

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



**"MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS  
DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI)."**

**PRESENTADO POR:**

**NATHALY JAZMÍN CHACÓN PERDOMO CP05082**

**EDUARDO ANTONIO GRIJALVA HUEZO GH06044**

**DOCENTE ASESORA**

**LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO DE RODRÍGUEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO DE 2016.**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector Interino : Lic. José Luis Argueta Antillón.  
Vice-Rector interino : Ing. Carlos Armando Villalta.  
Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández.  
Vice-Decano : Ing. Mario Wilfredo Crespín.  
Secretario : Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.  
Coordinador de Seminario de  
Graduación : Lic. Rafael Arístides Campos.

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Ingeniero : José Ciriaco Gutiérrez Contreras.  
Licenciado : Alfonso López Ortiz  
Licenciada : Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Docente Asesor).

**FEBRERO 2016**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

## ***AGRADECIMIENTOS***

***Nathaly Jazmín Chacón Perdomo***

Mi agradecimiento más profundo está dirigido a Dios por darme salud y fortaleza en los momentos que más lo necesite, además de ser la guía en cada uno de mis pasos. A mi madre especialmente Blanca de Chacón por su gran sacrificio, esfuerzo, amor incondicional y dedicación plena a sus hijos, a mi padre Carlos Chacón por su apoyo incondicional durante mi carrera, a mi hermano Carlos Chacón por su cariño y consejos, a mis abuelos y demás familia por brindarme su afecto, amigos y compañeros que estuvieron acompañándome en este esfuerzo.

A mi compañero de grupo por haber trabajado con paciencia y responsabilidad, a los docentes especialistas del área de Recursos Humanos, por sus valiosos aportes para la realización del trabajo de graduación. Igualmente a la Asociación Para la Promoción de Los Derechos Humanos de la Niñez En El Salvador APRODEHNI por abrirnos sus puertas y ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica MIL GRACIAS A TODOS...

***Eduardo Antonio Grijalva Huevo***

Agradezco a Dios y a la Virgen María por estar siempre a mi lado y haberme dado la sabiduría necesaria para cumplir una de mis grandes metas. A mi tía Marta Martínez Huevo y mi abuela Hilda Rosa Huevo, por ser ese pilar de mi vida que me educó con amor y entrega para obtener este gran logro profesional.

A mis demás familiares que siempre han estado pendientes de mí, por ser la inspiración para continuar luchando, durante mi vida. A mi compañera de grupo, por haber trabajado con paciencia y dedicación. A nuestra asesora quien ha sido nuestro apoyo en este proceso por su paciencia, dedicación, tiempo, cariño y respeto brindado.

En fin, agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera me desearon lo mejor en el transcurso de mi carrera GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA EN CADA UNA DE SUS VIDAS...

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S), GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI), Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	1
1.1. Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).....	1
1.1.2. Orígenes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).....	1
1.2.3. Organizaciones No Gubernamentales en América Latina.....	2
1.3.4. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en El Salvador.....	3
1.2. Generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).....	5
1.2.1. Concepto de asociación y fundación sin fines de lucro.....	5
1.2.2. Objetivos de las organizaciones no gubernamentales.....	6
1.2.3. Importancia de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ONG'S ..	7
1.2.4. Aspectos económicos.....	7
1.2.5. Aspectos sociales.....	7
1.2.6. Aspectos políticos.....	8
1.2.7. Características de las organizaciones no gubernamentales.....	8
1.2.8. Requisitos para construir una Asociación o Fundación.....	9
1.2.9. Clasificación de las ONG'S en El Salvador.....	10
1.2.10. Papel que desempeñan las ONG'S en El Salvador.....	11
1.2.11. Ideología de las ONG'S en El Salvador.....	11
1.2.12. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales.....	11
1.2.12.1. Constitución de la República de El Salvador.....	12
1.2.12.2. Código de comercio.....	12
1.2.12.3. Leyes tributarias.....	13
1.2.12.4. Leyes laborales.....	14
1.2.12.5. Ley del instituto salvadoreño del seguro social (ISSS).....	14
1.2.12.6. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.....	14

1.3. Generalidades de la Asociación Para La Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador APRODEHNI.....	16
1.3.1. Antecedentes.....	16
1.3.2. Ubicación geográfica.....	16
1.3.3. Misión, visión, filosofía, naturaleza jurídica, valores y objetivos de (APRODEHNI).....	17
1.3.3.1. Misión.....	17
1.3.3.2. Visión.....	17
1.3.3.3. Filosofía.....	17
1.3.3.4. Naturaleza jurídica.....	18
1.3.3.5. Valores.....	18
1.3.3.4. Objetivos.....	19
1.3.4. Cobertura geográfica y población a la que va dirigido el trabajo de APRODEHNI.....	20
1.3.4.1. Cobertura geográfica.....	20
1.3.4.2. Población a la que va dirigido el trabajo.....	20
1.3.5. Estructura organizativa (APRODEHNI). (Figura N° 1).....	21
1.3.6. Descripción de la estructura organizativa.....	22
1.3.7. Programas de trabajo APRODEHNI.....	24
1.3.7.1. Niñez y juventud.....	24
1.3.7.2. Salud comunitaria y agua de calidad.....	25
1.3.7.3. Economía popular y seguridad alimentaria.....	25
1.3.7.4. Gestión de riesgos y adaptabilidad al cambio climático.....	25
1.3.7.5. Fortalecimiento Institucional.....	25
1.4. Generalidades teóricas y aspectos de importancia de administración.....	26
1.4.1. Antecedentes de la administración.....	26
1.4.2. Principios generales de administración.....	27
1.4.3. Conceptos de administración.....	29
1.4.4. Importancia.....	30
1.4.5. Proceso administrativo.....	30

1.4.5.1.	Planeación.....	30
1.4.5.2.	Organización. ....	32
1.4.5.3.	Dirección.....	33
1.4.5.4.	Control. ....	33
1.4.6.	Clasificación de la administración.....	35
1.4.7.	Aspectos teóricos del modelo de gestión administrativa y eficiencia. ....	35
1.4.7.1.	Objetivos de la gestión administrativa.....	36
1.4.7.2.	Importancia de la gestión administrativa.....	37
1.4.7.3.	Ventajas y desventajas. ....	37
1.4.7.4.	Etapas de un modelo de gestión administrativa.....	38
1.4.7.5.	Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.....	38
1.5.	Gestión de recursos humanos. ....	39
1.5.1.	Definición de gestión de recursos humanos. ....	39
1.5.2.	Objetivos de la gestión de talento humano. ....	40
1.5.3.	Importancia de la administración del recurso humano. ....	40
1.5.4.	Recursos humanos como función o departamento.....	41
1.5.5.	Funciones de la administración de recursos humanos. ....	42
1.5.6.	Proceso de gestión de recursos humanos. ....	42
1.5.6.1.	Reclutamiento. ....	43
1.5.6.2.	Selección.....	43
1.5.6.3.	Contratación.....	45
1.5.6.4.	Inducción. ....	46
1.5.6.5.	Aplicación de personas. ....	47
1.5.6.6.	Evaluación de desempeño.....	48
1.5.6.7.	Compensación de personas.....	49
1.5.6.8.	Desarrollo de personas.....	50
1.5.8.9.	Higiene laboral y salud ocupacional.....	51
1.5.8.10.	Fundamentos legales del área de recursos humanos.....	53

2.    CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR.”.....	59
2.1.    Objetivos de la investigación: .....	59
2.1.1.    Objetivo general. ....	59
2.1.2.    Objetivos específicos. ....	59
2.2.    Hipótesis de la investigación. ....	60
2.2.1.    General. ....	60
2.2.2.    Específicas.....	60
2.3.    Importancia de la investigación.....	60
2.4.    Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.....	61
2.4.1.    Método de investigación. ....	61
2.4.1.1.    Metodología. ....	61
2.4.1.2.    Métodos. ....	61
2.4.2.    Tipo de investigación. ....	61
2.4.3.    Diseño de investigación. ....	62
2.4.4.    Técnicas de investigación. ....	62
2.4.4.1.    Encuestas: .....	62
2.4.4.2.    Entrevistas:.....	62
2.4.4.3.    La observación directa:.....	63
2.4.5.    Instrumentos para recolección de información. ....	63
2.4.5.1.    Lista de Cotejo. ....	63
2.4.5.2.    Guía de la entrevista. ....	63
2.4.5.3.    Cuestionario. ....	64
2.4.6.    Fuentes de información. ....	64
2.4.6.1.    Fuentes primarias. ....	64
2.4.6.2.    Fuentes secundarias. ....	64
2.4.7.    Unidades de análisis.....	65
2.4.7.1.    Sujeto de estudio.....	65
2.4.7.2.    Unidades de estudio. ....	65

2.4.7.3.	Alcances y limitaciones. ....	65
2.5.	Determinación del universo y muestra. ....	65
2.5.1.	Universo. ....	65
2.5.2.	Población. ....	66
2.5.3.	Muestra. ....	67
2.5.4.	Determinación de la muestra. ....	67
2.6.	Análisis e interpretación de resultados. ....	69
2.6.1.	Tabulación e interpretación de datos. ....	69
2.6.1.1.	Procesamiento de la información. ....	69
2.6.1.2.	Conteo de datos. ....	69
2.6.1.3.	Interpretación de datos. ....	69
2.7.	Descripción del diagnóstico de la situación actual. ....	70
2.7.1.	Recursos actuales. ....	70
2.7.1.1.	Análisis administrativo. ....	70
2.7.1.2.	Infraestructura física. ....	70
2.7.1.3.	Sostenibilidad financiera. ....	71
2.7.1.4.	Logotipo y eslogan de la institución. ....	71
2.7.2.	Detalle de su finalidad como asociación no lucrativa. ....	72
2.7.3.	Clima organizacional y desarrollo organizacional de APRODEHNI. ....	72
2.7.4.	Gestión actual de la unidad de recursos humanos. ....	73
2.7.5.	Conocimientos generales de la asociación. ....	73
2.7.6.	Reclutamiento y selección de personal. ....	74
2.7.7.	Procedimientos de inducción. ....	74
2.7.8.	Capacitaciones al personal. ....	75
2.7.9.	Sistema de evaluación del desempeño. ....	75
2.7.10.	Remuneraciones y prestaciones a empleados. ....	75
2.7.11.	Plan de seguridad y salud ocupacional. ....	76
2.7.12.	Motivación laboral a los colaboradores. ....	76
2.7.13.	Relaciones laborales. ....	77
2.7.14.	Planes de carrera internos. ....	77



2.7.15.	Análisis FODA .....	77
2.7.15.1.	Análisis del ambiente interno. ....	77
2.7.15.2.	Análisis del ambiente externo.....	78
2.7.15.3.	Estrategias actuales.....	79
2.7.15.4.	Matriz FODA.....	79
2.8.	Conclusiones. ....	81
2.9.	Recomendaciones.....	82
3.	<b>CAPÍTULO III: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR"</b> .....	83
3.1.	Importancia.....	83
3.2.	Alcance.....	83
3.3.	Objetivos. ....	84
3.3.1.	Objetivo general:.....	84
3.3.2.	Objetivos específicos: .....	84
3.4.	Desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos para APRODEHNI. ..	84
3.4.1.	Descripción de la unidad de recursos humanos. ....	84
3.4.2.	Planeación del recurso humano.....	85
3.4.3.	Función del departamento de recursos humanos. ....	85
3.4.3.1.	Objetivos del departamento de recursos humanos.....	85
3.4.3.2.	Metas del departamento de recursos humanos. ....	86
3.4.3.3.	Políticas de la unidad de recursos humanos.....	87
3.4.3.4.	Misión del departamento de recursos humanos.....	88
3.4.3.5.	Visión del departamento de recursos humanos.....	88
3.4.3.6.	Valores del departamento de recursos humanos.....	88
3.4.3.7.	Estrategias y tácticas del departamento de recursos humanos.....	90
3.4.4.	Estructura del departamento de recursos humanos. ....	94
3.4.4.1.	Descripción. ....	94
3.4.4.2.	Propuesta de organigrama.....	96

3.4.4.3.	Funciones básicas: .....	97
3.4.5.	Desarrollo del diseño organizacional.....	97
3.4.5.1.	Dependencia del departamento.....	97
3.4.5.2.	Descripción de puestos. ....	98
3.4.6.	Herramientas para planificación y gestión de la unidad de recursos humanos.....	99
3.4.6.1.	Manual de organización de la unidad de RRHH APRODEHNI. ....	99
3.4.6.2.	Manual de descripción de puestos de RRHH APRODEHNI. ....	110
3.4.7.	Reclutamiento. ....	117
3.4.1.	Responsabilidad.....	117
3.4.2.	Documentación. ....	117
3.4.3.	Puntos clave en el reclutamiento de personal:.....	117
3.4.4.	Procedimiento para el reclutamiento de personal.....	118
3.4.8.	Herramientas propuestas para el procedimiento de reclutamiento. ....	122
3.4.8.1.	Propuesta de formato de requisición de personal. ....	122
3.4.8.2.	Modelos promocionales para reclutamiento de personal.....	123
3.4.8.3.	Propuesta de base de datos para la unidad de RRHH APRODEHNI. 125	
3.4.9.	Procedimiento para la selección de personal. ....	128
3.4.9.1.	Procedimiento de selección. ....	128
3.4.10.	Herramientas propuestas para el proceso de selección de personal. ....	133
3.4.10.1.	Formato de solicitud de empleo propuesta. ....	133
3.4.10.2.	Propuesta de Guía de entrevista para la selección de personal APRODEHNI.....	136
3.4.11.	Contratación de personal. ....	140
3.4.11.1.	Políticas de contratación de personal.....	140
3.4.11.2.	Procedimiento de contratación de personal. ....	141
3.4.12.	Herramientas propuestas para el procedimiento de selección de personal. 142	
3.4.12.1.	Formato para presentación de oferta laboral.....	142

3.4.12.2.	Contrato individual de trabajo. ....	143
3.4.12.3.	Formato de hoja de archivo de expediente personal.....	147
3.4.13.	Inducción de personal.....	148
3.4.13.1.	¿Cuándo es necesario aplicar este proceso? .....	148
3.4.13.2.	¿Cuál es su finalidad? .....	148
3.4.13.3.	Objetivos de la inducción de personal. ....	148
3.4.13.4.	Al ingresar a la asociación el nuevo colaborador experimenta: .....	149
3.4.13.5.	El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera: .....	149
3.4.14.	Herramienta propuesta para el procedimiento de inducción. ....	151
3.4.14.1.	Manual de bienvenida.....	151
3.4.15.	Evaluación del desempeño. ....	161
3.4.16.	Herramienta propuesta para la evaluación del desempeño. ....	162
3.4.16.1.	Manual de evaluación del desempeño. ....	162
3.4.17.	Capacitación. ....	174
3.4.17.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación. ....	174
3.4.17.2.	Detalle de la etapa de capacitación:.....	175
3.4.17.3.	Programas de capacitación.....	176
3.4.18.	Herramienta propuesta para el procedimiento de capacitación. ....	178
3.4.18.1.	Propuesta de un modelo de un plan de capacitación. ....	178
3.4.19.	Compensación. ....	183
3.4.20.	Seguridad e higiene ocupacional. ....	184
3.4.21.	Motivación laboral a los colaboradores.....	185
3.4.21.1.	Programas: .....	185
3.4.21.2.	Técnicas. ....	186
3.4.21.3.	Herramientas:.....	187
3.4.22.	Planes de carrera interno. ....	188
3.4.22.1.	Proceso de diseño de planes de carrera:.....	188
3.4.22.2.	Para la implantación de un plan de carreras, conviene tener en cuenta algunos puntos: .....	189
3.4.22.3.	Consideraciones para la aplicación del plan de carrera interno.....	189

3.4.22.4. Beneficios.....	189
3.5. Plan de implementación para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.....	190
3.5.1. Objetivos.....	190
3.5.1.1. Objetivo general.....	190
3.5.1.2. Objetivos específicos.....	191
3.5.2. Actividades a realizar.....	191
3.5.2.1. Presentación y discusión.....	191
3.5.2.2. Aprobación y autorización.....	191
3.5.2.3. Reproducción y distribución.....	191
3.5.2.4. Orientación o reorganización.....	191
3.5.2.5. Supervisión.....	192
3.5.2.6. Evaluación.....	192
3.5.2.7. Actualización.....	192
3.5.3. Recursos.....	192
3.5.3.1. Recursos humanos.....	192
3.5.3.2. Recursos materiales.....	193
3.5.3.2. Recursos financieros.....	193
3.6. Referencias bibliográficas.....	197

## ANEXOS

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La Asociación para la Promoción de los derechos Humanos de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI), a lo largo de su historia se ha mantenido como una de las organizaciones sin fines de lucro más importantes de El Salvador, por enfocar su trabajo principalmente a comunidades que viven en condiciones de pobreza y marginación social, alejadas de las oportunidades de desarrollo y carentes de los más esenciales servicios básicos, enfocando sus esfuerzos principalmente en la niñez y la juventud a partir del trabajo directo con ellos y mediante el apoyo a sus familias.

Durante los últimos años APRODEHNI ha experimentado un crecimiento en su personal, lo que refleja un aumento en sus donaciones como el buen desempeño alcanzado; sin embargo adolece de un modelo de gestión de recursos humanos y por ende de una administración adecuada que le permita tener formalidad. A efecto de proporcionar una respuesta a la necesidad, se plantea un modelo de gestión de recursos humanos orientado a fortalecer el desempeño laboral que contribuya a la sostenibilidad y desarrollo de la asociación.

La investigación se efectuó para conocer la situación actual de la Asociación Para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI), en cuanto a su unidad de recursos humanos y funcionamiento interno, para determinar los elementos necesarios en la elaboración del modelo.

Para realizar la investigación se utilizó el método de análisis y síntesis, esta fue de tipo exploratoria y se realizó de acuerdo a un diseño no experimental; efectuándose sin manipular intencionalmente las variables, limitándose a observar y analizar el comportamiento en su ámbito natural. De igual forma se aplicó el método científico, porque permite recopilar, analizar, presentar la información, identificar la raíz de un problema y proponer una solución.

