jefe inmediato:	Coordinador (a) de proyectos	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Promotor (a).			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Planear, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades propias del proyecto llevando el control cualitativo y cuantitativo del mismo.</li> </ul>			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Proponer estrategias y aplicar cuando hayan sido aprobadas por el coordinador regional.</li> <li>✚ Elaborar semanalmente cronograma de actividades.</li> <li>✚ Entregar informe de las actividades del proyecto al coordinador(a).</li> <li>✚ Elaborar y coordinar diferentes tipos de planes de ejecución conjuntamente con el coordinador del proyecto, asimismo someterlo a estudios de análisis con el coordinador regional.</li> <li>✚ Verificar que se ejecuten las diferentes actividades de mantenimiento y ejecución real del proyecto de acuerdo a los lineamientos establecidos en el mismo.</li> <li>✚ Mantener una continua comunicación y coordinación con el personal que es parte del proyecto.</li> <li>✚ Evaluar los uniformes del personal del proyecto.</li> <li>✚ Detectar anomalías en contratos, actividades o cualquier índole y reportarlo al coordinador del proyecto para realizar las acciones correctivas y pertinentes así mismo comunicarlo al coordinador(a) de la región.</li> <li>✚ Tomando como base los informes y recomendaciones, proponer los ajustes necesarios a los proyectos siempre y cuando contribuyan a lograr los objetivos y metas al mismo.</li> <li>✚ Realizar visitas periódicas y constantes a las comunidades que se benefician con el proyecto.</li> <li>✚ Mantener un sistema de seguimientos físico y financiero de los proyectos.</li> <li>✚ Recomendar al coordinador(a), la suspensión o cancelación de un contrato por el no cumplimiento de sus términos de cualquiera que no desempeñe su trabajo de acuerdo a lo establecido.</li> <li>✚ Mantener contactos con los que proporciona o ejecuta cualquier actividad del proyecto como con los beneficiarios.</li> <li>✚ Realizar cualquier otra función que requiera el coordinador(a) regional en el ámbito de su competencia.</li> </ul>			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Computadora, impresora, suministros para los proyectos.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal de CIDEP (según región)	Diaria
Externas:	
Personas beneficiarias de los proyectos	Semanal
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 25 años
Nivel Académico:	Ingeniero industrial, Licenciatura en trabajo social o carreras afines.	Experiencia Laboral:	Mínimo 3 años en formulación y evaluación de proyectos.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de formulación y ejecución de proyectos, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, elaboración y control de presupuestos.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Colaborador, positivo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Promotor (a) de alfabetización	Código del Puesto:	PRO-05
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Coordinador (a) de proyectos	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrollar la coordinación técnica y administrativa de los círculos de alfabetización de jóvenes y adultos, acorde a resultados, actividades y financiamiento establecidos, a nivel municipal.</li> </ul>			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ejecutar acciones de planificación, organización, capacitación y seguimiento de los procesos encomendados.</li> <li>✚ Promover la organización y funcionamiento de grupos educativos de alfabetización, de acuerdo a las metas establecidas.</li> <li>✚ Divulgar y promover las acciones de alfabetización.</li> <li>✚ Identificar, seleccionar a las personas voluntarias para la atención de los grupos educativos.</li> <li>✚ Seleccionar coordinadamente con el alfabetizador/a voluntaria y con líderes comunales, los lugares adecuados para la organización y desarrollo de las acciones educativas, priorizando la utilización de locales de escuelas públicas.</li> <li>✚ Proporcionar el apoyo técnico metodológico y administrativo de manera eficiente y oportuna de acuerdo a las necesidades de las personas voluntarias.</li> <li>✚ Capacitar a las personas voluntarias que estén bajo su responsabilidad.</li> <li>✚ Gestionar, obtener, distribuir y liquidar de manera oportuna, los materiales educativos requeridos por las personas asociadas y voluntarias bajo su responsabilidad.</li> <li>✚ Recolectar, actualizar y remitir oportunamente la información de los grupos educativos, requerida por el sistema informático del Departamento de alfabetización.</li> <li>✚ Garantizar la permanencia y adquisición de competencias de las personas asociadas, mediante el seguimiento permanente a los grupos educativos.</li> <li>✚ Desarrollar los procesos administrativos para la certificación de las personas asociadas e informes estadísticos requeridos y entregarlos en la Dirección Departamental de Educación.</li> <li>✚ Planificar y desarrollar barridos censales en su municipio.</li> <li>✚ Organizar y desarrollar las acciones necesarias para la declaratoria de municipio libre de</li> </ul>			



analfabetismo, en coordinación con las comisiones de alfabetización.

- ✚ Articular las acciones del PNA con otros procesos o proyectos de la comunidad.
- ✚ Elaborar y presentar la información requerida por la coordinación.
- ✚ Apoyar la ejecución de otras actividades implementadas por el Departamento de Alfabetización, APDIS u otras instancias del MINED, que contribuya con los objetivos institucionales.

#### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:

Suministros para los proyectos o programas.

#### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Personal de CIDEP (según región)	Diaria
Externas:	
Personas beneficiarias de los proyectos	Semanal
Coordinador(a) Departamental de Alfabetización	Semanal
Oficina Departamental de Educación	Semanal
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

#### VII- PERFIL REQUERIDO

##### Generalidades

Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 25 años
Nivel Académico:	Licenciatura en trabajo social o carreras afines.	Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de programas de alfabetización, metodología educativa, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Colaborador, positivo, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, honesto.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

### I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO


Nombre del Puesto:	Administrador (a) General	Código del Puesto:	ADM-06
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo	Región:	Central
Subalternos: Contador (a), Registrador Académico, Secretaria, Ordenanza, Motorista, Vigilante.			

### II- OBJETIVO DEL PUESTO

✚ Facilitar los procesos y procedimientos contables y administrativos en todas las actividades operativas institucionales, administrando el recurso humano y garantizando un efectivo control y registro actualizado de las operaciones administrativas institucionales.

### III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR

- ✚ Mantener una efectiva coordinación con todas las unidades en lo que respecta al área administrativa.
- ✚ Revisar y actualizar los Manuales al menos una vez al año, así como cumplir y hacer cumplir los mismos.
- ✚ Velar por la eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros institucionales.
- ✚ Administrar los procesos de planeación, control y desarrollo de los recursos humanos.
- ✚ Apoyar los procesos de auditorías institucionales y de proyectos en lo que respecta al área administrativa.
- ✚ Elaborar, revisar y actualizar periódicamente y dar cumplimiento a los manuales, reglamentos y normativos institucionales.
- ✚ Velar por el buen uso, cuidado y mantenimiento efectivo de los inmuebles, mobiliario, equipo de oficina y vehículos.
- ✚ Velar por la seguridad de todos los bienes institucionales y dar seguimiento y monitoreo a la actualización del inventario con su respectiva codificación.
- ✚ Implementar las medidas administrativas necesarias para preservar los bienes y el control de los recursos materiales y financieros.
- ✚ Promover, desarrollar y coordinar actividades que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales
- ✚ Monitorear y dar seguimiento a los planes, procesos y proyectos institucionales en el aspecto administrativo
- ✚ Producir documentos, memorias anuales y sistematizaciones.
- ✚ Apoyar las licitaciones en cuanto a los requerimientos administrativos en que participe la Asociación.