La recolección de información se desarrolló por medio de las técnicas de encuesta y entrevista, para su aplicación el instrumento utilizado fue el cuestionario, el universo estuvo compuesto por la junta directiva, encargados de proyectos y miembros colaboradores de APRODEHNI, la encuesta se realizó únicamente a los colaboradores, y el cálculo de la muestra dio como resultado 53 trabajadores a encuestar, en la entrevista se aplicó solamente a las jefaturas, realizando un censo por la viabilidad que se genera al tener 12 personas a entrevistar.

En el estudio se concluyó que una gran parte de los encuestados manifestó que no existe un modelo de gestión de recursos humanos, ignorando los beneficios que se pueden obtener, se determinó que se debe explotar las amplias oportunidades y fortalezas que tiene la asociación para minimizar sus debilidades y amenazas. Además la asociación debe hacer más uso de la publicidad enfocada en dar a conocer a APRODEHNI, así como cada uno de los proyectos que se están ejecutando con el objetivo primordial de ganar mayor participación de colaboradores y donadores.

Para lograr de una mejor manera las metas de la asociación, se recomienda implementar un modelo de gestión de la unidad de recursos humanos, basado en la implementación de procedimientos más calificados de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, motivación, higiene y seguridad ocupacional y planes de carrera interno.

## INTRODUCCIÓN.

La Administración del recurso humano, se compone de varias funciones o procedimientos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales, entre los procedimientos encontramos selección y reclutamiento de personal que permiten contratar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, programas de salud ocupacional y remuneración justa, equitativa y competitiva entre otros.

En la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI), tiene como propósito brindar los mejores servicios a los más necesitados de las comunidades en pobreza, por lo que es necesario que su personal sea muy calificado, es por eso que el objetivo de este estudio es la creación de un modelo de gestión de la unidad de recursos humanos que permita fortalecer el desempeño laboral del personal de la asociación, elaborando diversas técnicas para un buen reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del personal y demás actividades propias de la unidad de talento humano.

**En el capítulo I:** Se presentan los fundamentos teóricos para implementar un modelo de gestión de recursos humanos, las generalidades de las asociaciones sin fines de lucro o entidades no gubernamentales (ONG'S), cuando fue su fundación, los cambios que han sufrido a lo largo de su existencia, los servicios que presta, como se desarrolla el marco filosófico de la Asociación, historia, ubicación geográfica, misión, visión, valores, junta directiva y el marco legal que rige a la asociación.

Por otra parte se describen los antecedentes de la administración, los principios que ayudan a mejorar la eficiencia y la importancia de garantizar el éxito. Comprende una variedad de actividades que incluyen la planeación, organización, dirección y control, cumpliendo funciones básicas en una institución en conjunto con los modelos de gestión de recursos humanos así como su base teórica fundamental.

**En el capítulo II:** Se describe el desarrollo de la parte metodológica, determinando el tipo de estudio que se implementara, además, elementos como el universo, muestra, métodos, técnicas e instrumentos, se especifican de tal manera que ayuden a la explicación de la información y los datos procesados. Se expondrá el tratamiento de la información, con la distribución porcentual de los datos obtenidos en cada interrogante, como su representación gráfica e interpretación de la información.

A su vez se incluye el diagnóstico de la asociación y la unidad de recursos humanos, partiendo de las actividades más básicas realizadas hasta las más complejas e internas del departamento, terminando con los alcances significativos, las limitaciones que se encontraron y un análisis FODA, que nos muestra la situación de la asociación con respecto a la administración del área de talento humano.

**En el capítulo III:** Tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos, teniendo como base el diagnóstico de la situación actual. Se proponen herramientas para guiar el talento de la asociación, requiriendo una apropiada gestión para fortalecer sus objetivos, funcionamiento y maximizando sus recursos, considerando que contará con personal idóneo, además de permitirle el proceso continuo necesario de seguimiento, desarrollo y evaluación de sus colaboradores, obteniendo un óptimo rendimiento laboral, mismo que reflejará un beneficio para la asociación.

Tendrá entre sus principales metas, la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, las etapas de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos adecuados a las plazas vacantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la planeación de las necesidades de capacitación del recurso humano, garantizándoles un ambiente de trabajo más coordinado y de mejor calidad.

Finalmente se presentan los anexos en los que se encuentra el detalle del análisis e interpretación de los resultados obtenidos así como todos aquellos datos, cuadros y documentos que complementen, respalden y justifiquen la investigación.



# **1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S), GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI), Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

## **1.1. Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)<sup>1</sup>.**

### **1.1.2. Orígenes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).**

Existen desde los años 1800, una de las más antiguas es la Cruz Roja. El reconocimiento formal de las ONG'S, es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945).

A comienzos de la segunda guerra mundial, dentro de los países del llamado “ tercer mundo”, se constituye un fenómeno que abre paso a la reestructuración de la cultura y economía política global, logrando establecer una lucha contra la pobreza, como estrategia para globalización con dominación mundial a través de un proceso por el cual se produce la transformación de los pobres y posibilita la creación de nuevos mecanismos de control por medio de una variedad de acciones que significaron la innovación de lo social como nuevo campo de intervención o podría entenderse como una verdadera oportunidad de progreso.

Se crean las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), conocidas como organizaciones sin fines de lucro, que en el ámbito del desarrollo y la cooperación, se ha incrementado notablemente a nivel mundial.

Estas organizaciones han ganado credibilidad, reconocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y la opinión pública en general, no sólo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria, cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social.

---

<sup>1</sup> Guardado José Alex Osmin, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad.

### **1.2.3. Organizaciones No Gubernamentales en América Latina.<sup>2</sup>**

El surgimiento y evolución de las ONGs en América Latina tiene su punto de partida a finales de la década de los 60 y principios de los 70, y se relaciona con algunos fenómenos sociales de gran trascendencia en la vida de América Latina.

El surgimiento de ONGs en América Latina, se encuentra ligado al tradicional “debate sobre el desarrollo y sub.-desarrollo de sus países”, ya que muchas ONGs nacen con la misión de contribuir al desarrollo Económico y Social.

El proceso de surgimiento de las ONGs en la región Centroamericana se encuentra relacionado a la integración del mercado común Centroamericano (MERCOSUR) en la década de los 60, así como también su crisis en 1969, a raíz de la guerra de Honduras y El Salvador.

La integración Centroamericana retrasó los procesos de reformas agrarias en los países, debido a que la ampliación del mercado nivel regional fue concebida por las elites económicas como un sustituto a las necesidades de desarrollo del mercado interno. En este periodo se gestaron y expandiendo nuevas ONGs que más tarde la crisis del MERCOSUR en 1969, jugaron un papel importante de interlocución con el Estado en algunos casos y de confrontación con otros.

Actualmente en América latina existe una diversidad de ONGs que trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos en todos los países, y se encuentra constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales.

En resumen podemos decir que las ONGs en América Latina tiene su origen en los problemas sociales y económicos que afectan sus comunidades y estas organizaciones se convierten en una alternativa para apoyar a resolver estos problemas a la población.

---

<sup>2</sup> Víctor González. Las Organizaciones no Gubernamentales nueva expresión de la sociedad salvadoreña, Editorial Preis, 2009. p. 22.

#### **1.3.4. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) en El Salvador.**

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG'S) tienen presencia en El Salvador desde mediados del siglo veinte, las primeras Asociaciones y Fundaciones en Centroamérica surgieron como una necesidad de descentralizaciones estatales y además impulsadas por un sentimiento de caridad a favor de los sectores más desposeídos de la sociedad. Las iglesias misioneras y los grupos cristianos laicos fueron los que más impulsaron su desarrollo. En esa misma época surgieron otras asociaciones integradas por grupos de voluntarios que organizaron actividades de beneficencia en forma parcial. Estas organizaciones actuaban en desacuerdo con una perspectiva puramente de asistencia, carente de una visión de desarrollo a corto plazo. Su trabajo se limitaba a la recolecta de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres o para las instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediatas de los ancianos, minusválidos, enfermos y niños huérfanos.

Entre las décadas de los años 40 a los 70 el crecimiento de las iniciativas de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, mostró un incremento poco relevante, ya que el Ministerio de Gobernación a finales de los años 70 reflejaba en sus registros 168 organizaciones.

En la década de los 80 surgieron un sin número de ONG'S, como producto de la búsqueda de alternativas para asegurar el rumbo de las transacciones hacia una democracia amplia y duradera, un marco de seguridad ciudadana, respecto a los derechos humanos y mejores condiciones para combatir la pobreza y encontrar mejoras para un desarrollo humano más digno y sustentable.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Pedro Urrua Veloso. Las Organizaciones no Gubernamentales como factores de desarrollo reconstrucción y pacificación, 2005. p. 18

El crecimiento de estas Organizaciones No Gubernamentales se debió en gran parte al acreditación estas organizaciones en el conflicto bélico en El Salvador.

Cabe destacar que en la década de los 80 a 90, las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales se modificaron, la tasa de crecimiento de la iniciativa comprobada que se registró formalmente en el Ministerio de Gobernación, en compensación con lo acumulado desde el año 70. En esos 10 años surgieron 338 nuevas expresiones y se formalizaron como producto del acrecentamiento del conflicto.<sup>4</sup>

En este acelerado crecimiento de nuevas organizaciones influyeron diversos factores, entre ellos se mencionan los siguientes:

En el primer quinquenio, los cambios en la política gubernamental, el fortalecimiento del desarrollo privado local expresado en la promoción de asociaciones de desarrollo comunal, las necesidades de asistencia humanitaria para la población afectada por el conflicto armado y la apreciación que grupos particulares tuvieron de la situación y perspectivas económicas, como es el caso de FUSADES.

En el segundo quinquenio, prácticamente se duplicó el número de organizaciones surgidas entre los años 1980 a los 1985, como consecuencia de la agudización de las necesidades insatisfechas de la población, la incapacidad del aparato estatal en su aporte financiero para proyectos de atención social.

Los planteamientos políticos administrativos, que contribuye a un proceso de modernización del estado, de los diferentes períodos gubernamentales, también han sido un factor determinante en el proceso de organización privada en nuestro país.

---

<sup>4</sup> Fusades, Regular la libertad de Asociaciones. San Salvador. Boletín Económico y Social n.122-1, 2001

Durante 1985 a 1989, el gobierno promovió la organización privada en el ámbito local, de asociaciones cooperativas y de federaciones agrícolas.

En general se crearon condiciones para fortalecer los municipios, bajo el principio comunal, en los años de 1989 a 1994, FUSADES enfatizó en la necesidad de una modernización del estado para convertirlo de un ente centralizado, paternalista y ejecutor, en un ente eminentemente subsidiario.

Después de la firma de los acuerdos de paz en 1992 y durante el proceso de su implementación, las organizaciones no gubernamentales, al igual que la mayoría de instituciones sociales del país, han venido redefiniéndose y restaurándose; muchas han logrado asumir roles nuevos con claridad de propósito y vínculos vigorosos con los sectores más pobres de la sociedad.

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

### **1.2.1. Concepto de asociación y fundación sin fines de lucro.<sup>5</sup>**

El termino ONG'S, es una traducción literal de una expresión en inglés "NGO" o NON gubernamental organization, con el apoyo de las naciones unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del estado y que existe en castellano para designar a las organizaciones no gubernamentales".

Como su nombre lo indican las ONG'S, son aquellas organizaciones que no pertenecen al gobierno o que no han sido establecidas como resultado de un acuerdo entre gobiernos.

Estas organizaciones se definen como: Organizaciones dedicadas específicamente al diseño, estudio y puesta en operación de programas y proyectos en las naciones del tercer mundo que en esencia se dirigieron a los sectores populares.

---

➤ <sup>5</sup> Guardado José Alex Osmín, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad, investigaciones UES

➤ **Concepto de Asociación<sup>6</sup>:**

Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

➤ **Concepto de Fundación<sup>7</sup>:**

Se entiende por fundación, la entidad creada por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establecen para la consecución de tales fines.

➤ **Fines no Lucrativos:**

Se entenderá que una asociación y fundación sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos en caso de ocurrir una disolución o liquidación.

### 1.2.2. Objetivos de las organizaciones no gubernamentales.

Las entidades no gubernamentales tienen como finalidad fundamental proporcionar los medios a la población para lograr el desarrollo y satisfacción de las necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico y social los objetivos fundamentales de las asociaciones y fundaciones son:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades rurales y urbanas en El Salvador
- Gestionar recursos de las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras
- Proporcionar asistencia técnica y financiera a las personas de más escasos recursos que no tienen acceso al sistema de crédito formal.
- Entregar todos los servicios sin distinción de raza, credo, sexo, edad nacionalidad e ideología política.

---

<sup>6</sup> Mauricio de Jesús Paredes. Marco conceptual, fiscal y legal Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 2000. p. 35

<sup>7</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de lucro de El Salvador. Art. 9, Art11 y Art 18

### **1.2.3. Importancia de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ONG'S<sup>8</sup>**

La importancia de las organizaciones no gubernamentales, se fundamenta en que son entes que ayudan a la sociedad civil salvadoreña, tiene una profunda relación con las comunidades locales, regionales y las organizaciones sociales, y juegan un papel muy importante en la construcción de una opción de desarrollo humano y sustentable con perspectivas de mediano y largo plazo. En el nuevo contexto político y social que vive el país se hace necesario abrir y participar en los nuevos espacios de comunicación y diálogo superando actitudes de desconfianza y recelo. Esto es especialmente importante en cuanto a las relaciones que las ONG'S, han de tratar de aumentar la capacidad de las organizaciones populares de exponer sus preocupaciones a los niveles más altos, para lo cual han de formular lo siguiente:

### **1.2.4. Aspectos económicos.**

En lo económico las ONG'S, desempeñan un papel muy importante, dado que el funcionamiento de los programas generalmente están basados en permitir cumplir con ciertas condiciones para la gestión y obtención de financiamientos y que despierten el interés de los donantes y que de manera subsidiaria atiendan las necesidades de la población.

En las ONG'S, gran parte de los montos procedentes de la cooperación internacional se destinan al pago de salarios que muchas veces generan problemas de burocratización y la inversión en el resto de los rubros se ve reducida, imposibilitando alcanzar las metas propuestas por los organizaciones.

### **1.2.5. Aspectos sociales.**

Las ONG'S, constituyen organizaciones propias de la sociedad civil desligada como su nombre lo indica, del estado; no busca lucro ni el beneficio económico para sus integrantes y/o administración, sino un fin altruista en diferentes esferas de la vida social, su radio de acción puede ser nacional a internacional.

---

<sup>8</sup> Carlos Antonio Castro Romero. Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales, 2000. p. 12

### **1.2.6. Aspectos políticos.**

Tienen importancia política por el hecho de ser organismos independientes del aparato estatal, su participación activa en la sociedad es de gran importancia para la consecuencia de programas que beneficien a la población más vulnerable del país.

Debido a que su finalidad no es el lucro, estas organizaciones centran su operación en las áreas de más necesidad a fin de capacitar y hacer más productivas a las personas de escasos recursos de la sociedad, sin limitaciones geográficas de operación. Se comenta que con la descentralización del estado y la creciente participación ciudadana en los modelos de desarrollo humano, las ONG'S, tienden a desempeñar un papel de primer orden en los estados periféricos como el nuestro.

### **1.2.7. Características de las organizaciones no gubernamentales.<sup>9</sup>**

Como consecuencia de los acontecimientos ocurridos en la década de los 80 se crearon las condiciones favorables para el surgimiento de diversas formas de asociación privada sin fines de lucro, las cuales como era de esperarse por la libertad de organización y afiliación, tienen los más variados objetivos, recursos, estructura orgánica y funcional entre otras, aunque se reconoce esta variedad de organizaciones privadas sin fines de estas tienen elementos de motivación comunes que se pueden resumir en tener o reconocer necesidades insatisfechas o el de identificar intereses particulares entre problemas de oportunidades de la sociedad.

Las organizaciones privadas sin fines de lucro conocidas como organizaciones no gubernamentales ONG'S, de todos es conocido que estas entidades tienen como característica recibir recursos de organismos internacionales cooperantes que son canalizados como donaciones, y la responsabilidad de un manejo adecuado de estas es exclusivo de sus administradores.

---

<sup>9</sup> Carlos Antonio Castro Romero. Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales, 2000. p. 12



Los convenios que se suscriben usualmente cuentan con objetivos y planes de distribución de los recursos financieros destinados para cada programa o proyectos que se ejecutará.

A continuación se citan las principales características de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ONG'S:

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

#### **1.2.8. Requisitos para construir una Asociación o Fundación<sup>10</sup>.**

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

---

<sup>10</sup> <http://www.goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php>

### **1.2.9. Clasificación de las ONG'S en El Salvador.<sup>11</sup>**

De acuerdo al artículo 540 del código civil de El Salvador se consideran organismos no gubernamentales las siguientes: Asociaciones y fundaciones.

#### **Clasificación según su finalidad.**

Las organizaciones no gubernamentales están clasificadas atendiendo su finalidad, es decir de acuerdo al sector y actividad que orientan sus programas y proyectos de desarrollo social.

➤ **Organizaciones no gubernamentales de tipo productivas.**

Son aquellas ONG'S, con finalidad productiva, encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar sus trabajos logrando por medio de este, ingresos a los beneficios. El trabajo a desarrollar puede ser de carácter agrícola, industrial, artesanal y otros.

➤ **Organizaciones no gubernamentales de tipo educativo.**

Son aquellas instituciones cuyo propósito está encaminado a ejercer la capacidad a las personas para que estas puedan tener una base en la sociedad. Este tipo de instituciones están relacionadas con las que tienen fines productivos debido a que la comunidad puede capacitarse, para desarrollar un trabajo u oficio.

➤ **Organizaciones no gubernamentales de tipo salud.**

Son a aquellas entidades no gubernamentales orientadas a promover y poner en práctica acciones, educativas que contribuyan a mejorar los niveles de salud de la población, especialmente de la madre y el niño.

➤ **Organizaciones no gubernamentales de tipo crediticia.**

Son aquellas entidades que orientan sus programas y proyectos a la concesión de pequeños préstamos a los sectores más pobres no sujetas de crédito por el sistema financiero para la generación de pequeños negocios.

---

<sup>11</sup> Código civil de la república de El Salvador.

### **1.2.10. Papel que desempeñan las ONG'S en El Salvador.<sup>12</sup>**

Institucionalmente pueden adquirir por sus acciones sobre la población:

- Un papel de funcionalidad al modelo socio-económico establecido
- Un papel mediatizado de los intereses de sectores menos favorecidos.
- Un papel activo en la búsqueda de alternativas.

### **1.2.11. Ideología de las ONG'S en El Salvador.<sup>13</sup>**

Se trata de un tipo de organización formal que se origina por iniciativa de sus patrocinadores y no por mandato imperativo de las personas que demandan sus servicios ni membresía constituida por grupos sociales o comunidades, en este tipo de instituciones, los donantes como los receptores de sus servicios comparten una misma perspectiva del desarrollo y es importante para ellos el tener relaciones armoniosas en el sentido que los organismos donantes aporten constantemente los fondos y que los receptores estén dispuestos a cumplir con las normas de información, gestión y contabilidad que exigen.

### **1.2.12. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales.**

El marco legal para la regularización de las Organización es No Gubernamentales, está regido por el contenido del código civil que data de 1860, en el cual son reconocidas como personas jurídicas.

El artículo 540 del código civil norma a las personas jurídicas refiriéndose a las personas privadas de carácter no lucrativo. El 20 de febrero de 1991, se aprobó el acuerdo de creación del registro de Organismos No Gubernamentales extranjeros, bajo el N°.136, publicación en el diario Oficial N°. 35 tomo 310

---

<sup>12</sup> Mauricio de Jesús Paredes. Marco conceptual, fiscal y legal Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 2000. p. 35

<sup>13</sup> Víctor González. Ob. Cit., p. 28

**1.2.12.1. Constitución de la República de El Salvador.**<sup>14</sup>

La normativa legal que regula a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro estipula en el artículo 7 de la constitución de la república de El Salvador, el cual textualmente dice “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunir pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito”. Nadie podrá obligarse a pertenecer a una Asociación.

**1.2.12.2. Código de comercio.**<sup>15</sup>

El código de comercio de la república de El Salvador en el inciso 4º del artículo 17 dice “No son sociedades las formadas de Asociaciones que tengan finalidad transitoria, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran como condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros, como sería la llamada sociedad conyugal; las que exijan para gozar de personalidad jurídica de un decreto o acuerdo de autoridad pública o de cualquier

Acto distinto del contrato social y de su inscripción y en general todas aquellas que no quedan estrictamente comprendidas en las condiciones señaladas e los incisos anteriores”. Además de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, nacionales como internacionales para poder operar en el país, deberán presentar la siguiente documentación al departamento de registro de Asociaciones y Fundaciones del Ministerio de Gobernación.

Solicitud de personería jurídica, original y copia del acta de constitución del organismo, original y copia de los estatutos, original y copia de certificación del punto de acta, donde consta la elección de la junta directiva, original y copia de la certificación de punto de acta, donde consta la aprobación de los estatutos.

---

<sup>14</sup> Constitución de la república de El Salvador.

<sup>15</sup> Código de Comercio de la república de El Salvador.

### **1.2.12.3. Leyes tributarias.**

La ley del impuesto sobre la renta, excluye del pago de impuestos a las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública de acuerdo al artículo 6 literal c; pero no las exime de las demás obligaciones formales, y según el artículo 7 de la misma ley, las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deben obtener calificación previa de la dirección general de impuestos internos (D.G.I.I) de su excepción.<sup>16</sup>

La ley de impuestos a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA). En el artículo 46 excluye de la calidad de contribuyente los servicios de salud, de arrendamiento, subarrendamiento o cesión del uso o goce temporal de inmuebles destinados a vivienda para la habitación, de espectáculos públicos culturales, educacionales y de enseñanza, operaciones de depósitos de otras formas de captación y de préstamos de dinero realizadas por bancos, financieras y otros.<sup>17</sup>

Para obtener la calificación como tal, se deben presentar dos escritos a la dirección general de impuestos internos los cuales son:

El primero dirigido al señor director de Dirección General de Impuestos Internos solicitando la calificación de asociación y/o fundación sin fines de lucro de acuerdo al artículo 6 de la ley de impuesto sobre la renta para la exoneración del pago de impuestos.

El segundo dirigido al director de Dirección General de Impuestos Internos solicitando la calificación de asociaciones y/o fundaciones sin fines de lucro de acuerdo al artículo 46 de la ley a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios para que lo exima de la calidad de contribuyente del pago del impuesto.

---

<sup>16</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta de la república de El Salvador.

<sup>17</sup> Ley de impuestos a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA), de la república de El Salvador

#### **1.2.12.4. Leyes laborales.**

A la fecha las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro se han regido por las leyes laborales existentes, para el caso, el código de trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados y patronos; y además a lo concerniente a las prestaciones sociales establecidas por dicho código.<sup>18</sup>

#### **1.2.12.5. Ley del instituto salvadoreño del seguro social (ISSS).**

El artículo 7 del reglamento del instituto salvadoreño del seguro social, establece que toda empresa de inscribirse así como sus trabajadores al régimen del seguro social dentro de un plazo máximo de 30 días después de haberse constituido.<sup>19</sup>

En la actualidad también hay que inscribirlas de acuerdo a lo establecido en la nueva ley de ahorros para pensiones.

#### **1.2.12.6. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.<sup>20</sup>**

Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, están reguladas legalmente por el decreto 894 de fecha 21 de noviembre de 1996 en el cual se aprobó la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, publicada en el diario oficial N° 238, tomo 333, del 17 de diciembre de 1996.

#### **Artículos importantes de la ley que regulan a las asociaciones sin fines de lucro.**

- ✓ **El artículo 11**, de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro describe el concepto de asociaciones de la siguiente manera: Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- ✓ **El artículo 12**, establece que se constituirán a través de escritura pública en la cual sus miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueban el texto de sus estatutos y eligen los primeros administradores.

---

<sup>18</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

<sup>19</sup> Ley del Instituto Salvadoreño Del Seguro Social (ISSS)

<sup>20</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador.

- ✓ **El artículo 13**, estipula que la administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.
- ✓ **El artículo 14**, de la ley cita que los estatutos de las asociaciones especificarán también los derechos y obligaciones de los miembros y la pérdida de tal calidad. La calidad de miembros no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni puede cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos. Los estatutos de las asociaciones serán de obligación para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.
- ✓ **El artículo 15**, de la ley establece que las asociaciones deberán llevar un libro de registro de sus miembros o afiliados en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de la misma, el cual será autorizado por el registro de organizaciones no gubernamentales.
- ✓ **El artículo 18**, se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.
- ✓ **El artículo 19**, las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento, en la que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.
- ✓ **El artículo 20**, las fundaciones serán administradas por la persona u organismo colegiado que disponga el fundador. Las fundaciones no podrán tener membresías ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador.

### **1.3. Generalidades de la Asociación Para La Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador APRODEHNI.<sup>22</sup>**

Para efectos del trabajo de investigación, cuando en el texto se utilicen las siglas APRODEHNI, se entenderá que se hace referencia a la Asociación Para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez en El Salvador.

#### **1.3.1. Antecedentes.**

Sus inicios se remontan al 26 de octubre de 1989 con el nombre de Unión de Comunidades Cristianas de El Salvador (UCCES).

En noviembre de 1996 entró en vigencia en El Salvador la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro a través de la cual se exige a todas las agrupaciones que realizan trabajo por la comunidad que se legalizarán y asignarán un nombre adecuado a sus fines, así se tomó la iniciativa de asignar un nombre a la entidad que hiciera mención a una de las actividades que mayormente se venían desarrollando y esa es el trabajo por la niñez. Se desarrolla en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, La Asociación de nacionalidad Salvadoreña, que se denominará Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, la cual se abreviará APRODEHNI, como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa.

Otorgada por Acuerdo Ejecutivo número cuatrocientos noventa y cuatro, emitido en el Ramo del Interior con fecha veinticinco de septiembre de 1998.

#### **1.3.2. Ubicación geográfica.**

Oficinas administrativas en: Colonia Miramonte, Calle Los Sisimiles Pasaje Chaparrastique Local 15-y, San Salvador.

---

<sup>22</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.



### **1.3.3. Misión, visión, filosofía, naturaleza jurídica, valores y objetivos de (APRODEHNI)<sup>23</sup>.**

#### **1.3.3.1. Misión.**

Promover la defensa y el goce efectivo de los derechos de la niñez y la juventud en condiciones de pobreza, mediante la facilitación de procesos de desarrollo humano local sostenible y participativo, que involucren a los grupos familiares, comunales y actores públicos locales.

#### **1.3.3.2. Visión.**

Ser una institución líder en la defensa y promoción de los derechos de la niñez y la juventud, con enfoque multidisciplinario, propositivo y de incidencia pública, que facilite el desarrollo integral de los grupos más desfavorecidos.

#### **1.3.3.3. Filosofía.**

APRODEHNI considera el desarrollo humano sostenible desde una concepción integral donde una serie de factores constituyen elementos esenciales y complementarios entre sí, que separados los unos de los otros, dificultarían seriamente el desarrollo humano y sostenido que pretendemos impulsar y lograr en las comunidades que viven en situación de marginación social.

Desde esta concepción integral de desarrollo, se hace énfasis en el desarrollo de capacidades del recurso humano, que genere condiciones de autogestión y participación ciudadana comunal para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales más sentidos.

Por lo tanto, para promover, defender e interiorizar los derechos de la niñez y la juventud en las comunidades, es indispensable unir esfuerzos en diferentes áreas que conduzcan al desarrollo comunal y esencialmente de la niñez y la juventud.

---

<sup>23</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

#### **1.3.3.4. Naturaleza jurídica.<sup>24</sup>**

APRODEHNI es una Asociación Sin Fines de Lucro, humanística y de utilidad pública, legalmente constituida de conformidad con la legislación salvadoreña, no política ni religiosa, autogobernada con base en sus estatutos.

#### **1.3.3.5. Valores.**

##### **➤ Transparencia.**

Actuar en forma abierta, clara y responsable, en los procesos de trabajo conjunto con las comunidades e instituciones donantes y de cooperación, dando fiel cumplimiento a los acuerdos convenidos y administrando con eficiencia, eficacia, honestidad, responsabilidad y lealtad los diferentes recursos.

##### **➤ Justicia.**

Reconocemos, promovemos, respetamos y defendemos los derechos de todas las personas, sin discriminación de ningún tipo, favoreciendo la igualdad de oportunidades y la equidad de género.

##### **➤ Democracia.**

Promovemos la participación de nuestra población meta, de nuestros socios y aliados, tomando en cuenta sus propuestas, críticas e ideas, opiniones y expectativas, que nos lleven a tomar las decisiones conjuntas más acertadas para el bienestar común.

##### **➤ Compromiso social.**

Nos identificamos con los problemas que afectan a las poblaciones metas y estamos comprometidos con la búsqueda permanente de las soluciones más adecuadas de manera conjunta.

---

<sup>24</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015

#### 1.3.3.4. Objetivos.<sup>25</sup>

➤ **Objetivo General.**

Facilitar el desarrollo integral de la niñez y la juventud a partir del trabajo directo con ellos(as) y del apoyo al desarrollo familiar y comunitario de la población de escasos recursos y en situación de marginación social, mediante la participación activa de las comunidades en la búsqueda de soluciones permanentes a las necesidades básicas no resueltas, en coordinación con las diferentes instancias locales.

➤ **Objetivos específicos.**

- ✓ Contribuir a mejorar las condiciones de vida y de desenvolvimiento de la niñez y la juventud pertenecientes a familias en situación de pobreza, mediante la facilitación de oportunidades de desarrollo integral.
- ✓ Mejorar las condiciones básicas de salud de comunidades rurales en situación de vulnerabilidad y dificultades de acceso a al sistema nacional de salud pública y asistencia social y que carece de recursos propios para tratar su salud física y mental.
- ✓ Promover la generación de ingresos económicos y la seguridad alimentaria que ayuden al sostenimiento básico familiar, mediante la asistencia y la asesoría técnica para la producción de autoconsumo y la comercialización de excedentes, con enfoque de adaptabilidad de los medios de vida al cambio climático.
- ✓ Contribuir en el desarrollo de capacidades en las comunidades para prevenir y mitigar desastres, mediante el fortalecimiento organizativo, el equipamiento, la ejecución de obras físicas y la adaptabilidad al cambio climático.
- ✓ Mejorar las capacidades técnicas, profesionales, propositivas y de equipamiento de la institución para garantizar el cumplimiento de nuestro fines.

---

<sup>25</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015

### **1.3.4. Cobertura geográfica y población a la que va dirigido el trabajo de APRODEHNI<sup>26</sup>.**

#### **1.3.4.1. Cobertura geográfica.**

El trabajo de APRODEHNI se enfoca principalmente en tres departamentos del país, con principal énfasis en comunidades rurales: Sonsonate, La paz, San Salvador. En Sonsonate le damos cobertura a tres municipios: Cuisnahuat, Santa Isabel Ishuatan y Sonsonate.

En el departamento de La Paz damos cobertura a cuatro municipios: San Pedro Masahuat, Santiago Nonualco y San Luis La Herradura. En el departamento de San Salvador trabajamos en municipio de la zona Norte.

APRODEHNI mantiene abiertas las posibilidades de extender el trabajo a otros municipios dentro de los departamentos mencionados e incluso a otros departamentos, lo cual depende básicamente de las necesidades de la población y los recursos financieros con que se cuente.

#### **1.3.4.2. Población a la que va dirigido el trabajo.**

La población objetivo del trabajo de APRODEHNI está constituida por comunidades que viven en condiciones de pobreza y marginación social, alejadas de las oportunidades de desarrollo y carentes de los más esenciales servicios básicos. Principalmente enfocamos nuestros esfuerzos hacia la niñez y la juventud a partir del trabajo directo con ellos y mediante el apoyo a sus familias. La población con la que trabajamos pertenece en su mayoría a las áreas rurales, por lo que sus principales actividades económicas son la agricultura, la pesca y la extracción y comercialización de moluscos. Todas estas actividades son implementadas de manera artesanal y a niveles de subsistencia

---

<sup>26</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

### 1.3.5. Estructura organizativa (APRODEHNI)<sup>27</sup>. (Figura N° 1)



Realizado por la unidad de planificación y gestión.  
Aprobado por junta directiva 2011-2015.

<sup>27</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

### 1.3.6. Descripción de la estructura organizativa.<sup>28</sup>

#### ➤ **Asamblea general.**

Es la máxima Autoridad de gobierno de la institución, en la cual se discuten y deciden los temas más grandes, como los fines, valores, principios, etc., de la Organización.

#### ➤ **Junta directiva.**

Es la máxima autoridad, después de la asamblea general, facultada para la toma de las decisiones estratégicas y para la conducción general de APRODEHNI, con base al conocimiento pleno del funcionamiento y desempeño del personal y de la institución en general.

Tiene como principal colaborador(a) para el desempeño de sus funciones a la Dirección Institucional. La Junta Directiva se reunirá, para el buen desempeño de sus funciones, al menos una vez por mes, y las veces que sea necesario para resolver problemas que ameriten su intervención directa e inmediata.

#### ➤ **Dirección ejecutiva.**

Constituye la máxima autoridad para la toma de decisiones de carácter ejecutivo en la conducción inmediata de la institución en general, apoyándose para el desempeño de sus funciones, de sus colaboradores o subalternos más inmediatos, es decir, de los coordinadores o coordinadoras de las diferentes instancias que conforman APRODEHNI. Está bajo la conducción directa de la Junta Directiva.

La Dirección tiene como principales funciones:

- ✓ Dirigir, coordinar, planificar y evaluar el desempeño y funcionamiento de APRODEHNI.
- ✓ Gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento institucional en la búsqueda del cumplimiento de la misión; para lo cual deberá promover, facilitar y fortalecer las relaciones de cooperación a nivel nacional e internacional.

---

<sup>28</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015

- ✓ Representar a APRODEHNI y promover su reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- ✓ Promover e impulsar los cambios o readecuaciones institucionales que sean necesarios para garantizar el efectivo cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ Fiscalizar y verificar la correcta administración de los recursos.
- ✓ Participar en el comité coordinador de la institución.
- ✓ Propiciar un clima y ambiente laborales de seguridad, confianza e identificación del personal con la institución y sus fines.

➤ **Subdirección ejecutiva.**

En ausencia del(a) director(a) ejecutivo(a), la subdirección asume las mismas funciones que le corresponden a la dirección ejecutiva. Este cargo es asumido por el responsable de Planificación y Gestión.<sup>29</sup>

➤ **Planeación y gestión.**

Es la unidad responsable de garantizar la formulación, reformulación de proyectos y la gestión del financiamiento en colaboración a la dirección ejecutiva. La planificación del trabajo institucional y presentación oportuna de documentos en la forma y tiempos requeridos por la dirección y por las agencias cooperantes. Para el cumplimiento de objetivos debe coordinar el trabajo con las diferentes instancias que conforman la institución. Está bajo la conducción directa de la Dirección.

➤ **Administración y contabilidad.**

Tiene por principales funciones garantizar el registro diario de las operaciones financieras, la correcta administración y control de los recursos financieros y materiales de la institución, la facilitación de los recursos a las diferentes instancias para el desempeño de sus funciones, garantizar la información financiera a la Dirección y los informes financieros de proyectos a las agencias cooperantes.

---

<sup>29</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015

➤ **Unidad ejecutora de proyectos.**

Es responsable de la coordinación, el control y la ejecución efectiva de los proyectos destinados a las comunidades, garantizando el éxito de la misión institucional. Esta unidad cuenta con el personal multidisciplinario debidamente capacitado y con la experiencia necesaria. Está bajo la conducción directa de la Dirección Ejecutiva.

➤ **Unidad de desarrollo y gestión de personal.**

Su función es promover el desarrollo del personal que labora para la asociación, buscando que estos cumplan con sus actividades, haciéndoles valer sus derechos.

Planifica capacitaciones, contrataciones y las actividades en general del área de Recursos Humanos.