 Otras actividades que delegue la Dirección Ejecutiva o demande la Junta Directiva y que tengan relación con el cumplimiento de los objetivos de la Unidad.	
<b>IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD</b>	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, archivero, teléfono fijo.	
<b>V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CIDEP	Diaria
Externas:	
Personas de Instituciones gubernamentales	Mensual
Auditores externos	Mensual
<b>VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

<b>VII- PERFIL REQUERIDO</b>			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 30 años
Nivel Académico:	Licenciatura o maestría en Administración de empresas, Licenciatura en Contaduría.	Experiencia Laboral:	Mínimo 3 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Contador (a)	Código del Puesto:	CON-07
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	4
Jefe inmediato:	Administrador (a) General	Región:	Central
Subalternos: Auxiliar contable.			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mantener al día la contabilidad, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados y cumpliendo con los estándares internacionales, proporcionando información financiera veraz y oportuna.</li> </ul>			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Registrar diariamente todas las operaciones financieras institucionales.</li> <li>✚ Realizar, con el acompañamiento del Administrador, los inventarios de CIDEP al menos dos veces al año.</li> <li>✚ Propiciar un ambiente armónico en la unidad respectiva y con todo el personal.</li> <li>✚ Mantener informada periódicamente a la Dirección ejecutiva, Junta Directiva y a la Administración General sobre la situación financiera institucional.</li> <li>✚ Elaborar los informes financieros institucionales y de proyectos conforme a las necesidades respectivas.</li> <li>✚ Cumplir y hacer cumplir el Manual de control interno.</li> <li>✚ Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de CIDEP.</li> <li>✚ Cumplir con todas las obligaciones formales y legales.</li> <li>✚ Atender y apoyar las auditorias institucionales y de proyectos.</li> <li>✚ Elaborar los estados financieros institucionales.</li> <li>✚ Subsanan las observaciones de las agencias cooperantes en lo que respecta al área contable y financiera.</li> <li>✚ Revisar los presupuestos de proyectos previos a su aprobación respectiva.</li> <li>✚ Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales.</li> <li>✚ Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero.</li> <li>✚ Garantizar el uso, cuidado, mantenimiento y custodia de los documentos de respaldo.</li> <li>✚ Pagos a proveedores</li> <li>✚ Garantizar los pagos oportunos de todas las retenciones y provisiones institucionales.</li> <li>✚ Mantener una efectiva comunicación y coordinación con las demás unidades.</li> <li>✚ Planificar, monitorear y controlar periódicamente la planificación financiera institucional.</li> <li>✚ Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los objetivos de la unidad.</li> </ul>			




<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable	Código del Puesto:	AUX-08
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Contador (a)	Región:	Central
Subalternos: Ninguno.			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Apoyar en el registro y actualización de la contabilidad, en base a la normativa vigente, proporcionando información financiera veraz al jefe inmediato.</li> </ul>			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Registrar diariamente todas las operaciones financieras institucionales.</li> <li>✚ Control de facturación de ventas y de compras.</li> <li>✚ Realización de auditorías internas a las áreas que manejan efectivo.</li> <li>✚ Apoya en la elaboración de los Estados Financieros</li> <li>✚ Resguardar los documentos de respaldo de las operaciones efectuadas</li> <li>✚ Cumplir y hacer cumplir el Manual de procedimientos respecto a su área.</li> <li>✚ Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de CIDEP.</li> <li>✚ Cumplir con todas las obligaciones formales y legales.</li> <li>✚ Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los objetivos de la unidad.</li> </ul>			
<b>IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD</b>			
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, computadora, otros.			
<b>V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>			
Internas:			
Contacto		Frecuencia	
Personal que labora en CIDEP		Diaria	
<b>VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>			
Inducción requerida:		Tiempo: De 1 a 3 meses	
Capacitación requerida:		Tiempo: De 1 a 2 semanas	

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 23 años
Nivel Académico:	Licenciatura o Técnico en Contaduría Pública.	Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, NIA, PCGA, elaboración de Estados Financieros, manejo de paquetes computacionales e internet.			
Competencias:			
Creativo, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Registrador Académico	Código del Puesto:	REG-09
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Administrador (a) General	Región:	Central
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mantener actualizado los registros académicos que tiene la Asociación de las personas beneficiarias de los programas, y generar reportes al jefe inmediato.</li> </ul>			
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Creación de registros (para el procesamiento de la información) general de personas que participarán en los programas</li> <li>✚ Actualización oportuna de datos de las personas</li> <li>✚ Procesamiento de notas de los participantes</li> <li>✚ Revisar la digitación de los datos procesados</li> <li>✚ Apoyar en la elaboración de informes estadísticos</li> <li>✚ Apoyar en la elaboración de informes de notas</li> <li>✚ Resguardar los documentos de respaldo de las actividades efectuadas</li> <li>✚ Apoyar en las actividades delegadas por la Jefatura superior.</li> </ul>			
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD			
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, computadora, otros.			

V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CIDEP	Diaria
Externas	
Personal del MINED	Mensual
Beneficiarios que consulten datos	Quincenal
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 23 años
Nivel Académico:	Mínimo Bachiller, 2 años en Administración de empresas.	Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de redacción y archivo, manejo de paquetes computacionales e internet.			
Competencias:			
Buenas relaciones humanas, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, discreto, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Secretaria Recepcionista	Código del Puesto:	SEC-10
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Administrador (a) General	Región:	Central
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
 Proveer de todos los materiales, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles de oficina que sean requeridas por los diferentes proyectos y unidades operativas de la Asociación.			



### III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR

- ✚ Organizar y planificar las fechas de envíos de documentos.
- ✚ Tomar y transcribir dictados de documentos.
- ✚ Atender y corresponder llamadas telefónicas.
- ✚ Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos.
- ✚ Supervisar y elaborar informes de control de asistencia con la firma de la entrada y salida del personal.
- ✚ Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia y documentación ingresada y egresadas del área, estableciendo prioridades.
- ✚ Controlar la documentación para la firma del Administrador (a) General, Coordinador regional y Director Ejecutivo.
- ✚ Tramitar el registro y archivar documentación confidencial.
- ✚ Atender al público, usuarios internos y externos.
- ✚ Brindar colaboración a los integrantes de las áreas.
- ✚ Llevar un control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida por el Administrado(a) general y demás jefaturas que lo requieran.
- ✚ Recibir las solicitudes de materiales y fotocopias, verificando que cumplan con los requerimientos establecidos en el normativo de control interno.
- ✚ Efectuar las cotizaciones de los pedidos solicitados y hacer los respectivos análisis de compra cuando estas sean mayores a quinientos setenta y uno 43/100 dólares (\$ 571.43), y garantizar que estos cumplan con los requerimientos que establece la normativa interna.
- ✚ Recibir los pedidos y revisar que estos sean conforme a lo solicitado.
- ✚ Proveer de los materiales solicitados de forma oportuna.
- ✚ Verificar que los productos solicitados sean de buena calidad y a precios competitivos.
- ✚ Elaborar las órdenes de compra cuando estas sean necesarias.
- ✚ Llevar un control de existencia de papelería y útiles de las unidades.
- ✚ Las demás funciones que le encomienda la administración y que sean de su competencia.

### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:

Escritorio, silla, computadora, impresora, teléfono fijo, otros

### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CIDEP	Diaria



Externas:

Personas que visitan CIDEP	Diaria
----------------------------	--------

VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Femenino	Edad:	Mayor de 20 años
Nivel Académico:	Bachiller.	Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de relaciones interpersonales, manejo de paquetes computacionales e internet, manejo de fotocopidora, fax, impresora, información básica de inventarios.			
Competencias:			
Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Ordenanza	Código del Puesto:	ORD-11
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	3
Jefe inmediato:	Según la región: Administrador (a) General o Coordinadores Regionales	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Garantizar un eficiente sistema de mantenimiento general de equipos de oficina y de transporte, y de los bienes muebles e inmuebles de la Asociación.</li> </ul>			
III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mantener limpias y ordenadas las oficinas así como las diferentes salas de reuniones y demás áreas.</li> <li>✚ Apoyar con mensajería a todas las unidades operativas garantizando la entrega oportuna de los materiales requeridos.</li> <li>✚ Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones con Junta Directiva, Junta de vigilancia, con agencias cooperantes, etc.</li> </ul>			

-  Colaborar con las diferentes unidades cuando sea requerido.
-  Otras actividades asignadas y contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

#### IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD

Mobiliario y equipo:  
Accesorios de limpieza

#### V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas:

Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CIDEP	Diaria

#### VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	No requerida

#### VII- PERFIL REQUERIDO

##### Generalidades

Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 18 años
Nivel Académico:	Bachiller	Experiencia Laboral:	No requerida

##### Conocimientos generales y técnicos

Conocimiento general sobre uso de maquinaria de limpieza.

##### Competencias:

No requeridas

##### Características personales:

Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.


#### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

##### I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Motorista	Código del Puesto:	MOT-12
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Según la región: Administrador (a) General o Coordinadores Regionales	Región:	Central, paracentral y oriental

Subalternos: Ninguno.

##### II- OBJETIVO DEL PUESTO

-  Proporcionar un eficiente servicio de transporte cuando el personal de las diferentes unidades lo requieran.