**1.3.7. Programas de trabajo APRODEHNI<sup>30</sup>.**

Son áreas de trabajo consideradas fundamentales para contribuir al desarrollo integral de la población infantil y de las comunidades meta, para lograr el cumplimiento de nuestra misión.

**1.3.7.1. Niñez y juventud.**

**Objetivo del programa:**

Contribuir a mejorar las condiciones de vida y desenvolvimiento de la niñez y la juventud pertenecientes a familias en situación de pobreza, mediante la facilitación de oportunidades de desarrollo integral.

- ✓ Subprograma becas escolares.
- ✓ Subprograma derechos humanos, arte y cultura.

---

<sup>30</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.



### **1.3.7.2. Salud comunitaria y agua de calidad.**

#### **Objetivo del programa:**

Mejorar las condiciones básicas de salud de comunidades rurales en situación de vulnerabilidad y dificultades de acceso al sistema nacional de salud pública y asistencia social y que carece de recursos propios para tratar su salud física y mental.<sup>31</sup>

- ✓ Subprograma de salud preventiva (agua y saneamiento ambiental básico)
- ✓ Subprograma de salud curativa.

### **1.3.7.3. Economía popular y seguridad alimentaria.**

#### **Objetivo del programa:**

Promover la generación de ingresos económicos y la seguridad alimentaria que ayuden al sostenimiento básico familiar, mediante la asistencia y la asesoría técnica para la producción de autoconsumo y la comercialización de excedentes, con enfoque de adaptabilidad de los medios de vida al cambio climático.

### **1.3.7.4. Gestión de riesgos y adaptabilidad al cambio climático.**

#### **Objetivo del programa:**

Contribuir en el desarrollo de capacidades en las comunidades para prevenir y mitigar desastres, mediante el fortalecimiento organizativo, el equipamiento, la ejecución de obras físicas y la adaptabilidad al cambio climático.

### **1.3.7.5. Fortalecimiento Institucional.**

#### **Objetivo del programa:**

Mejorar las capacidades técnicas, profesionales, propositivas y de equipamiento de la institución para garantizar el cumplimiento de nuestro fines.

---

<sup>31</sup> Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015

## **1.4. Generalidades teóricas y aspectos de importancia de administración.**

### **1.4.1. Antecedentes de la administración.<sup>32</sup>**

La Administración ha tenido un desarrollo histórico durante varios años, en los cuales se ha enseñado a las personas a planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades.

Según el Autor Frederick Taylor, en 1911, año de la publicación de “Los Principios de la Administración”, los empleados usaban técnicas muy distintas para hacer la misma tarea y tomaban las cosas con tranquilidad. Taylor pensaba que los obreros producían una tercera parte de lo que eran capaces. Se esforzó en modificar la situación aplicando el método científico a los trabajos de la fábrica. Con gran dedicación invirtió más de veinte años en tratar de encontrar la mejor manera de hacer cada uno de los trabajos.

Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes, mediante la creación de lineamientos, para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de la administración:

- 1. Principio de la planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2. Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. A demás de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

---

➤ <sup>32</sup> Garza Treviño, Juan Gerardo, Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87

- 3. Principio de control:** Controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que sus labores se ejecuten lo mejor posible.
- 4. Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades, para una ejecución del trabajo más disciplinado.

Taylor Argumentaba que el solo hecho de seguir estos principios significaría prosperidad tanto para gerentes como para obreros.

#### **1.4.2. Principios generales de administración.**<sup>33</sup>

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida

#### **Los 14 principios de administración según Henry Fayol son:**

- i. División del trabajo.** Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
- ii. Autoridad y responsabilidad.** En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.”
- iii. Disciplina.** Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.

---

➤ <sup>33</sup> Dolan, Simon, Administración de empresas teoría y práctica, Primera edición Pág. 26 y 27

- iv. Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.<sup>34</sup>
- v. Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.
- vi. Subordinación del interés individual al general.** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
- vii. Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
- viii. Centralización.** Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.
- ix. Cadena escalar.** Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.
- x. Orden.** Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.
- xi. Equidad.** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
- xii. Estabilidad de los empleados.** La rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

---

<sup>34</sup> Dolan, Simon, Administración de empresas teoría y práctica, Primera edición Pág. 26 y 27

**xiii. Iniciativa.** Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan, es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.

**xiv. Espíritu de equipo.** Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

#### 1.4.3. Conceptos de administración.

- “Según Harold Koontz, define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente para que se alcancen los objetivos seleccionados”.<sup>35</sup>
- “Administración: es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.<sup>36</sup>
- “Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.<sup>37</sup>

De acuerdo a los autores antes citados el concepto que se adecua de manera integral al equipo de trabajo es:

**Administración:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

---

<sup>35</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Wehrich. 12a Edición McGraw Hill.

Pág.6

<sup>36</sup> Administración de empresas teoría y práctica Agustín Reyes Ponce, Primera edición Pág. 26

<sup>37</sup> Stone, James A.F. R Edward Freeman y otros Administración 6ª Edic. Prentice Hill, México 1996  
Pág.7.

#### **1.4.4. Importancia.**

La administración es el alma de la organización, su fuerza esencial. Si las empresas no poseen una administración efectiva no se puede garantizar un éxito duradero, los objetivos económicos, sociales y políticos recaen en la capacidad del gerente

La difícil tarea de mejorar la vida económica, normas sociales o de hacer un gobierno eficiente, es el reto a la moderna habilidad administrativa. La efectividad de los esfuerzos humanos, obtención de un mejor equipo de oficina, servicios, productos y relaciones humanas no fueran posibles sin la administración. Esta se mantiene siempre frente a condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación.

“No hay sustituto para la administración. Determinar objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados, y utilizando con eficiencia los recursos, aplicando la planeación, organización, ejecución y control, requieren de un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor”.<sup>38</sup>

#### **1.4.5. Proceso administrativo.**

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades como: Planeación Organización, Dirección y Control. Estas actividades básicas son las funciones tradicionales de la administración.

##### **1.4.5.1. Planeación.**

Implica seleccionar la misión y los objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiriendo para ello, la toma de decisiones y la elaboración de estrategias para el desarrollo y crecimiento de la organización en el contexto futuro.

A través de la planeación se hace necesario prever, concebir y formular todo lo concerniente a la operación e incluye una sucesión de pasos que han de seguirse en forma ordenada y continua.

---

<sup>38</sup> Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición p.20.

➤ **Etapas de la planeación.**

“Para el desarrollo de planes en una empresa, es necesario contar con elementos que sirva a los gerentes para tomar decisiones que signifiquen el éxito futuro. Estos elementos son:

1. Misión o propósitos
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos<sup>39</sup>

➤ **Características de una planeación eficaz.**

“Una planeación eficaz permite el desarrollo de la empresa y busca crear ventaja competitiva frente al mercado global que existe en la actualidad. Para lograr esa eficacia es necesario considerar las siguientes características:

1. Debe ser realista, es decir, que se pueda llevar a la práctica.
2. Debe basarse en los recursos y limitaciones conocidos.
3. Al diseñarlo se debe suponer, el compromiso de los que participan al momento de aplicarlo.
4. Flexibilidad y que se adapte a las condiciones cambiantes del entorno.
5. Medir y evaluar los logros y resultados”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Administración, Una Perspectiva Global. Harold Koontz. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. Pág. 127

<sup>40</sup> Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87

### **1.4.5.2. Organización.** <sup>41</sup>

Consiste en la identificación y clasificación de actividades, agrupándolas para el cumplimiento de los objetivos; se asigna a cada grupo, un administrador con autoridad para que ejerza la debida supervisión.

Para que la función organizacional se ponga en práctica y proporcione significado a los individuos, esta debe constar de:

1. Objetivos verificables.
2. Claridad de los principales deberes o actividades.
3. Área discrecional o de autoridad para que la persona ejerza una función determinada y sepa que hacer para cumplir con las metas.

➤ **Propósitos de la organización.**

La organización de los recursos tiene como propósitos los siguientes aspectos:

1. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, con eficiencia y el mínimo esfuerzo.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Establecer canales de comunicación.
4. Representar la estructura orgánica de la empresa.

➤ **Estructura orgánica.**

Contribuir a crear un ambiente favorable para el desempeño humano, considerándose como un instrumento administrativo.

El reto de los gerentes es contar con una organización eficaz que esté acorde a las situaciones que prevalecen en las empresas, como el definir los tipos de labores y personas indicada para realizarlas.

La estructura tiene que ser ajustada con los objetivos y recursos de las entidades. Teniendo como base, la eficiencia que se logra a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de las empresas.

---

<sup>41</sup> Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87



### **1.4.5.3. Dirección.**

Consiste en la manera de conducir el talento y el esfuerzo de las personas, para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Su importancia radica en lineamientos establecidos en las fases de Planeación y Organización para lograr en los individuos, conductas deseadas que permita a la organización una mayor productividad y crear un ambiente en que prevalezca la comunicación.

Esta fase incluye cuatro aspectos claves, los cuales son:

1. “Cómo dirigir a las personas (Liderazgo).
2. Cómo lograr su compromiso (Motivación).
3. Cómo armonizar los distintos intereses (Solución de conflictos).
4. Cómo lograr el aprendizaje permanente (Desarrollo individual y de equipo)”<sup>42</sup>

### **1.4.5.4. Control.**

Evalúa y corrige el cumplimiento individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas establecidas en la fase de la Planificación e identificar las posibles desviaciones y ayudar a corregirlas.

El Control proporciona al gerente los medios adecuados para observar que los planes trazados se implementen de una forma correcta. Este proceso involucra tres pasos básicos, que son:

---

<sup>42</sup> Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 103

1. Establecimiento de normas: puntos seleccionados de un programa de Planeación, los cuales son tomados por los gerentes como medidas de desempeño para ver cómo marchan las cosas, evitando vigilar cada paso de la ejecución de planes.
2. Medición del desempeño: con base a las normas establecidas: estas normas deben fundamentarse en la fase de planeación, a fin de que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran.
3. Corrección de las desviaciones: los administradores deben perfeccionar las desviaciones rediseñando sus planes o modificando las metas, pero también pueden subsanar con personal adicional, mediante una mejor selección, capacitación y aplicación de medidas de reintegración de personal.

➤ **Criterios de control.**

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

1. “Controlar las actividades apropiadas. Debe dirigirse a actividades que deben y requieren ser controladas.
2. Oportuno: el control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas.
3. Mantener una relación coste/beneficio favorable: el beneficio sobre el elemento controlado debe ser mayor que su costo de control”.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Pág. 624

#### 1.4.6. Clasificación de la administración.

**Publica:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado, y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades sociales. Estas pueden subdividirse en:

- **Centralizadas.** Los organismos de esta empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, las secretarías de estado caen dentro de esta clasificación
- **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- **Descentralizadas.** Este tipo de empresa desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero que están integradas e personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.
- **Estatales.** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica. Ejemplo Ferrocarriles Nacionales.

**Privada:** Una empresa es privada cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

#### 1.4.7. Aspectos teóricos del modelo de gestión administrativa y eficiencia.

- ✓ **Modelo de gestión administrativa:** Es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, en los cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y controlar”. Para el logro de objetivos.

### **1.4.7.1. Objetivos de la gestión administrativa<sup>44</sup>**

La gestión administrativa es un elemento esencial en todas las empresas, ya que de ella depende en gran medida que se dé el buen funcionamiento, el desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales.

Sus objetivos son:

- a) Mantener una adecuada Dirección Administrativa en el Accionar de las Empresas.
- b) Dar cumplimiento a las fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- c) Estructurar de forma adecuada mecanismos para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.
- d) Crear un ambiente en el cual, los recursos disponibles en las empresas se optimicen y se les dé un manejo adecuado.
- e) Proporcionar una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades administrativas necesarias para alcanzar los objetivos comunes.
- f) Diseñar un ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los objetivos comunes y organizacionales.
- g) Crear ventajas competitivas al aplicar medidas administrativas que permitan la mejora en su accionar.
- h) Facilitar el análisis administrativo al contar con una clara y útil organización de los conocimientos.

---

<sup>44</sup> Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. McGraw Hill/ International de España, S. A. Primera Edición. Primera Edición

### **1.4.7.2. Importancia de la gestión administrativa<sup>45</sup>**

Es fundamental recalcar que la palabra Gestión es sinónimo de Administración. Es una de las labores principales dentro de las organizaciones, interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar.

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que exista un proceso de gestión bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto.

### **1.4.7.3. Ventajas y desventajas.**

#### **Ventajas:**

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- Ayuda en la toma de decisiones
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo
- Conduce al desarrollo de métodos más eficientes de operación.

#### **Desventajas:**

- La aplicación de un modelo de gestión administrativa permite desarrollar cambios dentro de la organización actual. Por lo que se necesita de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un modelo de gestión administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

---

<sup>45</sup> Gestión, Calidad y Competitividad. John M. Ivancevich. McGraw Hill/ Internacional de España, S, A. Primera Edición. Primera Edición

#### 1.4.7.4. Etapas de un modelo de gestión administrativa.<sup>46</sup>

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

La primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

#### 1.4.7.5. Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa.

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa:

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
- **Definición de modelo de negocio:** Constituye el conjunto de servicios que se prestan en la Asociación para la promoción de los derechos humanos de la niñez. PRODHENI, así como la interrelación entre los mismos.

---

<sup>46</sup> Gestión Calidad y Competitividad, México McGraw Hill. Primera Edición 1997.

- **Definición de ajustes funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de herramientas de gestión:** permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

## 1.5. Gestión de recursos humanos.

### 1.5.1. Definición de gestión de recursos humanos. <sup>47</sup>

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo:

- **Prácticas:** Acciones y actividades concretas que persiguen el logro de resultados específicos.
- **Políticas de recursos humanos:** Son programas dirigidos a los empleados que terminan incidiendo en la elección de las prácticas de recursos humanos.
- **Modelos de gestión de RRHH:** Conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de RRHH que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización.

---

➤ <sup>47</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

### **1.5.2. Objetivos de la gestión de talento humano.**<sup>48</sup>

Los objetivos de la gestión de personas son diversos, estos deben contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio, considerando los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, toda actividad en la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética.

### **1.5.3. Importancia de la administración del recurso humano.**

La importancia del recurso humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las oportunidades presentadas y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza por el buen desempeño laboral realizado. La alta gerencia debe compenetrarse más con las actuales necesidades que el sector productivo demanda. Todos los recursos son limitados y algunos no son renovables; con la mala utilización de éstos es justamente donde se están perdiendo las organizaciones y se están mostrando cada vez más los errores administrativos.

---

➤ <sup>48</sup> Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010”.



#### **1.5.4. Recursos humanos como función o departamento.<sup>49</sup>**

Toda organización debe tener una unidad que atienda las gestiones estratégicas relacionadas con la administración del recurso humano, ya que cada día los empleados afrontan situaciones relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales y el surgimiento de nuevas necesidades y nuevos valores del individuo, que ya ofrece, no solo una capacidad de trabajo, sino una aptitud, una profesionalidad y una flexibilidad que necesitan ser valoradas y evaluadas, de ahí, que se comprende hasta qué punto el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa, que debe desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva.

Esta unidad de gestión del recurso humano tiene que involucrarse activamente en fomentar una mayor responsabilidad social; que incluya aspectos como el cuidado del medio ambiente e impulso a las comunidades en las cuales opere la empresa.

Otra estrategia de esta unidad es modificar la cultura interna para que promueva la formación de profesionales que generen valor a la empresa; que en el más amplio y real sentido del concepto, deberán actuar como verdaderos socios estratégicos de las áreas operativas, haciéndose agentes de cambio capaces de adaptar el tamaño y características de la fuerza laboral a las estructuras organizacionales, que a su vez garanticen una respuesta a las necesidades tanto de los clientes internos como a las de los clientes externos.

La integración del recurso humano comprende las siguientes etapas: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación.

---

<sup>49</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

### 1.5.5. Funciones de la administración de recursos humanos.

Existen 6 procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización:

- Admisión de personas.
- Aplicación de personas.
- Compensación de personas.
- Desarrollo de personas.
- Mantenimiento de personas.
- Monitoreo de personas.

### 1.5.6. Proceso de gestión de recursos humanos<sup>50</sup>.



<sup>50</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 13.

### **1.5.6.1. Reclutamiento<sup>51</sup>.**

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo”

#### **✓ Técnicas de reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante. Las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos o revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Consulta en los archivos de candidatos

### **1.5.6.2. Selección.**

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La elección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

---

<sup>51</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

✓ **Pasos en el proceso de selección.**<sup>52</sup>

**Paso 1:** Recepción preliminar de solicitudes

**Paso 2:** Pruebas de idoneidad.

**Paso 3:** Entrevistas de selección.

**Paso 4:** Verificación de datos de referencia.

**Paso 5:** Examen médico.

**Paso 6:** Entrevista con el supervisor.

**Paso 7:** Descripción Realista del puesto.

**Paso 8:** Decisión de contratar.

✓ **Técnicas de selección.**

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos:

- ✓ **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.
- ✓ **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- ✓ **Pruebas psicométricas:** Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.
- ✓ **Pruebas de personalidad:** Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

---

<sup>52</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

- ✓ **Técnicas de simulación:** Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

### 1.5.6.3. Contratación.<sup>53</sup>

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario; Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

#### **Clasificación de Contrato de Trabajo.**

- **Contrato indefinido:** Es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato.
- **Contrato temporal:** Es aquél que se concierta estableciendo límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato.

Si bien es cierto se estima que existen adiciones propuestas como la idea de labores temporales o eventuales, estas quedan incluidas en la contratación de la obra o tiempo determinados, por lo que no tiene objeto tomarlos como una nueva categoría que podría confundir y hacer creer la existencia de figuras de contrato de trabajo de naturaleza distintas.

#### **Las relaciones de trabajo se clasifican en:**

- a) Para obra determinada
- b) Por tiempo determinado.
- c) Contratación temporal.

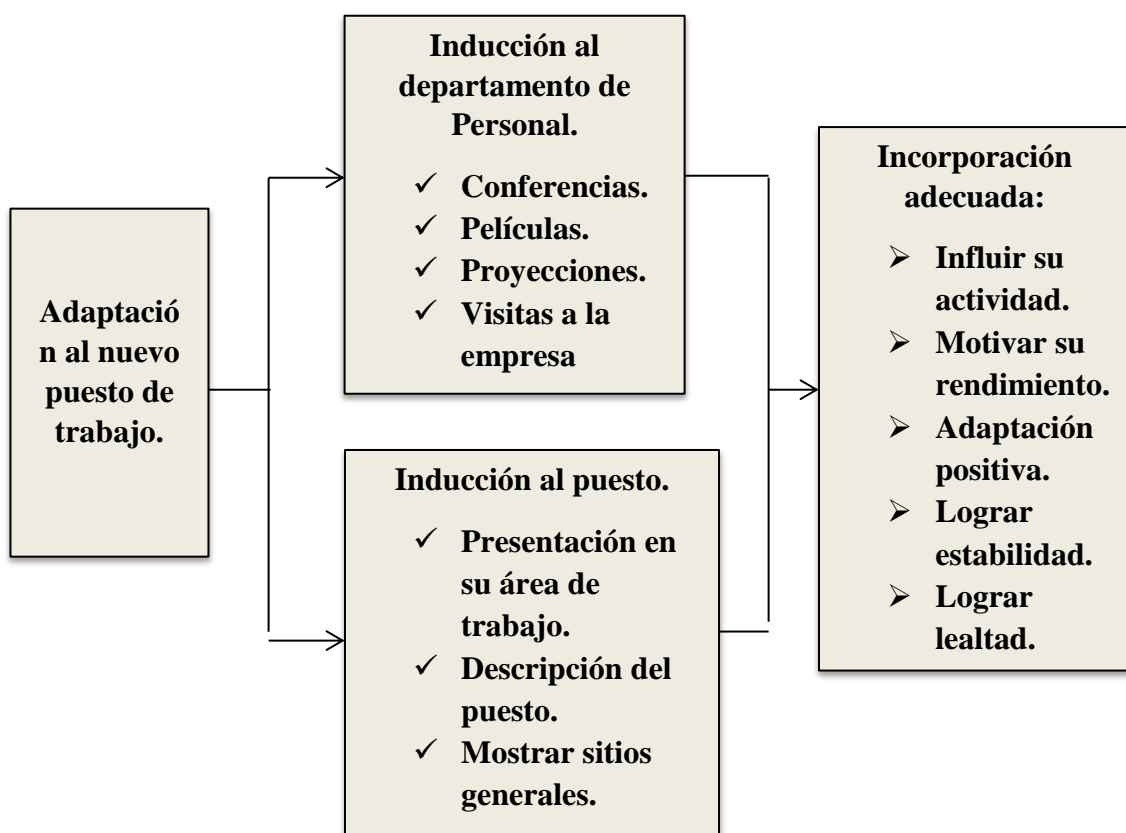
---

<sup>53</sup> Artículo 17, Código de trabajo de la república de El Salvador.

#### 1.5.6.4. Inducción.<sup>54</sup>

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

#### Proceso de inducción de personal<sup>55</sup>.



<sup>54</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

<sup>55</sup> RODRÍGUEZ Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137

#### 1.5.6.5. Aplicación de personas.

##### ✓ **Diseño de cargos**<sup>56</sup>.

Se denomina cargo al conjunto de actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa.

El diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. “Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”

##### ✓ **Análisis y descripción de cargos**<sup>57</sup>.

“El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención y modificarlos”

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

##### ✓ **Métodos de descripción y análisis de cargos.**

- **Método de observación directa:** El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.
- **Método del cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- **Método de la entrevista:** Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

---

<sup>56</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p.167

<sup>57</sup> DOLAN, Simón et al. La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. España. Mc Graw Hill.2003. p 27

#### 1.5.6.6. Evaluación de desempeño<sup>58</sup>.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo.

La evaluación debe ser desarrollada por el colaborador (auto evaluación), por el gerente, por el colaborador y el gerente, por el equipo de trabajo, o por la comisión de evaluación.

La evaluación es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, ya que por medio de esta los trabajadores pueden conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal.

##### ✓ **Métodos de evaluación de desempeño:**

- **Escalas graficas:** basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir, los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros)
- **Selección forzada:** evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.)
- **Investigación de campo:** se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación, inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.

---

<sup>58</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.



- **Incidentes críticos:** el método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.
- **Listas de verificación:** basado en una relación de factores que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.
- **Auto evaluación:** cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

#### 1.5.6.7. Compensación de personas.<sup>59</sup>

##### ✓ **Remuneración.**

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye 3 componentes:

- **Remuneración básica:** está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- **Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- **Remuneración indirecta y beneficios:** se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

##### ✓ **Compensaciones financieras y no financieras.**

Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios, comisiones.

Compensación financiera indirecta: salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

---

<sup>59</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

Las compensaciones no financieras son por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.

✓ **Escala salarial:**

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas en la organización.

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa.

Toda organización debe contar con una adecuada administración de salarios, ya que por medio de esta se logra un equilibrio entre el pago a los trabajadores y las actividades realizadas por ellos y para esto es necesario realizar una valoración de cargos.

“El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno”

#### **1.5.6.8. Desarrollo de personas.**

✓ **Formación de fuerza laboral.**

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales.

✓ **Capacitación<sup>60</sup>**

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La Capacitación Técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual. El Desarrollo Gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma.

---

<sup>60</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

“La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo”

Para poder realizar dichas capacitaciones dentro de una organización se debe realizar ante todo una evaluación de las necesidades de formación para así determinar donde se encuentran las falencias, que personas son las que deben asistir a estas, cuál debe ser el contenido del programa y en qué lugar se tomara la capacitación.

Para de esta manera poder iniciar a realizar las capacitaciones en los colaboradores.

#### ✓ **Mantenimiento de personas.** <sup>61</sup>

Una organización viable es aquella que no solo capta y aprovecha adecuadamente sus recursos humanos sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige compromisos en diferentes aspectos como son: la disciplina, los sindicatos, los programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional. Dentro de los que ubicaremos en este trabajo la higiene laboral y la salud ocupacional ya que son los dos aspectos que se manejaran en esta propuesta.

#### **1.5.8.9. Higiene laboral y salud ocupacional**<sup>62</sup>.

“La higiene se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud” Está relacionada con las condiciones ambientales en el trabajo. Su objetivo es garantizar la salud física y mental de los colaboradores asegurando su bienestar laboral. Un ambiente saludable debe brindar condiciones favorables a nivel psicológico y sociológico que actúen de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores.

---

<sup>61</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

<sup>62</sup> Diseño de un programa de seguridad ocupacional, aplicado en el ministerio de trabajo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2013

Respecto a la salud ocupacional esta se relaciona con la asistencia médica preventiva, la cual incluye exámenes exigidos por la ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios buscando la calidad de vida de los colaboradores y por ende una mayor productividad en la organización.

En este caso las leyes son muy claras y establecen que las empresas deben tener un comité paritario de salud y que debe destinar los recursos necesarios para implementación de programas de salud en donde estos se enfoquen en la prevención de accidentes y enfermedades profesiones y mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

#### **Tipos de riesgos laborales.<sup>63</sup>**

Dentro de los tipos de riesgos laborales podemos encontrar:

- Físicos.
- Ergonómicos.
- Eléctricos.
- Incendio.
- Sicosociales.

Para evitar estos riesgos laborales, además de existir un comité paritario de salud dentro de la organización se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de seguridad y mantener ambientes laborales seguros en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros. Lo que busca el área de gestión humana es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estas no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas y mejorar sus capacidades ayudando a crecer continuamente y conjuntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

---

<sup>63</sup> Diseño de un programa de seguridad ocupacional, aplicado en el ministerio de trabajo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2013.

### 1.5.8.10. Fundamentos legales del área de recursos humanos.

#### Código de trabajo de la república de El Salvador.<sup>64</sup>

- Aspectos de importancia contemplados en los artículos 1 al 16 ct.
- Contrato individual de trabajo:

**Artículo 17 Contrato individual de trabajo.-** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

**Artículo 18:** Forma escrita: omisión no afecta validez.

**Artículo 19:** Libertad de los medios de prueba

**Artículo 20:** Presunción del contrato individual de trabajo:  
Subordinación.

**Artículo 21:** Negativa del trabajador a otorgar contrato por escrito

**Artículo 22:** Negativa del patrono a otorgar contrato por escrito.

**Artículo 23:** Contenido del contrato individual de trabajo.

**Artículo 24:** Contrato individual de trabajo: Derechos y obligaciones  
Inherentes

- Jornada de trabajo:

**Artículo 89:** La iniciación, duración y terminación de la jornada ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, la época del año o cuales quiera otra causa justa; pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana laboral de cuarenta y cuatro. Todo trabajo realizado en exceso de la jornada ordinaria o de la semana laboral, será considerado trabajo extraordinario y deberá ser remunerado con el salario ordinario más el ciento por ciento de dicho salario.

---

<sup>64</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

En las explotaciones en que por costumbre se labore con jornada o semana laboral de duración inferior a la establecida en este artículo, los trabajadores conservarán inalterables sus derechos.

➤ **Descanso semanal:**

**Artículo 90:** El patrono deberá conceder un día de descanso semanal a sus trabajadores. Dicho día será el domingo, salvo lo dispuesto en el Art. 91.

El día de descanso se remunerará al trabajador con una cantidad equivalente al salario ordinario de un día.<sup>65</sup>

Cuando el trabajador fuere contratado después de iniciada la semana laboral, o por razón de las labores no estuviere obligado a trabajar todos los días de ella, se le pagará como remuneración del día de descanso, el equivalente a la sexta parte del salario ordinario devengado en la semana.

Perderá el trabajador el derecho a la remuneración del día de descanso cuando, sin justa causa, tuviere faltas de asistencia al trabajo, o hubiere abandonado el mismo.

En los salarios pactados por mes se entiende que está comprendida la remuneración del día de descanso.

**Artículo 91:** Día de descanso distinto al domingo.

**Artículo 92:** Pago doble del día de descanso.

**Artículo 93:** Remuneración de días de asueto.

➤ **Del Salario del empleado.**

**Artículo 119.** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y

---

<sup>65</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

**Artículo 120.** Forma de pago del salario.

**Artículo 121.** Protección del salario y de las prestaciones sociales.

**Artículo 126.** Modalidades de pago del salario.

**Artículo 128.** Lugar de pago.

**Artículo 130.** Periodicidad de la retribución.

➤ **Jornada de trabajo y semana laboral.**

**Artículo 161.** 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.<sup>66</sup>

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

**Artículo 162.** Jornadas máximas en actividades peligrosas e insalubres.

**Artículo 163.** Tiempo efectivo de trabajo

**Artículo 164.** Fraccionamiento de la jornada.

**Artículo 165.** Fijación del horario de trabajo.

**Artículo 166.** Tiempo de reposo y comidas.

**Artículo 167.** Descanso mínimo entre jornadas.

**Artículo 168.** Recargo por jornada nocturna.

**Artículo 169.** Remuneración de la jornada extraordinaria.

---

<sup>66</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

➤ **Del descanso semanal.**

**Artículo. 171** Día de descanso remunerado: Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.<sup>67</sup>

**Artículo. 173.** Domingo día de descanso remunerado.

**Artículo. 174.** Forma de pago del día de descanso.

**Artículo. 175.** Remuneración del día de descanso.

**Artículo. 176.** remuneración del día compensatorio.

➤ **Vacación anual remunerada.**

**Artículo. 177 Vacaciones remuneradas:** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Artículo. 178.** Días de asueto y descanso comprendidos dentro del periodo de vacaciones.

**Artículo. 180.** Mínimo de días laborados para derecho a vacación.

**Artículo. 182.** Potestad laboral para definir fecha de vacaciones.

**Artículo. 183.** Forma de cálculo de la remuneración por vacaciones.

➤ **De los días de asueto remunerados.**

**Artículo 190.** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

Primero de enero, jueves, viernes y sábado de la semana santa, primero de mayo, día del padre 17 de junio, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre; y veinticinco de diciembre.

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

---

<sup>67</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.



**Artículo 191** Forma de pago del asueto: El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Artículo 192** Pago adicional por asueto laborado: Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.<sup>68</sup>

➤ **Del aguinaldo.**

**Artículo 196 Obligación de pago del aguinaldo:** Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Artículo 197 Derecho al aguinaldo:** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, 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 servicios a la fecha indicada.

---

<sup>68</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

**Artículo 198 Monto de la prima por aguinaldo:** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecisiete días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

**Artículo 199 Forma de cálculo del aguinaldo:** Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:<sup>69</sup>

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**Artículo 200.** Oportunidad de pago de aguinaldo.

**Artículo 201.** Perdida del aguinaldo.

**Artículo 199.** Pago en caso de terminación de contrato.

---

<sup>69</sup> Código de trabajo de la república de El Salvador.

## **2. CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR.”**

### **2.1. Objetivos de la investigación:**

#### **2.1.1. Objetivo general.**

- Diagnosticar la situación actual de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, tomando en cuenta la situación interna y externa de la asociación, para así proponer un modelo de gestión de recursos humanos que permita el mejoramiento laboral de los colaboradores.

#### **2.1.2. Objetivos específicos.**

- Desarrollar una investigación de campo para verificar el estado de las actividades que actualmente se realizan, en la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, aplicando herramientas que faciliten la recolección y procesamiento de datos de la misma.
- Diseñar las técnicas e instrumentos adecuados para recolectar información útil y pertinente que permitan examinar las condiciones administrativas en las que se encuentra la asociación.
- Interpretar los datos obtenidos y convertirlos en información de utilidad que sirva de referencia.

## **2.2. Hipótesis de la investigación.**

### **2.2.1. General.**

Con el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos, se logrará mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de APRODEHNI, ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

### **2.2.2. Específicas.**

1. La Investigación de los fundamentos teóricos respaldará la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos, que contribuya al incremento del desempeño laboral en APRODEHNI.
2. La realización de una investigación de campo permitirá conocer la situación actual de APRODEHNI, y determinar cuáles son los aspectos a mejorar.
3. Elaborar un modelo de gestión de recursos humanos, permitirá el mejoramiento del desempeño laboral de APRODEHNI.

## **2.3.Importancia de la investigación.**

Un modelo de gestión de recursos humanos, es desarrollado para actualizar las actividades realizadas por la administración, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Por esta razón se necesita establecer que actividades se realizan en el departamento, para cada uno de sus procesos, por ejemplo reclutamiento, selección, inducción, capacitación, otros, y determinar su estado actual, permitiendo una pauta para realizar las acciones necesarias que acerquen a las metas deseadas por la asociación.

La importancia de realizar la investigación en APRODEHNI, es garantizar la seriedad de la misma, por tal razón como equipo de trabajo se propondrá por medio de la investigación y un diagnóstico de la institución, un modelo de gestión de recursos humanos que optimice sus procedimientos, redefina su compromiso como asociación que busca defender los derechos de la niñez y el crecimiento digno de las familias salvadoreñas, adquiriendo así como beneficio la capacidad de realizar una gestión más eficiente.

## **2.4. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.**

### **2.4.1. Método de investigación.**

#### **2.4.1.1. Metodología.**

Para determinar la situación actual y la necesidad de implementar un modelo de Gestión para el área de recursos humanos de APRODEHNI, se obtuvo la información mediante una investigación de campo, utilizando los diferentes métodos de recolección de datos encuesta, entrevista y observación directa.

#### **2.4.1.2. Métodos.**

Para desarrollar el capítulo se utilizó el método científico, a través del enfoque deductivo, el cual consiste en partir de datos generales dados como válidos hasta llegar a obtener proposiciones específicas y así lograr el estudio de problemas de manera objetiva y sistemática para brindar una respuesta al objeto de estudio.

##### **➤ Método analítico.**

Se utilizó el método analítico: “La desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos”. Con la utilización de este método se estudió cada una de las partes por separado, para examinar la relación entre ellas.

##### **➤ Método deductivo.**

Además, se implementó el método deductivo: procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”. Este método permitió llevar a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información.

### **2.4.2. Tipo de investigación.**

Para recopilar la información y desarrollar la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos en APRODEHNI, se utilizó el método Descriptivo, para identificar elementos importantes de la organización y analizar las actividades realizadas por el departamento.

### **2.4.3. Diseño de investigación.**

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, el diseño utilizado fue de tipo no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. La investigación no experimental permitió observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, y determinar su incidencia en APRODEHNI para después analizarlos.

### **2.4.4. Técnicas de investigación.**

Las herramientas que se utilizaron en la investigación sobre el modelo de gestión de recursos humanos para fortalecer el desempeño laboral en APRODEHNI, fueron de diferentes tipos: de medición, constatación, recopilación, verificación de situaciones, etc. Para esta investigación se utilizaron:

#### **2.4.4.1. Encuestas:**

Esta fue elaborada con el propósito de conocer las generalidades de APRODEHNI, así como las actividades administrativas por parte de la unidad de recursos humanos. Específicamente las interrogantes planteadas buscaban recopilar información de la eficiencia, eficacia, procedimientos y las distintas oportunidades de desarrollo que se pudieron encontrar en el entorno de la asociación.

Para el desarrollo de esta investigación se encuestó al personal administrativo, operativo y colaboradores de APRODEHNI, a través de un cuestionario. (**Ver Anexo N° 1**), este se aplicó a una muestra de 53 colaboradores de una población de 117.

#### **2.4.4.2. Entrevistas:**

Se dirigió al grupo de jefaturas, supervisores y junta directiva que se encuentran actualmente involucradas de manera formal en APRODEHNI. El grupo de personas entrevistadas estaba compuesto de doce sujetos de investigación, realizando un censo.

La entrevista se orientó a la validación de la información sobre la encuesta aplicada a los colaboradores, se desarrollaron con igual enfoque para realizar la interpretación de la situación actual de APRODEHNI. (**Ver Anexo 3**)

#### **2.4.4.3. La observación directa:**

En la investigación se aplicó en las apreciaciones que se hicieron por el equipo de trabajo al momento de realizar la encuesta y entrevista, así como las visitas realizadas con anterioridad a la institución, proporcionando una valiosa información de primera mano que ayudó y facilitó la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

#### **2.4.5. Instrumentos para recolección de información.**

##### **2.4.5.1. Lista de Cotejo.**

Consiste en un listado de aspectos a evaluar en APRODEHNI, al lado de los cuales se puede verificar la situación real de ciertos comportamientos de los colaboradores así como áreas físicas y otros aspectos de importancia.