<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS</b>			
<b>I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Puesto:	Vigilante	Código del Puesto:	VIG-13
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	7
Jefe inmediato:	Según la región: Administrador (a) General o Coordinadores Regionales	Región:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
<b>II- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
✚ Mantener un efectivo sistema de vigilancia en las diferentes regiones de CIDEP.			
<b>III- FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cuidar los activos de las diferentes regiones.</li> <li>✚ Mantener un efectivo circuito de vigilancia de todas las oficinas regionales.</li> <li>✚ Llevar los controles de las entradas y las salidas de los vehículos institucionales.</li> <li>✚ Mantener al día el libro de control de vigilancia.</li> <li>✚ Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones con Junta Directiva, Junta de vigilancia, con agencias cooperantes, etc.</li> <li>✚ Otras funciones que la administración le designe y que sean de su competencia.</li> </ul>			
<b>IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD</b>			
Mobiliario y equipo: Teléfono móvil.			
<b>V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>			
Internas:			
Contacto		Frecuencia	
Personal que labora en CIDEP		Diaria	
<b>VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>			
Inducción requerida:		Tiempo: 1 semana	
Capacitación requerida:		No requerida	

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 18 años
Nivel Académico:	Bachiller	Experiencia Laboral:	No requerida
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimientos generales sobre manejo de armas de fuego.			
Competencias:			
No requeridas			
Características personales:			
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.			
Otros requisitos			
Licencia de portación de armas vigente.			

### 3- Aprobación y vigencia

- ✚ Es facultad de Junta Directiva aprobar el presente Manual de descripción y análisis de puestos, con el objeto de mejorar los procesos administrativos del personal en CIDEP.
- ✚ El Manual de descripción y análisis de puestos estará vigente desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2015.

**D- MANUAL DE SELECCIÓN**

**ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL**



**CIDEP**

**MANUAL DE SELECCIÓN**

**Elaborado por: La Administración**

F. \_\_\_\_\_  
Licda. Ismelda Cocar.

**Revisado por: Dirección Ejecutiva**

F. \_\_\_\_\_  
Ing. Mario Antonio Paniagua.

**Aprobado por: Junta Directiva**

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Gilberto Gutiérrez Mendoza.

**Enero de 2015**

## Introducción

El potencial humano es de mucha importancia para la Asociación, ya que agregan valor a la misma, ayudando al cumplimiento de la misión, visión y valores. Por lo cual es necesario que se realice un eficiente proceso de selección, que provee la persona idónea al puesto.

El presente documento fue elaborado con la finalidad de orientar a las unidades que requieran contratar personal, acorde a las necesidades de los programas y proyectos, y de esta manera contribuir a lograr los objetivos propuestos.

El Manual de selección consta de tres partes, en primer lugar: las generalidades, segundo: los pasos necesarios para que se realice un exitoso proceso de selección: a) Descripción y perfil del puesto vacante, b) Requerimiento de personal, c) Autorización para continuar proceso, d) Reclutamiento, e) Llenar solicitud de empleo, f) Entrevista, g) Aplicación de pruebas, h) Informe, i) Decisión final. Y la tercera parte: aprobación y vigencia del Manual.

## 1- Generalidades

### a- Objetivos

#### General

- ✚ Orientar en el proceso de selección, a fin de proveer el personal idóneo que cumpla con el perfil que demanda el puesto.

#### Específicos

- ✚ Dirigir a las unidades en el momento de seleccionar al nuevo personal.
- ✚ Proponer las fuentes y medios idóneos en el reclutamiento.
- ✚ Orientar al uso del Manual de descripción y análisis de puestos para elegir a los candidatos, según las exigencias del puesto.
- ✚ Comparar las características del candidato, con las requeridas en el perfil.
- ✚ Determinar mediante la entrevista la actitud del candidato respecto al puesto.



## **b- Políticas del Manual**

### **Reclutamiento**

- ✚ La unidad solicitante y la Dirección Ejecutiva tomarán la decisión de reclutar candidatos.
- ✚ El reclutamiento del personal iniciará con la emisión de la solicitud de empleo y dependerá de la necesidad de la unidad solicitante y de la aprobación de nuevos proyectos.
- ✚ En cualquier vacante que surja, primero se debe acudir a buscar candidatos internos.
- ✚ De no existir dentro de la Asociación la persona idónea, se buscará en fuentes externas.

### **Selección**

- ✚ La selección del personal se realizará sin tener distinción de sexo, religión, ideología política, y otros aspectos diferentes a las características necesarias al puesto.
- ✚ El proceso de selección lo realizará la unidad solicitante.
- ✚ La administración será la unidad encargada de proporcionar el Manual que contiene los pasos para seleccionar al nuevo personal en la Asociación.
- ✚ La unidad solicitante debe revisar el Manual de descripción y análisis de puestos para determinar el perfil requerido.
- ✚ Todos los candidatos al puesto deben cursar el proceso de selección establecido por la administración.
- ✚ El coordinador (a) de cada región será el encargado (a) de realizar la entrevista a los candidatos al puesto.
- ✚ La unidad solicitante enviará por escrito a la Dirección Ejecutiva informando sobre los resultados del proceso y proponiendo que se contrate a la persona idónea.
- ✚ La Dirección Ejecutiva autorizará la contratación del personal y los términos de contratación, enviando un memorándum a la administración.
- ✚ La administración formalizará la documentación respecto a la contratación, así como la elaboración del contrato de trabajo.

- ✚ La administración será la unidad responsable de revisar y actualizar el presente Manual (en el último trimestre del año), tomando en cuenta las orientaciones realizadas por el personal encargado de las otras unidades.
- ✚ Cuando se realicen modificaciones en su contenido, deberá especificarse en la primera página la fecha de actualización.
- ✚ Para efectos legales, el Manual de selección tiene en su portada, el sello de Junta Directiva y las respectivas firmas de elaboración, revisión y aprobación.

#### **c- Ámbito de aplicación**

- ✚ El Manual de selección será de aplicación a todas las unidades que requieran contratar nuevo personal.

#### **d- Estructura e Instrucciones para usarlo**

- ✚ La estructura del Manual se realizó de manera que sea de fácil comprensión para el responsable que contratará.
- ✚ El Manual detalla con claridad el modelo que contiene los pasos del proceso, para seleccionar al nuevo empleado.

## 2- Modelo de selección



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

### Nota:

- ✚ En el centro del modelo se encuentra: Eliminación, se refiere a que desde la etapa del reclutamiento se puede eliminar cualquier candidato que no cumpla con los requisitos establecidos en cada una de ellas, lo anterior se puede realizar hasta la etapa decisión final.

**a- Descripción y perfil del puesto vacante**

Para iniciar el proceso de selección la unidad solicitante debe utilizar el Manual de descripción y análisis de puestos, con el objetivo de ubicar el perfil requerido del puesto a cubrir.

**b- Requerimiento de personal**

	<p><b>ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL</b></p> <p><b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL (a Dirección Ejecutiva)</b></p> <p>Fecha: _____</p> <p>Unidad solicitante: _____</p> <p>Nombre del puesto a cubrir: _____</p> <p>Plazas vacantes: _____</p> <p>Descripción del puesto (breve resumen)</p> <p>1- Funciones del puesto:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2- Perfil que demanda el puesto:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>F. _____</p> <p>Coordinador (a) de la unidad solicitante</p>
---	---

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

**c- Autorización para continuar el proceso**

Luego de recibir y analizar el requerimiento de personal realizado por la unidad correspondiente, la Dirección Ejecutiva autorizará o negará la continuación del proceso.

**d- Reclutamiento****Fuentes internas**

- + Personal que labora dentro de la Institución.
- + Recomendación de empleados internos.

**Fuentes externas**

- + Contactos con personas relacionadas con la Asociación.
- + Instituciones similares.
- + Universidades


**Medios**

- + Base de datos

La administración debe tener una base de datos del personal interno y personas externas reclutadas anteriormente pero que no fueron seleccionadas.

- + Publicación de la vacante en el sitio web de CIDEP.

## e- Llenar solicitud de empleo

 <b>ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL</b> <b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Nota: La información será tratada confidencialmente.				
Fecha:		Puesto solicitado:		Pretensión salarial (\$):
<b>I- DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
Nombre:		Estado civil:		Teléfono celular:
Género:		Fecha de nacimiento:		Teléfono fijo:
Edad:		Dirección actual:		En emergencia llamar a:
Ocupación:		Nacionalidad:		E-Mail:
<b>II- DOCUMENTACIÓN</b>				
DUI:		NUP:		No. De pasaporte:
NIT:		ISSS:		Posee licencia de conducir:
<b>III- ESTUDIOS REALIZADOS</b>				
Nivel académico	Institución	Año de egreso	Grado alcanzado	
Bachillerato				
Técnico				
Universitario				
Maestría				
Doctorado				
Otro				

IV- EXPERIENCIA LABORAL				
	Último empleo	Empleo anterior	Empleo anterior	
Nombre de la empresa				
Puesto				
Fecha que ingresó				
Fecha de salida				
Motivo de retiro				
Teléfono				
V- REFERENCIAS LABORALES				
Nombre completo	Puesto	Empresa	Dirección	Teléfono
VI- REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre completo	Puesto	Empresa	Dirección	Teléfono
F. _____ Hago constar que la información es verdadera y autorizo a la Institución para poder verificarla				

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

**f- Entrevista****ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL  
DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL****GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer sobre las actitudes y generalidades del candidato.

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto a optar: \_\_\_\_\_

Región: \_\_\_\_\_

**Preguntas de introducción**

- 1- ¿Cómo se enteró de nuestra Institución?
- 2- ¿Qué lo motivo a buscar empleo en CIDEP?
- 3- ¿Cuál es su nivel académico?
- 4- ¿A estudiado algún técnico?, de ser afirmativo, ¿En qué áreas?

**Trayectoria laboral**

- 1- ¿Cuál fue su último empleo?
- 2- ¿Qué funciones desarrollo en el puesto que ocupó?
- 3- En su trayectoria, ¿Ha trabajado en algún tipo de proyecto?
- 4- ¿En qué áreas le gusta trabajar, y en cuáles no?

Continúa en la siguiente página.



**Disponibilidad**

1- ¿Tiene disponibilidad de tiempo para cualquier horario asignado?

2- ¿Estaría dispuesto a trabajar horas extras, si es necesario?

**Personalidad**

1- ¿Le gusta desempeñar las mismas funciones siempre?

2- ¿Le gusta trabajar por metas y objetivos?

3- ¿Cómo abordaría Usted algo que le disgusta?

4- ¿Cuáles considera que son sus cualidades?

5- ¿Cuál cree que es su peor defecto?

6- ¿Cuáles son sus planes personales y profesionales?

**Nota:**

Si el entrevistador considera que el candidato pasa a la siguiente fase, se le debe solicitar el curriculum vitae junto con los antecedentes penales y solvencia policial.

**Observaciones del entrevistador**

---

---

---

---

---

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

### **g- Aplicación de pruebas**

La unidad solicitante será la responsable de aplicar las pruebas que considere necesarias, para evaluar el nivel de dominio de los conocimientos y competencias establecidas en el perfil del puesto, y también debe considerar las necesidades del proyecto.

### **h- Informe**

La unidad solicitante informará a la Dirección Ejecutiva, sobre los resultados del proceso de selección, dejando constancia de las pruebas respectivas y de los curriculum de todos los aspirantes (si los hubieren) a la plaza.

Nota: En la siguiente página se encuentra el formato del informe a presentar.

### **i- Decisión final**

En esta etapa final del modelo de selección, se pueden dar dos opciones, a continuación se describen las acciones para cada una.



Se contrata al candidato.

La Dirección Ejecutiva autorizará la contratación del personal y los términos de contratación, enviando un memorándum a la administración, y ésta formalizará la documentación respecto a la contratación, así como la elaboración del contrato de trabajo.

Se niega la contratación.

En caso que la Dirección Ejecutiva considere que ningún candidato cumple lo requerido, se debe iniciar nuevamente el proceso, desde el reclutamiento.

## **3- Aprobación y vigencia**

-  Es facultad de Junta Directiva aprobar el presente Manual de selección, con la finalidad de seleccionar el personal idóneo al puesto.
-  El Manual de selección estará vigente desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2015.



**ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL  
DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL**

**INFORME PARA DIRECCIÓN EJECUTIVA**

**RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto a cubrir: \_\_\_\_\_

Observaciones realizadas respecto a conocimientos y actitud.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones respecto a las pruebas técnicas aplicadas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nota: se adjunta curriculum del candidato.

F. \_\_\_\_\_

Coordinador (a) de la unidad solicitante

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

**E- MANUAL DE INDUCCIÓN**

**ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL**



**CIDEP**

**MANUAL DE INDUCCIÓN**

**Elaborado por: La Administración**

F. \_\_\_\_\_  
Licda. Ismelda Cocar.

**Revisado por: Dirección Ejecutiva**

F. \_\_\_\_\_  
Ing. Mario Antonio Paniagua.

**Aprobado por: Junta Directiva**

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Gilberto Gutiérrez Mendoza.

**Enero de 2015**

## **Introducción**

El Manual de inducción fue elaborado con el objetivo de inducir al nuevo personal a la Asociación, integrándolo a nuestro equipo de trabajo y transmitiéndole la confianza para que no se sienta ajeno a la Institución.

Este documento permitirá al nuevo empleado conocer aspectos generales sobre la Asociación y lo referente a sus derechos y obligaciones en su puesto de trabajo, para que se sienta involucrado y comprometido con los objetivos estratégicos de CIDEP.

También contiene la estructura organizativa, los programas que la Asociación implementa, la ubicación de la misma, y por último lo referente al reglamento interno de trabajo.

## **1- Generalidades**

### **a- Objetivos**

#### General

- ✚ Facilitar una adecuada inducción al nuevo empleado, con el propósito de involucrarlo al logro de los objetivos de la Asociación.

#### Específicos

- ✚ Dar a conocer la estructura organizativa de CIDEP.
- ✚ Transmitir la razón de ser y hacia dónde se dirige la Asociación.
- ✚ Permitir el conocimiento de los programas que se desarrollan.
- ✚ Orientar al nuevo empleado sobre sus derechos y obligaciones.
- ✚ Transmitir la respectiva remuneración y el horario de trabajo.
- ✚ Orientar sobre las normativas que rigen la Institución.
- ✚ Proporcionar las instrucciones que facilite el desarrollo de las actividades.

### **b- Políticas del manual**

- ✚ La administración proporcionará la inducción general sobre aspectos administrativos y reglamentarios, para empezar a socializar al nuevo personal con la Asociación.
- ✚ La unidad solicitante será la encargada de darle el proceso de inducción adecuado y específico del puesto, al nuevo personal contratado.
- ✚ Los nuevos empleados tienen que cursar el programa de inducción, en el tiempo que estime conveniente.
- ✚ El personal antiguo debe generar un ambiente agradable, de orientación y cortesía, ayudando al nuevo empleado en el desempeño de las funciones.
- ✚ El nuevo personal deberá poner todo el interés en el proceso de inducción y asimilación de las indicaciones que se le brinden.
- ✚ La administración entregará una copia del Manual al personal contratado.
- ✚ La administración será la unidad responsable de la revisión y actualización del Manual de inducción (en el último trimestre del año), tomando en cuenta las exigencias de los puestos y las necesidades de las demás unidades que conforman la Asociación.
- ✚ Cuando se realicen modificaciones en su contenido, deberá especificarse en la primera página la fecha de actualización.
- ✚ Para efectos legales, el Manual de inducción tiene en su portada, el sello de Junta Directiva y las respectivas firmas de elaboración, revisión y aprobación.

### **c- Ámbito de aplicación**

- ✚ El Manual de inducción será de aplicación a todo el personal que ingrese a formar parte en cualquier unidad organizativa de la Asociación.

### **d- Estructura e Instrucciones para usarlo**

- ✚ La estructura del Manual es de fácil comprensión para el nuevo personal, de cualquier nivel jerárquico.
- ✚ El Manual detalla con claridad los derechos y obligaciones del nuevo empleado.
- ✚ Debe mantenerse un ejemplar disponible para los empleados.

## **2- Desarrollo del Manual**

### **a- Bienvenida**

Le damos la más cordial bienvenida por formar parte de nuestro equipo de trabajo, en nombre de todo el personal que labora en CIDEP.

Te desarrollarás en un agradable ambiente y con oportunidades de crecimiento personal y profesional que la Asociación brinda a sus empleados, en los próximos días aprenderás las técnicas de nuestros programas y proyectos.

¡Muchas felicidades por haber sido seleccionado, por sus conocimientos y habilidades!

¡Ahora tienes la oportunidad de dar lo mejor de ti!

**“BIENVENIDO (A)”**

## **b- El inicio de CIDEP**

La Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social - CIDEP- es una organización sin fines de lucro, que nació el 20 de febrero de 1989, como parte de la iniciativa de organizaciones sociales vinculadas a los derechos humanos, sindicales, gremiales, estudiantiles y de la cultura y el arte. La idea era constituir una alternativa que respondiera a las necesidades de desarrollo educativo del país.