En el recorrido que se realizó en las instalaciones de la asociación, para observar y recopilar información, fue importante debido a que permite enfocarse en información que no se alcanza a transmitir en el cuestionario.

##### **2.4.5.2. Guía de la entrevista.**

Esta herramienta permitió un contacto directo con los principales involucrados en los procedimientos administrativos de APRODEHNI, mediante conversaciones efectuadas con las diferentes jefaturas, supervisores y directores de la asociación, obteniendo información importante para el trabajo de investigación.

Se coordinó con el encargado de recursos humanos, para conocer la situación actual de la asociación, respecto a los diferentes procedimientos de la unidad. Se estableció aplicar un censo por la factibilidad que se tiene al ser únicamente 12 personas (**Ver Anexo N° 3**)

### **2.4.5.3. Cuestionario.**

Se elaboró un formulario de 22 preguntas abiertas, cerradas y mixtas; para empleados y jefes de la asociación, obteniendo información relevante para el problema en estudio, se estableció una muestra de 53 colaboradores de entre una población de 117 personas (**Ver Anexo N° 1**)

### **2.4.6. Fuentes de información.**

#### **2.4.6.1.Fuentes primarias.**

- **Encuesta:** Fue aplicada a los colaboradores y empleados de APRODEHNI, con el objetivo de analizar el estado actual de la asociación así como los diferentes procedimientos y actividades desarrolladas por la unidad de recursos humanos.
- **Entrevista:** Se dirigió a los supervisores, jefaturas y miembros de la Junta Directiva de APRODEHNI, que están actualmente involucrados en las actividades realizadas, el objetivo principal era validar la información obtenida por parte de los colaboradores en la encuesta.
- **Observación directa:** Desarrollada con la presencia en el campo de investigación, por medio de esta se obtuvo información para la descripción de objetos, situaciones o fenómenos, permitiendo conocer objetivamente la forma en que se coordinan las actividades de los colaboradores y miembros involucrados en la investigación.

#### **2.4.6.2.Fuentes secundarias.**

- Artículos de entrevistas, libros, trabajos de investigación, periódicos, textos, documentos proporcionados por APRODEHNI, otros escritos de importancia relacionados con la investigación.
- Código de trabajo de la república de El Salvador, Ley de las asociaciones sin fines de lucro de El Salvador, otras leyes de aplicación a las ONG's.
- Sitios y páginas web relacionadas con el tema de la investigación.



### **2.4.7. Unidades de análisis.**

#### **2.4.7.1. Sujeto de estudio.**

Fue el personal que se desempeña en la logística, administración y en cada proyecto gestionado por APRODEHNI.

#### **2.4.7.2. Unidades de estudio.**

- Junta Directiva de la asociación
- Empleados de la asociación
- Miembros de la asociación.
- Personal de la asociación involucrado en los proyectos.

#### **2.4.7.3. Alcances y limitaciones.**

Se exponen en este apartado los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar la investigación de campo, considerando como alcance la información que se obtuvo en la investigación. Una de las limitaciones fue la falta de colaboración por parte de algunos empleados y Gerencia Administrativa de la asociación, que no aportaron más información.

### **2.5. Determinación del universo y muestra.**

#### **2.5.1. Universo.**

Se consideró el número total de colaboradores de APRODEHNNI, la población sujeto de estudio es finita, estuvo conformada por 117 colaboradores y 12 jefaturas, todos miembros de la asociación.

### 2.5.2. Población.

Esta compuesta por la junta directiva, empleados y miembros asociados de proyectos APRODEHNI. La conforman 117 colaboradores y 12 jefaturas de 20-60 años:

<b>Distribución Población de Colaboradores.</b>	
Programa de becas escolares	19
Programa derechos humanos, arte y cultura.	17
Programa de salud preventiva.	14
Programa de salud curativa.	15
Programa de seguridad alimentaria.	10
Programa de salud comunitaria.	13
Programa de economía popular.	10
Programa de gestión de riesgos	13
Administrativo finanzas	2
Administrativo gestión de proyectos.	3
Administrativo recursos humanos.	1
<b>Total población</b>	<b>117</b>

<b>Distribución Población de directores, supervisores y encargados de proyectos.</b>	
Programa de becas escolares	1
Programa derechos humanos, arte y cultura.	1
Programa de salud preventiva.	1
Programa de salud curativa.	1
Programa de seguridad alimentaria.	1
Programa de salud comunitaria.	1
Programa de economía popular.	1
Programa de gestión de riesgos	1
Finanzas, recursos humanos y gestión de proyectos	1
Directores y ejecutivos	3
<b>Total población</b>	<b>12</b>

### **2.5.3. Muestra.**

El estudio se realizó tomando como muestra los colaboradores de APRODEHNI, los cuales conforman un total de 117 personas y 12 directores, supervisores y encargados de proyectos, todos entre el rango de 20-60 años de edad.

### **2.5.4. Determinación de la muestra.**

Se consideraron 2 puntos importantes:

- La encuesta realizada se desarrolló únicamente para los colaboradores de la asociación, determinándose únicamente de las 117 personas que conforman su población.
- La entrevista se llevó a cabo para los supervisores, jefaturas y directores de APRODEHNI, estos están conformados por 12 personas, realizándose un censo por su viabilidad.

Para determinar la muestra de los colaboradores, se tomará una población finita de 117 personas conformada por empleados y colaboradores de proyectos.

En el desarrollo del cálculo de la muestra, se utilizó el método probabilístico donde cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido. Se elegirá el tipo aleatorio simple (al azar).

**La fórmula a desarrollar será:**

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

**Dónde:**

<b>n</b> = Tamaño de la muestra	<b>Z</b> = Nivel de confianza 95%
<b>P</b> = Probabilidad de éxito	<b>Q</b> = Probabilidad de fracaso
<b>N</b> = Población	<b>e</b> = Error permisible

**Sustituyendo la fórmula:**

$$n=? \quad P=0.50 \quad Z= 1.96 \quad Q=0.50 \quad N= 117 \quad e=0.20$$

**Desarrollo:**

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 117}{0.1^2(117 - 1) + 1.96^2(0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 117}{0.01 (116) + 3.8416(0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{112.3668}{1.16 + 0.9604}$$

$$n = \frac{112.3668}{2.1204}$$

$$n = 52.993$$

$$n = 53.00$$

**Tipo de muestreo:**

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó el muestreo aleatorio simple, realizando la elección de los miembros encuestados sin tomar en cuenta restricción de ningún tipo teniendo los colaboradores la misma probabilidad de ser elegidos.

## **2.6. Análisis e interpretación de resultados.**

Luego de recopilar la información acerca del proyecto de investigación fue necesario presentarla mediante una tabulación de datos, en la que primero se detectó la pregunta, luego el objetivo que se pretende alcanzar con la misma, seguidamente los resultados mediante un cuadro de respuestas y finalmente el gráfico con su respectiva interpretación.

### **2.6.1. Tabulación e interpretación de datos.**

#### **2.6.1.1. Procesamiento de la información.**

Los datos que se obtuvieron en la recolección de información fueron evaluados y ordenados, logrando información útil que luego paso a ser procesada en Microsoft Excel, por medio de tablas y gráficas; concluyendo con la interpretación de resultados por parte del equipo de trabajo.

#### **2.6.1.2. Conteo de datos.**

Consistió esencialmente en el recuento de los datos contenidos en el cuestionario, encaminado a la obtención de resultados relativo al tema de estudio.

#### **2.6.1.3. Interpretación de datos.**

Posteriormente al proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar la interpretación correspondiente de los resultados, fue realizada a través de diagramas de pastel y gráficos de barra, facilitando la evaluación de la información que contribuyó a la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Es importante mencionar que la interpretación de los datos de estudio se relacionó con los objetivos del mismo y el problema a investigar.

## **2.7. Descripción del diagnóstico de la situación actual.**

La evaluación que se desarrolló, se realizó con la finalidad de conocer la situación actual de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, relacionando aspectos que se encuentran vinculados con el tema de estudio como: actividades del departamento, análisis FODA, servicios que brinda la asociación, infraestructura, situación financiera, entre otros.

La evaluación se elaboró con el método de la observación directa y los datos obtenidos en la interpretación de la información, de las encuestas dirigidas a los colaboradores, directores y encargados de proyectos de APRODEHNI. Se presenta el análisis de los problemas extraídos, resultado de la investigación realizada a los diferentes sujetos de estudio.

### **2.7.1. Recursos actuales.**

#### **2.7.1.1. Análisis administrativo.**

De acuerdo a la información que se obtuvo (**Ver Anexos 2 y 4 Preguntas 13, 14, 16, 19 y 23**), se ha podido comprobar que la administración de la unidad de recursos humanos en APRODEHNI, necesita mejorar los procedimientos e implementar una gestión adecuada para el crecimiento laboral de los colaboradores.

#### **2.7.1.2. Infraestructura física.**

Con la investigación realizada a través del método de observación directa, se constató que las instalaciones administrativas de la asociación, son apropiadas para que se desarrollen correctamente las actividades de recursos humanos, se tiene una sala con 5 cubículos para el personal administrativo, una sala para reuniones y exposiciones a donadores, oficina del director, recepción y una zona verde donde se pueden realizar actividades y dinámicas con los colaboradores de APRODEHNI.

Con relación a los proyectos de campo, en su mayoría se desarrollan en conjunto con las comunas de los municipios y directivas de zonas, teniendo la ventaja de trabajar en los locales que ellos asignan para los días programados.

### 2.7.1.3. Sostenibilidad financiera.

Las fuentes de ingresos se generan principalmente por las donaciones y contribuciones de los cooperantes, estos son:

- FOCES.
- La Iglesia Luterana de Braunschweiger, Alemania
- Centro Franciscano de Carolina del Norte
- Proyecto Episcopal (EPIC)
- Manos Unidas de España
- Christian Aid de Londres
- Recién hemos iniciado una relación con ACT Alianza

De igual forma los eventos realizados por las directivas de las comunidades beneficiadas y las comunas de las localidades generan una fuente de ingreso para los proyectos, estas consisten en ventas de comida, rifas, colectas y actividades de recreación y esparcimiento.

### 2.7.1.4. Logotipo y eslogan de la institución.

**Logo principal:**



**Logos secundarios y promocionales:**





### **2.7.2. Detalle de su finalidad como asociación no lucrativa.**

APRODEHNI es una Asociación Sin Fines de Lucro, humanística y de utilidad pública, legalmente constituida de conformidad con la legislación salvadoreña, no política ni religiosa, autogobernada con base en sus estatutos.

Está constituida por comunidades que viven en condiciones de pobreza y marginación social, alejadas de las oportunidades de desarrollo y carentes de los más esenciales servicios básicos. Principalmente enfocando sus esfuerzos hacia la niñez y la juventud a partir del trabajo directo con ellos y mediante el apoyo a sus familias.

Por lo tanto, para promover, defender e interiorizar los derechos de la niñez y la juventud en las comunidades, es indispensable unir esfuerzos en diferentes áreas que conduzcan al desarrollo comunal y esencialmente de la niñez y la juventud.

### **2.7.3. Clima organizacional y desarrollo organizacional de APRODEHNI.**

A través de la técnica de observación directa y de la experiencia con los colaboradores, se determinó que el Clima Organizacional que se vive en la asociación no es el más indicado porque se encuentran deficiencias en la comunicación. Sin embargo algunos miembros se sienten satisfechos con el ambiente que existe en la institución reflejando un comportamiento aceptable y con una perspectiva amplia dispuesta al cambio.

Con respecto al Desarrollo Organizacional la mayoría de los miembros de la asociación están dispuestos a enfrentarse y adaptarse a cambios que le permitan alcanzar el éxito institucional, mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores y alcanzar una mejor capacidad de solucionar problemas futuros.



#### **2.7.4. Gestión actual de la unidad de recursos humanos.**

El enfoque de las preguntas en los formularios utilizados en la encuesta a colaboradores y entrevista realizada a las jefaturas, se redactaron de forma de indagar sobre las actividades básicas de la unidad de recursos humanos hasta las actividades de gestión internas como departamento. Las interrogantes se plantearon con igual enfoque, realizando una confrontación entre las opiniones de ambas partes y comprobar veracidad de información y realizar un análisis más detallado de los datos obtenidos.

A continuación, se presentan los elementos que se consideran primordiales para darle el tratamiento dentro del de un modelo de gestión de recursos humanos:

#### **2.7.5. Conocimientos generales de la asociación.**

En la investigación de campo se determinó que los colaboradores, en su mayoría comprenden los aspectos generales que rigen la asociación (**Ver Anexo 2, Preguntas N° 1-7**), teniendo una media del 84.92%, siendo un porcentaje muy considerable, los encuestados manifestaron que no se les ha enseñado de una manera formal por la unidad de recursos humanos y se enteraron por medio de los murales en las oficinas administrativas, infiriendo que puntualmente no saben la información general de la asociación.

Los que no conocen es un promedio de 15.08% (**Ver Anexos 2, pregunta N° 1-7**) esto porque sus actividades son directamente en campo y no se les ha generado una inducción adecuada o la poca importancia de la unidad de recursos humanos de darles a conocer estos aspectos.

Por la parte de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI, manifestaron en su totalidad que tienen un conocimiento de esta base fundamental (**Ver Anexo 4, Preguntas pregunta N° 1-7**). Es importante manifestar que en la totalidad de las interrogantes, no pudieron mencionar de una forma textual esta información, y solamente nombraron las ideas centrales, reflejando que no tienen un entendimiento solido de las generalidades.

### **2.7.6. Reclutamiento y selección de personal.**

Se comprobó que la unidad de recursos humanos tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal (**Ver Anexos 2 y 4, preguntas N° 9-12**), un 92.45% de los colaboradores se han sometido a estos procedimientos, y los más antiguos de la asociación, ingresaron antes de que existiera un proceso de reclutamiento y selección. De igual forma una parte de este grupo ha sido reclutado y seleccionados por medio de amistades, obviando de esta forma el proceso establecido.

De los encuestados que pasaron estos procesos, el 76.75% (**Ver Anexo 2, preguntas N° 10**), por su experiencia vivida no tiene una buena percepción de estos y les parecen no adecuados, sirviendo esto de pauta para plantear una propuesta que ayude a ingresar a la asociación personal idóneo y acorde a las necesidades establecidas.

Respecto a las oportunidades de empleo se dan a conocer por diferentes medios que utiliza la unidad de recursos humanos (**Ver Anexo 2, pregunta N° 11**), los más sobresalientes son las redes sociales, el periódico y publicaciones de empleo en línea (tecoloco, compu trabajo, otros), analizando la información y a través de la observación directa, se puede verificar que por la facilidad de acceso a internet que se tiene hoy en día, hace más ágil y con menos costos el divulgar las oportunidades laborales por medios electrónicos.

### **2.7.7. Procedimientos de inducción.**

Con la información recolectada se verificó que la unidad de recursos humanos no tiene un procedimiento de inducción para los nuevos empleados (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 13**), más del 90% de los colaboradores manifiestan que llegaron a desempeñar sus actividades señaladas, sin ningún proceso alterno de adaptación laboral. De igual forma la minoría de personas que manifestó que si se les brindó un proceso de inducción, es porque confundieron la explicación de sus jefes inmediatos sobre las actividades que realizan, como este proceso.

### **2.7.8. Capacitaciones al personal.**

La unidad de recursos humanos de APRODEHNI, nunca ha capacitado a los colaboradores (**Ver Anexo 2 y 4, Pregunta 16**).

Hasta la actualidad la importancia de establecer procedimientos que ayuden a capacitar al personal ha pasado por alto, haciendo más lento el desarrollo de competencias y crecimiento del trabajador, se hace necesario establecer una forma adecuada de aplicar evaluaciones del desempeño, estableciendo técnicas y procesos que permitan indagar sobre las áreas que hay que capacitar.

### **2.7.9. Sistema de evaluación del desempeño.**

En la asociación no se tiene un sistema de medición del desempeño para el personal (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 16**). De esta forma se verifico la poca importancia de establecer métodos, técnicas y procedimientos que puedan generar una adecuada evaluación del desempeño en APRODEHNI, y al no tener procedimientos administrativos adecuados se desaprovechan todos los beneficios que se tendrían para la asociación.

### **2.7.10. Remuneraciones y prestaciones a empleados.**

Como se determinó en la interpretación de los resultados, la unidad financiera es la encargada de las remuneraciones del personal de la asociación (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 19**). La importancia de que la unidad de recursos humanos administre los pagos a colaboradores, radica en el conocimiento de las actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo y el ambiente externo en torno al recurso humano, los beneficios que se tienen son:

- Garantiza equidad.
- Refleja la política empresarial
- Contar con la participación del trabajador.
- Ser equilibrado.
- Fortalece el trabajo en equipo
- Ser más justo y permanente.

- Remover la frustración del trabajador.
- Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- Otros.

Establecidos los beneficios de la administración de salarios por parte de la unidad de recursos humanos, se puede proponer cambios que permitan ganar estas ventajas competitivas.

#### **2.7.11. Plan de seguridad y salud ocupacional.**

APRODEHNI, no cuenta con un plan de seguridad e higiene ocupacional, (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 21**). Con el resultado obtenido de los encuestados, se detecta la urgencia de contar con un plan de seguridad ocupacional según lo establecido en las leyes vigentes, evitando de esta manera caer en sanciones económicas ya establecidas, a su vez se pierden los siguientes beneficios:

- Prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al colaborador.
- Evitar la repetición de accidentes.
- Reducir los costos relacionados a lesiones.
- Reducir los costos relacionados a daños a la propiedad.
- Mejorar la calidad de vida del trabajador.

#### **2.7.12. Motivación laboral a los colaboradores.**

La motivación laboral constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales. Con los datos obtenidos (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 20**), las actividades más desarrolladas son, convivencias, horarios flexibles, ocupaciones sociales, otros. Es por eso que se requiere plantear creativamente nuevas ideas que permitan al colaborador tener y ampliar su motivación.