En 1994 la institución obtiene su personería jurídica, como Asociación sin fines de lucro y adopta la educación como eje estratégico de trabajo, desde una concepción popular, fortaleciendo su labor en las zonas rurales y urbanas marginales del país, con la perspectiva de mejorar las condiciones de vida de la población más excluida del desarrollo económico y social.

Como institución creemos firmemente que para romper con el círculo de la pobreza es necesaria una educación de competencia internacional, con medidas de política económica que favorezcan a los sectores más pobres.

## **c- Estructura organizacional**

### **Nivel de Dirección**

En este nivel se establecen las políticas y líneas de acción que dirigen y conducen la Institución y se da seguimiento al cumplimiento de los planes, programas y proyectos. Este nivel está representado por la Asamblea General, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia.

### **Nivel de Operación**

Este nivel lo constituye la Dirección Ejecutiva, las Coordinaciones de Regiones, las unidades de apoyo regional, administración y finanzas. Todas responsables de ejecutar y evaluar las actividades de su respectiva competencia.





#### **d- Misión**

Desarrollar programas y proyectos educativos y sociales dirigidos a formar y fortalecer las competencias de las personas desde la primera infancia, que les permitan prepararse e integrarse como ciudadanas y ciudadanos al ámbito socio-económico, político, tecnológico y cultural, para potenciar la capacidad organizativa y de autogestión de las comunidades con desventajas económicas y sociales, que las empodere para defender el derecho a la educación, a fomentar la salud integral, la equidad de género, la cultura de paz, la ciudadanía.

#### **e- Visión**

Ser una institución líder en el ámbito educativo nacional que trabaja por el derecho a la educación, por el bienestar humano y la convivencia democrática, mediante opciones educativas, organizativas y participativas, dirigidas al desarrollo de las competencias y actitudes ciudadanas, la promoción y educación para la salud integral de la población, la equidad de género, la cultura de paz y la sustentabilidad del medio ambiente; con el fin de contribuir a transformar las condiciones socio-económicas de las personas y de las comunidades con desventajas económicas y sociales del país.

#### **f- Nuestros valores**

-  Justicia
-  Solidaridad
-  Compromiso
-  Respeto
-  Calidad
-  Ética y Transparencia

## **g- Nuestro programas**

### **Derechos de niñas, niños y adolescentes**

Este se define como un sistema de acciones educativas, orientando a las niñas, los niños y sus familias, articuladas alrededor del criterio de participación y autogestión comunitaria.

### **Formación para el trabajo, inserción laboral y emprendedurismo**

El objetivo es desarrollar conocimientos, aptitudes y valores que promuevan transformaciones en la vida de las personas y de las comunidades a través de la implementación e innovación de procesos de formación y capacitación, desde un enfoque de “capacitación para la vida y el trabajo”. Todo esto acompañado de los procesos de inserción laboral y fomento al emprendedurismo.

### **Educación de personas jóvenes y adultas**

Se desarrolla como un proceso de carácter abierto y flexible, que busca facilitar el acceso de personas jóvenes y adultas a formación calificada y sistemática. Incluye la alfabetización y la nivelación académica hasta bachillerato.

### **Cultura de Paz**

Se enfoca en la prevención de violencia en las comunidades y centros escolares, priorizando la atención a población adolescente y joven. Además se promueven valores, técnicas de resolución de conflictos, la sana convivencia, el arte, la cultura, el deporte y la recreación.

### **Desarrollo sustentable**

Este programa está dirigido a modificar la práctica mediante la capacitación, la organización y la promoción de acciones, con ejes centrales de: saneamiento básico, vulnerabilidad, gestión de riesgos, y seguridad ambiental, cambio climático, educación del consumidor, energías alternativas y otros en las zonas de trabajo de CIDEP.

### **Educación y prevención para la salud y el Bienestar Bio-psico-social**

Se enfoca en construcción de infraestructura para las áreas de salud, capacitación, promoción, prevención y atención primaria en salud, educación en salud sexual y reproductiva, con el fin de promover estilos saludables de vida en la población que más lo necesita.

### **Fortalecimiento organizativo y educativo de comunidades y desarrollo local.**





Promoción, organización, participación seguimiento y evaluación educativa comunitaria, dirigido a fortalecer las ADESCOS, Comités educativos, de género y otros que trabajen sobre el derecho a la educación y su papel de liderazgo.

### **Investigación e Incidencia**

Para proponer políticas y estrategias que incidan en la innovación y desarrollo del sistema educativo nacional, dentro de las prioridades de CIDEP, se ha incluido desarrollar: La investigación educativa, y publicaciones sobre problemáticas sociales, principalmente vinculadas a la educación.

### **h- ¿Dónde estamos ubicados?**

CIDEP tiene cobertura a nivel nacional, a través de sus tres sedes, ubicadas en la región central, paracentral y oriental de nuestro país.

-  Casa Matriz: 23 Calle Poniente "María Auxiliadora", Pasaje. 3, casa # 131, Colonia Layco, San Salvador, El Salvador, C.A.
-  Teléfonos: 2225-4133 y 2235-1340
-  Fax: 2225-3782
-  Página web: <http://www.cidepelsalvador.org>

## **i- Conoce sobre el Reglamento interno de trabajo**

### **Días y horas de trabajo**

Art. 12.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 16.- La semana laboral para todos los/as trabajadores/as se realizarán en la forma siguiente: De lunes a viernes de las 8:00 horas a 12.00 horas y de 13.00 horas a las 16:00 horas, y el día sábado y domingo de cada semana laboral serán días de descanso.

### **Horas destinadas para la comida**

Art. 22.- Los/as trabajadores/as tomaran sus alimentos en el lapso que media entre la primera y segunda de la jornada (de 12:00 horas a 13:00 horas).

### **Pago de los salarios**

Art. 24.- El salario que recibirá los/as trabajadores/as por sus servicios será de la forma pactada en el contrato individual de trabajo de cada uno de ellos, cuya cuantía será en dólares de los Estados Unidos de América, en la ciudad de San Salvador; a través de pago electrónico a cuenta bancaria y/o en cheque según corresponda; dicho pago se hará mensual el último de mes; y si dicho pago coincide con día de asueto o descanso semanal este se realizara el día hábil inmediato anterior y su comprobante será por Planilla.

### **Descanso semanal**

Art. 33.- Serán días de descanso remunerado los sábados y domingos.

Art. 34.- Todo trabajador(a) tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

## **Asuetos**

Art. 38.- Todo trabajador(a), tiene derecho al descanso remunerado en los días de asuetos siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) 20 de febrero, el día del aniversario de CIDEP;
- c) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- d) Primero de mayo;
- e) Diez de mayo
- f) Diecisiete de junio
- g) Seis de agosto;
- h) Quince de septiembre;
- i) Dos de noviembre; y
- j) Veinticinco de diciembre.

Además se establecen el tres y el cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

## **Vacaciones anuales**

Art. 43.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los/as trabajadores/as tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

## **Aguinaldo**

Art. 52.- La Asociación pagará la prima completa del aguinaldo, cuando el/la trabajador(a) tuviere un año o más de estar en su servicio; los/as trabajadores/as que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a la Asociación, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

Art. 56.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los (las) trabajadores(as) que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

**Obligaciones y prohibiciones para los(as) trabajadores(as).**

Art. 57.- Son obligaciones de los/as trabajadores/as:

- a) Tener lealtad institucional, actuar con diligencia y discrecionalidad en todas sus actuaciones;
- b) Cumplir y velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales internas, establecidas en el presente Reglamento, en el marco de sus actividades laborales;
- c) Realizar sus actividades laborales con diligencia, eficiencia, eficacia y esmero personal;
- d) Cumplir con todas las instrucciones emanadas de las jefaturas inmediatas y superiores;
- e) Presentarse con la debida puntualidad al desempeño de sus actividades laborales, cumplir con el horario de trabajo establecido y evitar realizar trabajos personales durante la jornada laboral;
- f) Garantizar el cuidado, aseo y mantenimiento del equipo y mobiliario de oficina, asignado para el desempeño de sus actividades laborales y responder en caso de pérdida y deterioro ocasionada por negligencia comprobada;
- g) Participar en todas aquellas actividades recreativas y de convivencia que sean organizadas por la Institución con el fin de consolidar y fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal, cuando estas actividades sean realizadas en días laborales;
- h) Conocer el Plan Estratégico Institucional y contribuir al desarrollo de la misma, así como practicar los principios y valores institucionales;
- i) Participar en la evaluación de desempeño cuando la administración así lo requiera;
- j) Esforzarse por alcanzar el dominio básico de la información institucional y mantenerse actualizado;
- k) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- l) Cumplir con el presente reglamento interno de trabajo.

Art. 58- Se prohíbe a los/as trabajadores/as:

- a) Faltar al desempeño de sus actividades laborales sin causa justificada debidamente comprobada o no presentarse puntualmente al desempeño de las mismas;
- b) Ingerir bebidas embriagantes en horas de trabajo o en cumplimiento de misiones institucionales o en cualquier situación que afecte la imagen institucional;
- c) Ausentarse del lugar donde realiza sus actividades laborales en horas hábiles, sin permiso de su jefe inmediato;
- d) Hacer uso inadecuado e indebido del equipo, herramientas, mobiliario asignado para sus respectivas actividades o sacarlo de la Institución sin el debido permiso;
- e) Dedicarse en horas laborales a la compra, venta o transacciones personales;
- f) Ejecutar actos indecorosos que generen irrespeto y atropello físico y moral que dañen la dignidad y buenas costumbres de sus compañeros /as de trabajo;
- g) Utilizar los recursos de CIDEP para actividades que no sean institucionales;
- h) No acatar acuerdos, ordenes o resoluciones emanados de sus jefes inmediatos, Dirección Ejecutiva o de Junta Directiva.

### **Prestaciones cubiertas por el ISSS**

Art. 77.- En virtud de estar sujeta al régimen del Seguro Social, la Asociación quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los/as trabajadores/as, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



### **Disposiciones disciplinarias**

Art. 83.- Las Sanciones para cada uno de los miembros de acuerdo a las faltas cometidas, son:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Suspensión de labores sin goce de salario, hasta un día;
- d) Suspensión de labores sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo
- e) Terminación de Contrato Individual de Trabajo sin Responsabilidad para la parte Patronal, conforme al artículo 50 del Código de Trabajo.

### **3- Aprobación y vigencia**

- ✚ Es facultad de Junta Directiva aprobar el presente Manual de inducción, con el objetivo de integrar con rapidez y eficiencia al nuevo personal.
- ✚ El presente Manual de inducción estará vigente desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2015.

## **F- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **1- Introducción**

El plan de implementación de los manuales, contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, las fases y sus respectivas actividades que orientan el desarrollo del mismo, así como también los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

Por último, se presenta el cronograma para la puesta en marcha del plan, con el fin de orientar en el desarrollo de las fases y contribuir a su efectividad.

En este sentido, se proporcionarán herramientas administrativas que permitan una mejor gestión del personal que labora en CIDEP.

### **2- Objetivos**

#### General

- ✚ Proveer a la Asociación el plan de implementación con el objeto que sea analizado, discutido y aprobado por Junta Directiva, para su posterior puesta en marcha, a efecto de contribuir a una mejor administración del recurso humano.

#### Específicos

- ✚ Determinar las fases con sus respectivas actividades a desarrollar, para implementar la propuesta.
- ✚ Establecer las vías de comunicación para presentar y retroalimentar los manuales.
- ✚ Establecer los recursos humanos, materiales y financieros que requiere la implementación.
- ✚ Analizar y proponer el tiempo necesario para implementar la propuesta.

### **3- Fases y actividades para implementar el plan**

#### **Primera fase: Presentación a la administración**

- ✚ Revisión de la propuesta por parte del equipo investigador.
- ✚ Presentación de los manuales a la Administradora General.

#### **Segunda fase: Presentación de la propuesta a las jefaturas**

- ✚ Revisión general de la propuesta por parte de la Administradora General.
- ✚ Presentación a la Dirección Ejecutiva.
- ✚ Comunicación y sensibilización de los manuales a los Coordinadores (as) Regionales.

#### **Tercera fase: Análisis e incorporación de las sugerencias**

- ✚ Análisis de la propuesta por parte de la Dirección Ejecutiva.
- ✚ Recibir retroalimentación de los Coordinadores (as) Regionales.
- ✚ Revisión e incorporación de las sugerencias de todo el personal, a los manuales.

#### **Cuarta fase: Aprobación de la propuesta**

- ✚ Presentación de los manuales a Junta Directiva.
- ✚ Aprobación de los manuales por parte de Junta Directiva.
- ✚ Junta Directiva debe asignar recursos y delegar responsabilidades.

#### **Quinta fase: Seguimiento y evaluación de la implementación**

La Administradora General será la encargada de verificar la continuidad y cumplimiento de las actividades descritas en el cronograma.

Posterior a su aprobación, los manuales administrativos propuestos servirán de apoyo en los procesos relacionados a la administración del talento humano en CIDEP, específicamente en la descripción de puestos, procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Los resultados se verán reflejados al momento de seleccionar y contratar personas aptas para los puestos, brindándoles la inducción necesaria, y acorde a las exigencias de la Asociación. En este sentido, la aplicación de los manuales es de carácter permanente, pero requieren actualización cada año, a efecto de lograr los objetivos descritos en cada uno de ellos.

#### **4- Recursos necesarios para su implementación**

##### **Recursos Humanos**

No es necesario contratar recurso humano, en la ejecución del plan participaran personas que laboran en la Asociación, a continuación se detallan:

- + Administradora General
- + Director Ejecutivo
- + Coordinadores (as) regionales (en total son 3 personas)
- + Miembros de Junta Directiva

##### **Recursos materiales y tecnológicos**

La Asociación cuenta con los materiales necesarios, por lo tanto no se comprará ningún material.

- + Computadora
- + Retroproyector
- + Papelería y útiles

**Recursos financieros**

Presupuesto de gastos  
 Periodo: Febrero a marzo de 2015  
 Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total
<b>Recursos humanos</b>			
Personas que participaran en la ejecución	10 (aproximado)	\$ 0	\$ 0
<b>Recursos tecnológicos</b>			
Computadoras	6 (aproximado)	\$ 0	\$ 0
Retroproyector	1	\$ 0	\$ 0
<b>Impresión de Manuales</b> 3 manuales (27+13+14 pág.)	54 pág. En total	\$ 0.04 por pág.	\$ 2.16
<b>Anillado de Manuales</b>	3 Manuales	\$ 2	\$ 6
<b>Copia de Manuales</b> 2 copias de cada manual	108 pág. En total	\$ 0.02 por pág.	\$ 2.16
<b>Folder</b>	6	\$ 0.15	\$ 0.90
<b>Fasteners</b>	6	\$ 0.10	\$ 0.60
<b>Coctel de fruta</b>	30	\$ 0.90	\$ 27
<b>Jugo de naranja</b>	30	\$ 0.45	\$ 13.50
<b>Total</b>			<b>\$ 52.32</b>

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

**Notas:**

- ✚ Recursos humanos no tiene costo, debido a que son personas que laboran en la Asociación, el dato es aproximado porque no se conoce cuantas personas integran Junta Directiva.
- ✚ Computadoras y retroproyector son recursos que posee CIDEP.
- ✚ Son 3 Manuales impresos y anillados: descripción y análisis de puestos, selección e inducción, y estarán en la región central, (en original).
- ✚ Son 2 Copias de cada manual: que se entregaran a las regiones: paracentral y oriental.
- ✚ El coctel y jugo en lata serán para la reunión donde se aprobaran los Manuales.