### **2.7.13. Relaciones laborales.**

Las relaciones laborales son vínculos desarrollados entre las personas dentro del trabajo, para APRODEHNI, las actividades que se dan son la instalación de cafeteras y celebraciones festivas (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 22**). La unidad de recursos humanos no está siendo creativa en el desarrollo de técnicas apropiadas para mejorar este punto, en la interpretación de los datos obtenidos se demuestra que es necesario plantear creativamente nuevas ideas que proporcionen al colaborador, mejorar sus relaciones laborales.

### **2.7.14. Planes de carrera internos.**

En los datos obtenidos se afirmó que la unidad de recursos humanos no tiene ningún plan de carrera para los colaboradores (**Ver Anexo 2 y 4, pregunta N° 23**), interrumpiendo el desarrollo del colaborador en la asociación y generando menos motivación.

### **2.7.15. Análisis FODA**

#### **2.7.15.1. Análisis del ambiente interno.**

Los aspectos a considerar en este proceso fueron: Recurso humano, infraestructura y ámbito económico.

#### **Fortalezas.**

- Capacidad de endeudamiento.
- Calidad en el servicio que ofrece.
- Competencia equilibrada.
- Buena imagen institucional.
- Patrimonio en bienes inmuebles con valor significativo.
- La asociación cumple con la legislación establecida en el país.
- A pesar de no contar con un manual de procedimientos administrativos se sigue los lineamientos indicados en los diferentes dispositivos legales vigentes.
- Creación de directivas comunales para los proyectos.

**Debilidades.**

- Falta de una adecuada gestión de la unidad de recursos humanos.
- Falta de comunicación.
- Falta de conocimientos administrativos.
- Escasa capacidad de gestión de autoridades.
- Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural.

**2.7.15.2. Análisis del ambiente externo.**

Los aspectos considerados para diagnosticar el ambiente externo fueron:

- ✓ Ámbito social (principalmente seguridad).
- ✓ Ámbito económico.

**Oportunidades.**

- Alianzas estratégicas.
- Intereses de las comunidades frente a las actividades que realiza APRODEHNI.
- Promocionar las actividades que se realizan.
- Capacitaciones a los miembros de la asociación.
- Financiamiento para nuevos proyectos.
- Interés del género femenino para tener más participación en los proyectos.

**Amenazas.**

- Ingreso de instituciones con mismos fines.
- Pandillas.
- Existencia de personas con intereses particulares y ajenos al desarrollo de la asociación.
- Las demandas sociales sostenidas por las comunidades que no se logran cubrir, generen insatisfacción de los donadores.
- Factor climático adverso.

### **2.7.15.3. Estrategias actuales.**

Conducen a la fijación de la misión de la empresa, se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos que intervienen en el proceso estratégico.

Sin embargo según las encuestas y entrevistas realizadas en APRODEHNI, no se cuenta con estrategias que les permitan confrontar las habilidades y los recursos organizacionales con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo.

### **2.7.15.4. Matriz FODA.**

A pesar que APRODEHNI no cuenta con un FODA explícito, se determinaron ciertos elementos que, según las entrevistas a las jefaturas de la asociación, la encuesta dirigida a los colaboradores; además de los datos recopilados por el grupo de 52 de investigación a través de la observación directa, se consideran material para definir algunas ventajas y desventajas de su entorno, es decir, se encontró un FODA implícito que empíricamente han ido desarrollando.

A continuación, se presenta la unión de los factores internos constituidos por las fortalezas y debilidades, así también los factores externos definidos como amenazas y oportunidades, que intervienen en el funcionamiento administrativo de la actual gestión de APRODEHNI, resumiéndose en la siguiente matriz:

### Desarrollo de matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas	
<b>Factores Externos</b>	1. Alianzas estratégicas.	1. Ingreso de instituciones con mismos fines.	
	2. Intereses de las comunidades frente a las actividades que realiza APRODEHNI.	2. Pandillas.	
	3. Promocionar las actividades que se realizan.	3. Existencia de personas con intereses particulares y ajenos al desarrollo de la asociación.	
	4. Capacitaciones a los miembros de la asociación.		
	<b>Factores Internos</b>	5. Financiamiento para nuevos proyectos.	4. Las demandas sociales sostenidas por las comunidades que no se logran cubrir, generen insatisfacción de los donadores.
		6. Interés del género femenino para tener más participación en los proyectos.	5. Factor climático adverso.
<b>Fortalezas</b>	1. Capacidad de endeudamiento. 2. Calidad en el servicio que ofrece. 3. Competencia equilibrada. 4. Buena imagen institucional. 5. Patrimonio en bienes inmuebles con valor significativo. 6. La asociación cumple con la legislación establecida en el país. 7. A pesar de no contar con un manual de procedimientos administrativos se sigue los lineamientos indicados en los diferentes dispositivos legales vigentes. 9. Creación de directivas comunales para los proyectos.		
<b>Debilidades</b>	1. Falta de una adecuada gestión de la unidad de recursos humanos. 2. Falta de comunicación. 3. Falta de conocimientos administrativos. 4. Escasa capacidad de gestión de autoridades. 5. Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural.		



## **2.8. Conclusiones.**

Tomando como referencia el diagnóstico de la situación actual llevado a cabo en APRODEHNI, se exponen las siguientes conclusiones:

- 1.** En APRODEHNI la administración de la unidad de recursos humanos se ha estado desarrollando de forma empírica, por lo tanto la existencia de un modelo de gestión es muy discutida, por la razón que la asociación no cuenta con estrategias que les guíen para alcanzar su desarrollo organizacional; de ahí la importancia de establecer los elementos que conforman una dirección formal, dando paso a una identidad más clara de la organización.
- 2.** Se observa que la asociación no cuenta con miembros o personal que conozca la rama de la administración de recursos humanos, por lo tanto su administración carece de las bases para ser gestionada de forma adecuada.
- 3.** Se muestra conformismo por parte de algunos miembros, lo que indica una cultura que no acepta los retos, sin embargo la mayoría de los asociados se encuentran positivos ante la posibilidad de cambios en la organización, abiertos a una mejora en la gestión si implementando un nuevo modelo administrativo de recursos humanos.
- 4.** Se determinó que existe necesidad de buscar nuevos donadores, para poder generar más proyectos de ayuda social, así como una implementación de procedimientos administrativos adecuados dentro de APRODEHNI, que permitan tener una adecuada eficiencia y aprovechamiento de oportunidades que se generan.

## **2.9. Recomendaciones.**

Para mejorar la gestión administrativa de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI se recomienda:

1. Es necesario que APRODEHNI, implemente un modelo de gestión de recursos humanos, este se propondrá en el capítulo III, con el propósito de contribuir a marcar con coherencia el futuro de la asociación; además de orientar al departamento hacia una dirección correcta.
2. La asociación debe de procurar que la mayoría de cargos administrativos sean ocupados por colaboradores que tengan estudios en estas áreas, o en su defecto deben tener conocimiento o experiencia previa, para lograr un mejor desempeño en sus actividades.
3. El desarrollo de la unidad de recursos humanos requiere diferentes enfoques dentro la asociación, para esto es necesario que los integrantes que la conforman se sientan motivados de aceptar cambios en la administración, de manera que será preciso que tanto el presidente como los de Junta Directiva expliquen y den a conocer a los miembros los beneficios de implementar transformaciones y esto contribuirá de manera más positiva con las necesidades actuales de APRODEHNI.
4. Se sugiere desarrollar técnicas adecuadas que permitan dar a conocer más APRODEHNI, permitiendo mostrar de una forma adecuada el trabajo, proyectos y beneficios que se tienen en las áreas más necesitadas donde realizan sus actividades, con el fin de llamar la atención de nuevos donadores y generar más aporte económico que permitan una mejor inversión social.

### **3. CAPÍTULO III: "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR"**

#### **3.1. Importancia.**

A fin que la asociación realice sus actividades con eficiencia, debe estar a la vanguardia con los cambios que presenta el entorno y auxiliarse de las herramientas administrativas necesarias que permitan la competitividad.

La importancia del modelo de gestión de la unidad de recursos humanos, implica fortalecer el desarrollo de sus diferentes actividades administrativas, con la finalidad de lograr objetivos, metas y eficiencia laboral de los colaboradores, haciendo un buen uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos, que ayuden a la asociación a obtener un crecimiento competitivo a nivel local y regional.

#### **3.2. Alcance.**

El modelo de gestión de recursos humanos que se presenta, es un diseño exclusivo de APRODEHNI, que puede ser aplicable a otra institución que presente igual situación, la propuesta es innovadora, económica y fácil de implementar por parte de los directores y encargados de la asociación.

Con la implementación del modelo de gestión propuesto, se pretende:

1. Mejorar y apoyar el desarrollo de las actividades administrativas en la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.
2. Lograr la eficiencia de los recursos humanos con la aplicación de actividades idóneas que permitan una adecuada dirección del personal.

### **3.3. Objetivos.**

#### **3.3.1. Objetivo general:**

Proponer un modelo de gestión de recursos humanos que contribuya a fortalecer el rendimiento laboral, obteniendo un óptimo desempeño de los colaboradores de APRODEHNI.

#### **3.3.2. Objetivos específicos:**

- Describir las actividades que deberán ejecutarse para la implementación del modelo de gestión de recursos humanos.
- Lograr la cooperación del personal que participará en el desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos.
- Definir los recursos necesarios para que sea efectiva la dirección de la unidad de Recursos Humanos.

### **3.4. Desarrollo del modelo de gestión de recursos humanos para APRODEHNI.**

#### **3.4.1. Descripción de la unidad de recursos humanos.**

El departamento llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y actividades para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. De igual forma, el control administrativo del personal les reportará a los directores de la asociación el logro de los objetivos y metas trazados.

Delegará en un colaborador, las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, compensación del personal y en otro asistente los procesos de capacitación, evaluación del desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera internos; su ubicación estará en oficinas administrativas en Colonia Miramonte, Calle Los Sisimiles Pasaje Chaparrastique 15-y, San Salvador.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los colaboradores alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

La unidad de recursos humanos deberá proporcionar la información y comunicarla al personal cuando así se requiera.

### **3.4.2. Planeación del recurso humano**

La creación del modelo de gestión de recursos humanos, proveerá de procedimientos de revisión sistemática de las necesidades de personal, para garantizar que el número requerido de empleados, con sus habilidades y capacidades, esté disponible cuando y donde se necesite.

La planeación de talento humano es el proceso de determinar las exigencias de trabajo, con la finalidad de llevar a cabo los planes integrales de la asociación.

### **3.4.3. Función del departamento de recursos humanos.**

#### **3.4.3.1. Objetivos del departamento de recursos humanos.**

- Elaborar métodos de trabajo que ayuden a la asociación a suplir cada una de las necesidades del personal en todas las áreas de APRODEHNI de manera precisa y oportuna.
- Utilizar estrategias de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo al puesto de trabajo.
- Facilitar a la asociación herramientas administrativas que ayuden a la inducción y que oriente los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer actividades de bienvenida, análisis y descripción de puestos, que brinden a los empleados información sobre la asociación, además del trabajo a desempeñar desde el momento que inicien sus actividades laborales.

- Desarrollar procesos de evaluación del desempeño que permitan a la asociación conocer si los empleados cumplen con las obligaciones que su puesto de trabajo requiere.
- Establecer programas de capacitación que ayude a desarrollar y mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de los colaboradores.
- Elaborar programas de motivación que contribuya a estimular la actitud positiva de los empleados y obtener un rendimiento en el logro de objetivos de la asociación.
- Mejorar las condiciones de higiene y seguridad en el puesto de trabajo, para que el personal entregue servicio de calidad.
- Fomentar las relaciones laborales, empleado- patrono, para generar ambientes satisfactorios, mejorando el ambiente laboral dentro de la institución.

#### **3.4.3.2. Metas del departamento de recursos humanos.**

En la implementación del modelo de gestión de la unidad de recursos humanos, en su primer año se debe buscar alcanzar las siguientes metas propuestas:

- Actualizar constantemente el funcionamiento de la unidad de recursos humanos, modernizando sus actividades administrativas.
- Mejorar las estrategias de atracción del capital humano necesario y apropiado, para ocupar un puesto de trabajo en la asociación.
- Seleccionar al nuevo talento humano que cumpla los requisitos idóneos que se necesitan para ocupar el cargo.
- Implementar procedimientos administrativos que ayuden al reclutamiento de nuevos empleados.
- Utilizar instrumentos como manuales de bienvenida, análisis y descripción de puestos, para que oriente el ingreso de los nuevos empleados.
- Establecer capacitaciones al recurso humano, para mejorar su capacidad laboral e intelectual en la asociación.

- Fijar políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, promoviendo una administración de recursos humanos abierta y confiable.
- Enriquecer las relaciones laborales, realizando celebraciones cumpleaños y actividades de compañerismo.
- Efectuar una evaluación a los colaboradores semestralmente, que ayude a identificar capacidades y recompensar esfuerzos, para mantener la motivación en el trabajo de la asociación.
- Desarrollar actividades sociales y culturales, que permitan un clima laboral deseado para realizar un trabajo en equipo adecuado.
- Aplicar el reglamento interno de trabajo con la actualización de las leyes laborales y disposiciones disciplinarias, que ayuden a mantener y fomentar los valores entre colaboradores.

#### **3.4.3.3. Políticas de la unidad de recursos humanos**

Con el propósito de desarrollar adecuadamente el modelo de gestión de la unidad de recursos humanos en APRODEHNI, se proponen políticas para los empleados, encargados de proyectos, directores y comunidades beneficiadas:

- a) Brindar información a los encargados de proyectos, cuando así lo requieran.
- b) Realizar el proceso de selección a toda persona aspirante, sin excepción alguna.
- c) Contratación de candidatos idóneos que aprobaron el proceso de selección, para cubrir plazas disponibles.
- d) Hacer cumplir los valores de honestidad, responsabilidad y ética.
- e) Velar por la calidad del recurso humano facilitando sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- f) Proporcionar al nuevo colaborador inducción básica de la asociación y de su puesto de trabajo a través de un manual de bienvenida.
- g) Mantener un ambiente de trabajo seguro proporcionando un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- h) Generar un ambiente de igualdad de oportunidades para todos los empleados caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.

#### **3.4.3.4. Misión del departamento de recursos humanos.**

“Ser un departamento con la intención de contribuir al éxito organizacional, mediante la contratación de empleados calificados cubriendo la necesidad de los puestos de trabajo; desarrollando recurso humano eficiente, a través de la capacitación constante, para un desempeño elevado, y fomentando el respeto del personal hacia toda la asociación, tomando en cuenta las necesidades de los beneficiados para brindarles una mayor y mejor atención”.

#### **3.4.3.5. Visión del departamento de recursos humanos.**

“Consolidarnos como el departamento de mayor importancia y solidez dentro de la asociación, utilizando el recurso humano para que impulsen a APRODEHNI hacia la excelencia y el éxito, con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, ofreciendo servicios de calidad”.

#### **3.4.3.6. Valores del departamento de recursos humanos.**

- **Responsabilidad:** Se considera como el compromiso del empleado de cumplir con las obligaciones que tiene el puesto de trabajo, realizándolas a tiempo y con calidad.
- **Ética:** Es la realización de las labores de cada uno de los miembros de la asociación, desempeñadas con apego a los valores y normas de APRODEHNI.
- **Solidaridad con el equipo de trabajo:** El apoyo entre los empleados lleva a realizar un servicio de calidad, y principalmente al logro de objetivos que hacen más fuerte y sólida la asociación.
- **Respeto:** Como miembro de la Asociación se tiene por obligación reconocer el valor de todos los colaboradores y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y de los beneficiados.
- **Lealtad:** Considerar a la asociación y a los beneficiarios como el medio para lograr los objetivos y metas deseadas.



- **Confianza:** Se refiere a la seguridad que el colaborador tiene en la asociación y compañeros de trabajo al desarrollar sus actividades.
- **Honradez:** Se denomina a la cualidad de los colaboradores de obrar y actuar con rectitud, justicia y honestidad, en su cargo desempeñado.
- **Comunicación:** Se aplica a que todos los miembros de la asociación deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios organizacionales con el fin de mejorar y actualizarse.
- **Disciplina:** La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y supervisores; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.
- **Honestidad:** El compromiso de los colaboradores de APRODEHNI para cumplir sus labores; con actitud de servicio y con el único propósito de dar lo mejor de sí; buscando el bienestar de toda la asociación especialmente el de los beneficiados, nunca con intenciones de buscar solo su beneficio.
- **Imparcialidad:** Los supervisores deben reconocer entre sus subordinados la capacidad y honestidad de cada uno de sus empleados, si estos no se encuentran comprometidos con la asociación se debe ser imparcial, y buscar soluciones rápidamente; sin importar que el empleado tenga vínculos de amistad u otros con su superior.