## 5- Cronograma para la puesta en marcha

### Herramientas para mejorar la gestión del talento humano en CIDEP Ejecución: Febrero-Marzo del año 2015

No.	Fases/actividades	Mes/semanas								Responsable	
		Febrero				Marzo					
		1	2	3	4	5	6	7	8		
	Primera fase: Presentación a la administración										
1	Revisión de la propuesta por parte del equipo investigador										Equipo investigador
2	Presentación de los manuales a la Administradora General										Equipo investigador
	Segunda fase: Presentación de la propuesta a las jefaturas										
3	Revisión general de la propuesta por parte de la Administradora General.										Administradora General
4	Presentación a la Dirección Ejecutiva.										Administradora General
5	Comunicación y sensibilización de los manuales a los Coordinadores (as) Regionales.										Administradora General
	Tercera fase: Análisis e incorporación de las sugerencias										
6	Análisis de la propuesta por parte de la Dirección Ejecutiva.										Director Ejecutivo
7	Recibir retroalimentación de los Coordinadores (as) Regionales.										Administradora General
8	Revisión e incorporación de las sugerencias de todo el personal, a los manuales.										Administradora General
	Cuarta fase: Aprobación de la propuesta										
9	Presentación de los manuales a Junta Directiva										Administradora General
10	Aprobación de los manuales por parte de Junta Directiva.										Junta Directiva
11	Junta Directiva debe asignar recursos y delegar responsabilidades										Junta Directiva
	Quinta fase: Seguimiento y evaluación de la implementación										
12	Verificar la continuidad y cumplimiento de las actividades										Administradora General

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ✚ Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Editorial: Limusa, 2007, México
- ✚ David A. De Cenzo, Administración de recursos humanos, Editorial: Limusa Wiley, 2008, México
- ✚ Dessler, Gary, Administración de recursos humanos, Décimo primera edición, Editorial: Pearson Educación, 2005, México
- ✚ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Tercera Edición, Editorial: McGraw Hill, 2007, México
- ✚ R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Editorial: Pearson Educación, 2005, México
- ✚ Simón L. Dolan, La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, Editorial: McGraw Hill, 2007, México
- ✚ Werther, William B, Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, Sexta edición, Editorial: McGraw Hill, 2008, México

## Trabajos de graduación

- ✚ Álvarez Flores, Gloria Yessenia, “Auditoría de gestión de recursos humanos con enfoque al proceso administrativo de la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social en el sector educación departamento de San Salvador. Caso Ilustrativo”. Universidad de El Salvador, 2013.
- ✚ Artiga Portillo, Ana Marcela, “Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador, 2011
- ✚ Barahona Pérez, Francisco René, “Estudio de factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores del campus central de la UES a través de la asociación de profesionales y técnicos de la Universidad de El Salvador (APTUES)”. Universidad de El Salvador, 2011
- ✚ Escobar, Patricia Esmeralda, “Plan de mejora para la gestión de recurso humano de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, caso ilustrativo”. Universidad de El Salvador, 2013
- ✚ Rivas Guardado, Zoila Beatriz, “Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo administrativo del personal de la vicaría episcopal de promoción humanitaria de la arquidiócesis de San Salvador”. Universidad de El Salvador, 2013



## Leyes y reglamentos

- ✚ Constitución de la República de El Salvador, Decreto No. 38, Publicado en el Diario Oficial, 16 de Diciembre de 1983.
- ✚ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto No. 894, Publicado en el Diario Oficial, 17 de diciembre de 1996.
- ✚ Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto No. 78, Publicado en el Diario Oficial, 21 de agosto de 1997.

## Documentos proporcionados en la Asociación

- ✚ Manual de organización, año 2009.
- ✚ Manual de evaluación del desempeño, año 2013.
- ✚ Manual de inducción, año 1999.
- ✚ Programa de administración y desarrollo de personal, año 2007.
- ✚ Reglamento interno de trabajo, año 2014.

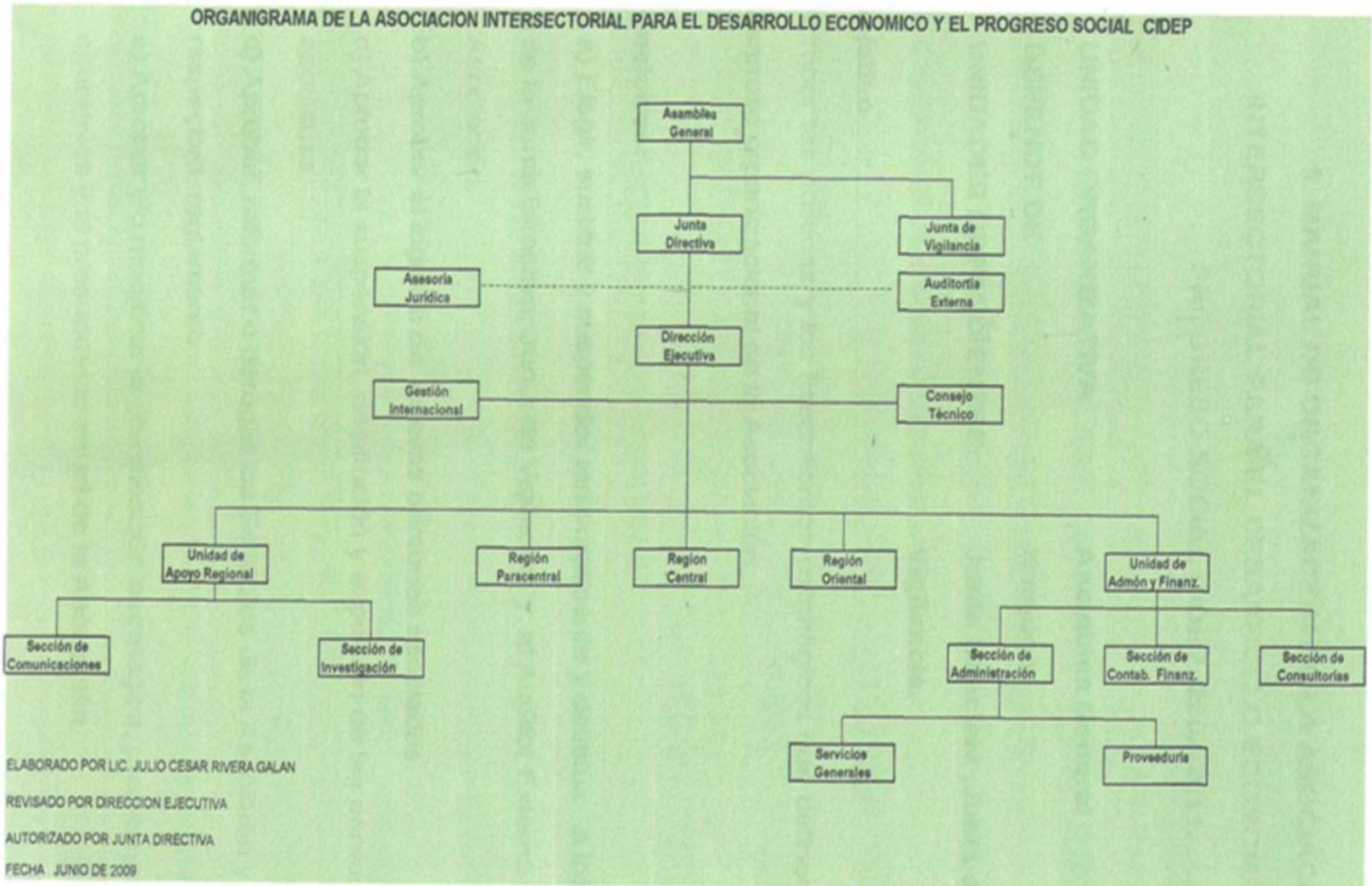
## Clases del seminario de graduación, ciclo I, año 2014.

## Sitios web consultados.

- ✚ <http://www.cidepelsalvador.org/cidep/nuestros-programas.html>
- ✚ [www.definicionabc.com/general/talento.php](http://www.definicionabc.com/general/talento.php)
- ✚ <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- ✚ <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>
- ✚ [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
- ✚ <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- ✚ <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>
- ✚ <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19645/capitulo2.pdf>

**ANEXOS**

## Anexo No. 1: Organigrama proporcionado por CIDEP



**Anexo No. 2: Guía de preguntas para la entrevista realizada a la Administradora General:  
Ismelda Cocar**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Tienen base de datos para cubrir alguna vacante?
- 2- ¿Tiene descritos y analizados los puestos de trabajo?
- 3- ¿Cuántos puestos existen en la organización?
- 4- ¿Cuál es el rango de la escala salarial según la estructura organizativa?
- 5- ¿Cuáles son las prestaciones adicionales a la ley que le brindan a sus empleados?
- 6- ¿Les ofrecen algún tipo de servicio a los empleados, ejemplo: prestamos?
- 7- ¿Qué incentivos reciben los empleados por parte de la Institución?
- 8- ¿Realizan inducción al nuevo personal?
- 9- ¿Realizan capacitaciones de desarrollo profesional para el personal?
- 10- ¿Con qué frecuencias y en qué temas?
- 11- ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal?
- 12- ¿Considera que existe una buena comunicación entre los empleados?
- 13- En caso de sugerencias o quejas de los empleados, ¿existe algún medio para efectuarlas?
- 14- ¿Considera que los empleados tienen sentido de pertenencia en CIDEP?

**Anexo No. 3: Guía de preguntas para la entrevista realizada al Lic. Gilberto Gutiérrez e Ing. Mario Antonio Paniagua.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Considera que la misión, visión y valores de la empresa se están cumpliendo?, ¿De qué manera?
- 2- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Asociación?
- 3- ¿Cuáles cree que son las debilidades de CIDEP?
- 4- ¿Quiénes son sus principales beneficiarios de los proyectos que desarrollan?
- 5- ¿Cuáles son las expectativas de la asociación para el próximo año, en cuanto a los programas que desarrollan?
- 6- En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en CIDEP?
- 7- ¿Existen por escrito manuales; por ejemplo: análisis y descripción de puestos, de organización?
- 8- ¿Qué otro tipo de manuales poseen?
- 9- ¿Consideran que están actualizados?
- 10- ¿Cuáles son las expectativas de la asociación en cuanto al desarrollo de su personal?
- 11- ¿Considera que la institución tiene oportunidades que puede aprovechar?, ¿Cuáles?
- 12- ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la Institución?
- 13- ¿Considera que existe una buena administración del personal en la Asociación?

## Anexo No. 4: Formato del cuestionario dirigido al personal que labora en CIDEP.



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



Cuestionario dirigido al personal que labora en la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP).

**Objetivo:** Recolectar la información necesaria para analizar la actual administración del personal en CIDEP.

De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

La información será tratada con total confiabilidad, debido a que es exclusivamente con fines académicos para el trabajo de investigación de la Escuela de Administración de Empresas, de la Universidad de El Salvador.

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta y señale con una "X" la opción que estime conveniente, cuando sea necesario explique su respuesta.

### I- Datos generales

1- Nombre (Opcional): \_\_\_\_\_

2- Género: Femenino  Masculino

3- Edad: 15 - 20 años  21 - 25 años  26 - 30 años

31 - 35 años  36 - 40 años  41 años o más

4- Nivel académico: Básico  Bachillerato  Técnico  Universitario

Maestría  Otro: \_\_\_\_\_

5- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en CIDEP?

De 1 a 5 años  De 6 a 10 años  De 11 a 15 años

De 16 a 20 años  De 21 a 25 años  Más de 26 años

6- ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña? R/. \_\_\_\_\_

### II- Datos de contenido

1- ¿Sabe Usted, que CIDEP tiene misión? Sí  No

2- ¿Sabe Usted, que CIDEP tiene visión? Sí  No

3- ¿Sabe Usted, que CIDEP tiene valores? Sí  No

4- ¿Le han dado a conocer la misión, visión y valores de la Asociación? Sí  No

Si respondió que SI, pase a la pregunta No. 5.

Si respondió que NO, pase a la pregunta No. 6.

5- ¿De qué manera le han dado a conocer la misión, visión y valores de la Asociación?

Verbalmente  Por escrita  Verbal y escrita

6- ¿Considera que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

Sí  No  Si respondió NO, ¿por qué? \_\_\_\_\_

7- En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en CIDEP?

a) 1, b) 2, c) 3, d) 4, e) 5, f) 6, g) 7, h) 8, i) 9, j) 10

8- ¿Le gusta el trabajo que realiza diariamente en CIDEP? Sí  No

9- En escala del 1 al 10, ¿Qué tan orgullosa /o se siente de trabajar en CIDEP?

a) 1, b) 2, c) 3, d) 4, e) 5, f) 6, g) 7, h) 8, i) 9, j) 10

10- Si alguna persona le pregunta dónde trabaja, ¿Usted que respondería?

En CIDEP  Por ahí  En una ONG  Prefiere quedarse callado

11- ¿Por qué su respuesta a la pregunta anterior?

Por seguridad  Por inestabilidad laboral  Porque no le gusta lo que hace

Otra causa (especifique): \_\_\_\_\_

12- ¿Se siente identificado con la Institución? Sí  No

13- ¿Considera que la Institución le brinda estabilidad laboral? Sí  No

14- ¿Por qué medio ingreso a la Institución?

Lo recomendaron  Por anuncio en periódico

Por medio de un sitio web  Por iniciativa propia

15- ¿Qué documentación presento para trabajar en CIDEP?, puede seleccionar varias opciones.

Curriculum  Lleno solicitud  Constancias  Referencias

Solvencias  Antecedentes  Otra (especifique): \_\_\_\_\_

16- ¿Le hicieron entrevista en el proceso de selección? Sí  No

17- ¿Qué tipo de pruebas realizó al ingresar a CIDEP?, puede seleccionar varias opciones.

Psicológica  De conocimiento  Técnica  Otra (especifique): \_\_\_\_\_

18- ¿Considera complicado el proceso de selección para entrar a laborar en CIDEP? Sí  No

19- En escala del 1 al 10, ¿Cómo califica el proceso de selección?

a) 1, b) 2, c) 3, d) 4, e) 5, f) 6, g) 7, h) 8, i) 9, j) 10

20- Cuando ingreso a la Institución, ¿En qué momento recibió inducción sobre la empresa y su puesto de trabajo?

En el proceso de selección  Al realizar la contratación  Al ejercer su puesto de trabajo

21- ¿Dispone de los suficientes recursos materiales para desempeñar sus labores? Sí  No

22- ¿Identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Asociación?

Sí  No  Sí respondió NO, ¿por qué? \_\_\_\_\_

23- El desarrollo de su trabajo, ¿Le hace sentir que Usted está aplicando sus habilidades y conocimientos?

Sí  No  Sí respondió NO, ¿por qué? \_\_\_\_\_

24- ¿Considera que existe una buena administración del personal en la Asociación?

Sí  No  Sí respondió NO, ¿por qué? \_\_\_\_\_

25- Cuando ha realizado un trabajo bien hecho, ¿Su jefe lo ha felicitado? Sí  No

26- ¿Conoce Usted las sanciones al personal cuando no cumplen con sus obligaciones de trabajo?

Sí  No

27- ¿Qué incentivos o prestaciones adicionales a la ley recibe de la Asociación para motivarlo a Usted como empleado?, puede seleccionar varias opciones.

Uniformes  Viáticos  Alimentación  Becas  Diplomados  Seguros

28- ¿Con qué frecuencia le brindan capacitación?

Mensualmente  Cada 3 meses  Cada 6 meses  Una vez al año

29- ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido Usted capacitación?, puede seleccionar varias opciones.

Servicio al cliente  Relaciones interpersonales  Liderazgo  Administración

Computación  Inglés  Otra (especifique): \_\_\_\_\_



30- ¿Tiene accesibilidad y confianza de expresar sus opiniones con el jefe? Sí  No

31- En caso de tener sugerencias o quejas. ¿Existe algún medio donde expresarlas? Sí  No

Si respondió NO, pase a la pregunta No. 32

Si respondió SI, pase a la pregunta No. 33

32- ¿Qué sugiere Usted? Buzón de sugerencias  Hablar con el jefe  Prefiere no hablar

33- ¿Recibe a tiempo el pago salarial? Sí  No

34- ¿Le satisface el pago salarial que recibe por el trabajo que realiza? Sí  No

35- ¿Le brindan condiciones preventivas de riesgo y seguridad ocupacional adecuadas? Sí  No

36- ¿Con qué frecuencia le realizan la evaluación del desempeño?

Mensualmente  Cada 3 meses  Cada 6 meses  Una vez al año

37- ¿En qué considera que le contribuye la evaluación del desempeño a Usted?

Para promoverlo a otro puesto  Para aumentarle el sueldo  Solo para evaluarlo

38- ¿Recibe aguinaldo? Sí  No

39- ¿Recibe algún bono para su familia? Sí  No

40- ¿Hacen convivios o actividades para relacionarse con todo el personal de la Institución?

Sí  No

41- ¿Qué tipo de actividades sugiere hacer, para convivir con los compañeros de trabajo?

Juegos deportivos  Videos  Charlas o seminarios

Paseos  Otras (especifique): \_\_\_\_\_

42- ¿Cree Usted que existen personas líderes en CIDEP, como ejemplo a seguir? Sí  No

**Fecha en que se pasó al personal:** martes 9 de septiembre de 2014.

**Hora:** 8:00 am

**Equipo investigador:**

Elizabeth Cubías.

René Platero.