### 3.4.3.7. Estrategias y tácticas del departamento de recursos humanos.

Estrategias	Tácticas
<p>1) Para mejorar las condiciones de la fuerza laboral y beneficiarios de la asociación son necesarios procesos y funciones del departamento de recursos humanos, involucrando a todo el personal en tareas de toma de decisiones para indagar acerca de los problemas que constantemente se presentan, en el ambiente laboral y la forma en que se brindan los servicios.</p>	<p>1) Es necesario aplicar métodos y reglas para la realización correcta de las tareas a los colaboradores entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concientizar al personal que a través del cumplimiento de los objetivos y metas, se obtendrán beneficios a nivel organizacional e individual.</li> <li>➤ Cada semana se debe realizar un monitoreo del rendimiento y colaboración de los empleados, por medio de la opinión de los usuarios (buzón de sugerencias y quejas) y de los jefes.</li> <li>➤ Los datos obtenidos serán revisados por el encargado de recursos humanos, e informara a las jefaturas de cada proyecto acerca de las opiniones de los colaboradores, buscando así dar soluciones y mejorar el servicio brindado.</li> </ul>

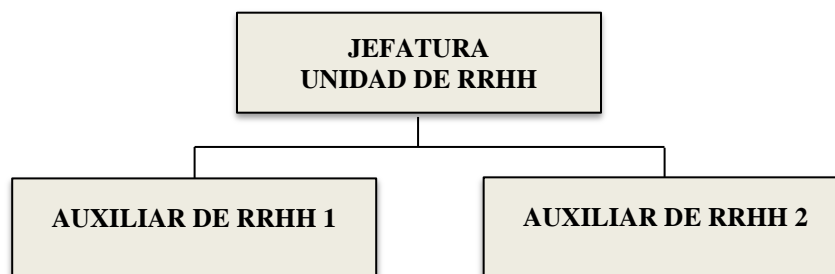
<p>2) Para reclutar personal idóneo, es necesario utilizar fuentes internas como: Inventario del personal interno, Registro de clasificado de oferentes y recomendaciones de trabajadores internos. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Agencias de empleo públicas y privadas, redes sociales, bolsas de empleo en línea y ferias de empleo.</p>	<p>2) Para mejorar el reclutamiento en la asociación se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar el registro clasificado que tiene de los empleados, incluyendo todos los niveles jerárquicos.</li> <li>➤ Realizar la base de datos con personas que llenan solicitud de empleo con anterioridad, entrevistados y candidatos recomendados por los empleados.</li> <li>➤ utilizar carteles en lugares como: universidades, institutos de educación media y otros que contengan las especificaciones del candidato.</li> </ul>
<p>3) Para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el puesto que se necesita llenar, es necesario utilizar un proceso de selección, entrevistar al candidato, crear un ambiente de confianza para que el seleccionado no se sienta presionado, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección y por último se debe realizar la investigación del candidato. También es necesario las pruebas psicológicas.</p>	<p>3) En busca de una mejora de los procedimientos de selección se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar una entrevista presencial para observar la presentación, puntualidad e interés por el empleo de parte el aspirante.</li> <li>➤ Establecer entrevistas de conocimientos técnicos y generalidades del puesto al que se está aplicando, realizándolas de manera individual y estandarizada.</li> <li>➤ En la conversación las preguntas deben ser cerradas y de sondeo, las pruebas técnicas variaran de acuerdo al puesto que se necesita ocupar, y las pruebas psicológicas serán realizadas por un psicólogo.</li> </ul>

<p>4) Para mejorar la capacidad del desempeño del empleado es necesario la evaluación constantemente, los métodos a utilizar son la jerarquización múltiple, de incidentes críticos y la evaluación de 360°</p>	<p>4) Las evaluaciones del desempeño serán realizadas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Método de Jerarquización Múltiple:</b> Consiste en evaluar los puestos en forma creciente y decreciente utilizando criterios de comparación como cantidad y calidad de trabajo, cooperación e iniciativa de cada persona, como propuesta la actividad se puede realizar cada seis meses.</li><li>➤ <b>Método de Incidentes Críticos:</b> Permite llevar un registro de conductas laborales del empleado, buenas o indeseables, y después analizarlas con el fin de buscar las causas que originaron una problemática y que da lugar a descubrir y mejorar oportunidades para el crecimiento personal de los trabajadores y la asociación . Se llevará una hoja de registro mensual donde se anoten los incidentes de carácter laboral.</li><li>➤ <b>Evaluación de 360°:</b> Es una herramienta para medir las competencias de los colaboradores y considera todo su entorno laboral, recopila información percibida por sus jefes, sub alternos, compañeros y del propio evaluado y en general cualquier persona con el que se tenga contacto laboral, pretendiendo así dar una perspectiva del desempeño lo más adecuada posible.</li></ul>
---	---

<p>5) En la asociación se realizarán capacitaciones internas las cuales son impartidas por personas que laboran dentro de la institución, los tipos de capacitación que se les brindan son con base a necesidades detectadas previamente. También se harán de manera externa.</p>	<p>5) Las capacitaciones serán realizadas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Capacitaciones:</b> Estas se impartirán por la detección de las necesidades de desarrollo de destrezas y habilidades de los colaboradores.</li> <li>➤ <b>Seminarios Externos:</b> La realización de estos seminarios será cada tres meses y será impartida por una empresa consultora (opción de la asociación).</li> </ul>
<p>6) En APRODEHNI se hace necesaria la creación de programas que ayuden a las relaciones laborales empleado patrono como: La comunicación, cooperación, protección y recreación. Permitiendo que los empleados de la asociación se sientan más seguros y con mayor participación en el puesto de trabajo.</p>	<p>6) Para lograr buenas relaciones laborales se debe implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Comunicación:</b> Los supervisores deben tener comunicación directa con sus subordinados, acerca de que se espera de ellos y que estos manifiesten sus necesidades. Solicitando sus opiniones a través de entrevistas para seleccionar que beneficios adicionales a los exigidos legalmente puede otorgárseles.</li> <li>➤ <b>Cooperación:</b> La asociación tiene que aplicar la toma de decisiones con sus empleados, para obtener su colaboración.</li> <li>➤ <b>Protección:</b> El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados, garantizar protección contra posibles represalias o persecuciones.</li> <li>➤ <b>Recreación:</b> Para los colaboradores es necesario la recreación en el puesto donde desarrolla sus actividades laborales.</li> </ul>

### 3.4.4. Estructura del departamento de recursos humanos.

#### 3.4.4.1. Descripción.



El número de personas que se distribuirá en el departamento será de tres personas, organizadas de la siguiente manera:

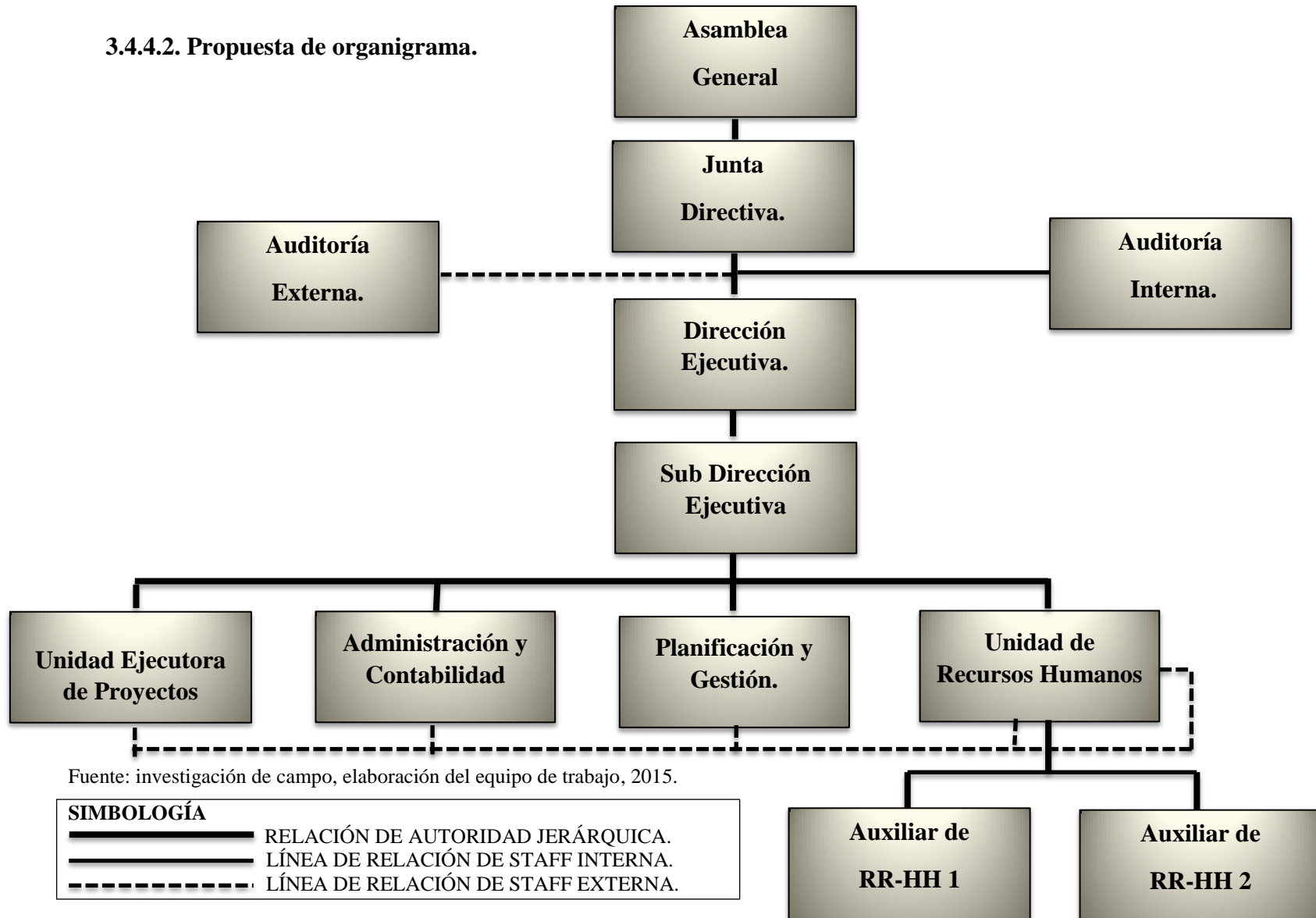
- Jefatura: Un encargado de personal.
- Asistente 1: Sección de reclutamiento, selección, contratación, inducción y compensación del personal.
- Asistente 2: Sección capacitación, evaluación del desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera internos.

Dentro del departamento el encargado del recurso humano supervisara la actividad básica del personal en la asociación. En el organigrama de la unidad de recursos humanos se muestra que la autoridad máxima será constituida por la jefatura, y a la vez tendrá autoridad de línea sobre la sección de reclutamiento, selección e inducción de personas, y también la sección de evaluación, capacitación y compensación de personas; en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad el departamento estará bajo la subordinación de los directores de la asociación y tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con personal de APRODEHNI.

La sección de reclutamiento, Selección e inducción de personas, se encargara de todo lo referente a atraer candidatos, seleccionar y contratar los idóneos para ocupar un puesto y se encargara de que la inducción sea agradable para el nuevo empleado, y se encuentra bajo el mando del supervisor de la unidad de recursos humanos.

La sección de evaluación, capacitación y compensación de personas debe encargarse de orientar a los colaboradores, no se tiene que olvidar que la asociación depende para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta, puede decirse, que una asociación es el retrato de sus integrantes, la sección se encuentra bajo el mando del jefe del departamento de recursos humanos.

3.4.4.2. Propuesta de organigrama.





### **3.4.4.3. Funciones básicas:**

Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá la unidad de recursos humanos son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Compensación.
- Seguridad e higiene ocupacional,
- Motivación y clima laboral.
- Planes de carrera internos.

### **3.4.5. Desarrollo del diseño organizacional.**

Para que la unidad de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica, para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario establecer en qué posición se ubicará el departamento como tal.

#### **3.4.5.1. Dependencia del departamento.**

Dependerá directamente de los directores y el encargado de la unidad podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será una nueva forma de gestión dentro de la asociación. También desempeñará una función staff, asesorando a los otros supervisores y encargados, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados solicitados para que decidan a quién contratar.

### **3.4.5.2. Descripción de puestos.**

Debido que en APRODEHNI no se cuenta con una gestión adecuada de la unidad de recursos humanos, es necesario en primer lugar, la contratación del encargado de la unidad por parte de los directores, luego, se procederá a contratar a las dos personas que le auxiliaran en las tareas.

La actividad previa al reclutamiento y selección es determinar el personal que requiere APRODEHNI y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito de la asociación.

La descripción muestra detalladamente las funciones y las plazas de la unidad de recursos humanos esenciales para una adecuada gestión.

### **3.4.6. Herramientas para planificación y gestión de la unidad de recursos humanos.**

Para realizar una adecuada planeación, función, tener una adecuada estructura y descripción de la unidad de recursos humanos se proponen las siguientes herramientas:

#### **3.4.6.1. Manual de organización de la unidad de RRHH APRODEHNI.**

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**



## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

#### A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1. OBJETIVO DEL MANUAL.
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.
3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.
4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.
5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GERENCIA RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.
6. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

#### B. CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

PLANILLAS.

DESARROLLO DE PERSONAL.

CONTROL DE PERSONAL.

#### C. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS.



## INTRODUCCIÓN.

El Manual de Organización proporcionará a la Gerencia de Recursos Humanos de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI), una herramienta administrativa la cual contribuirá a lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de sus funciones.

El presente Manual está estructurado de la siguiente manera

- A) Aspectos Generales, que contiene el objetivo del Manual, su ámbito de aplicación, la revisión y actualización y las instrucciones para su uso;
- B) El Cuerpo del Manual, el cual señala los puestos y la relación existente entre las áreas que componen dicha unidad;
- C) La estructura organizativa propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos, finalmente;
- D) Se presenta el glosario de los términos utilizados.



## **A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

### **1. OBJETIVO DEL MANUAL.**

El objetivo de este manual es contribuir a la adecuada Administración de la Gerencia del Recurso Humano en la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador ( APRODEHNI), por medio de una eficiente organización, también pretende establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica y los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

### **2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

El área de aplicación del Manual de Organización son las áreas que participan en la ejecución de la función de Administración de Recursos Humanos.

### **3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.**

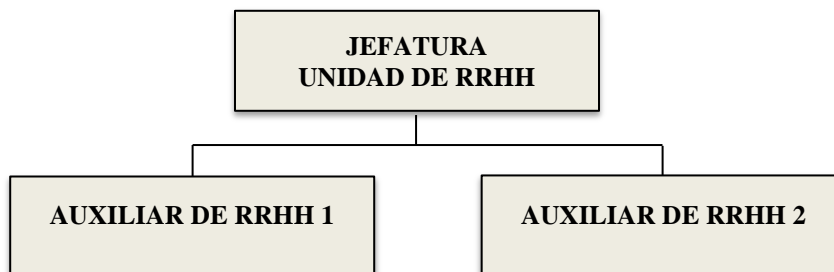
El presente Manual deberá revisarse anualmente con el propósito de verificar si es necesario modificarlo, evitando de esta manera su obsolescencia.

Todo cambio o sugerencia deberá ser canalizado a través del Gerente de Recursos Humanos.

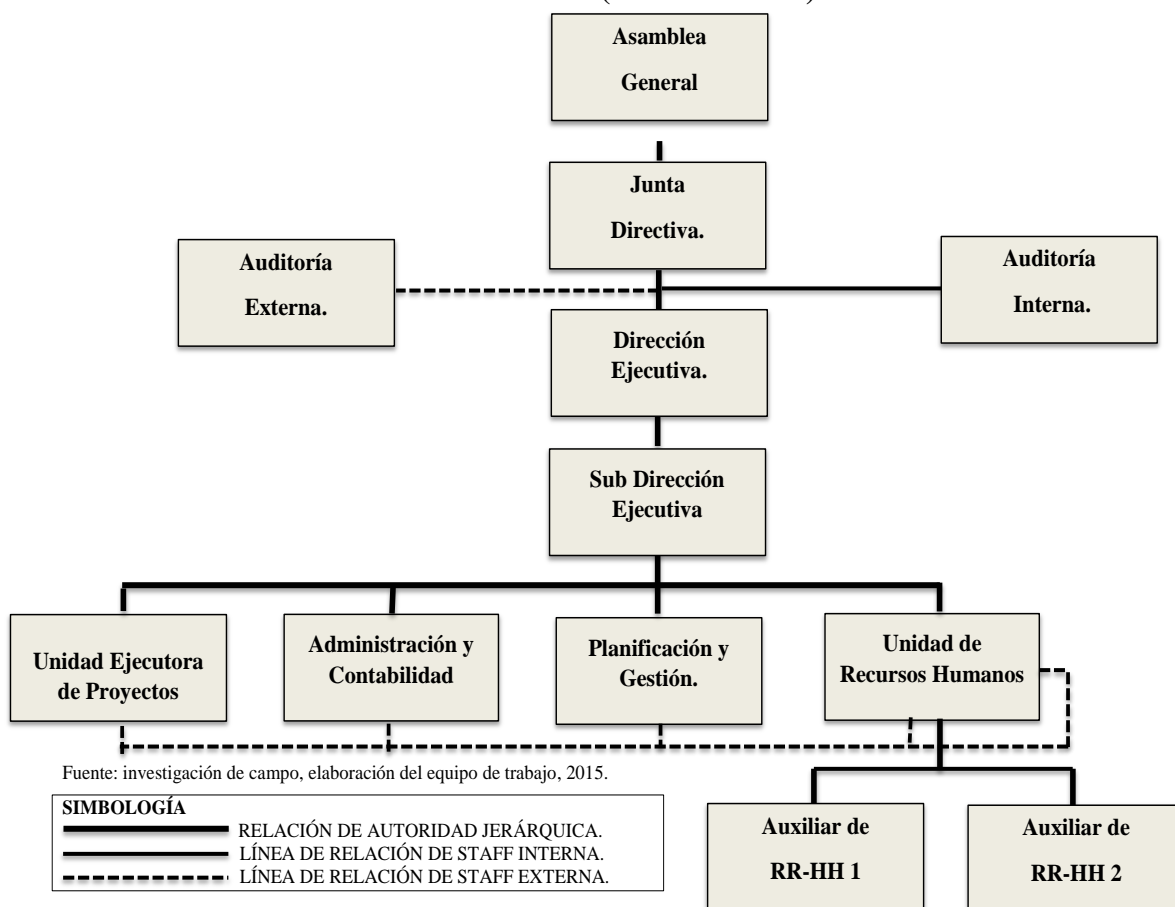
### **4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.**

Con el propósito de que el personal haga uso del presente manual, se ha elaborado en forma clara y sencilla, además se ha incorporado el glosario de términos que se utilizan para que facilite su interpretación.

**5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI).**



**6. PROPUESTA ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI).**




Fuente: investigación de campo, elaboración del equipo de trabajo, 2015.

SIMBOLOGÍA	
	RELACIÓN DE AUTORIDAD JERÁRQUICA.
	LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF INTERNA.
	LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF EXTERNA.



## B. CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

<p align="center"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p align="center"><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Dirección Ejecutiva Asistente 1 Asistente 2</p>
<p><b>FUNCIÓN DEL PUESTO:</b> Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos.</p>	
<p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adiestrar y capacitar a todos los empleados de la asociación.</li> <li>➤ Para el otorgamiento de una plaza se dará trato preferencial al personal interno que cumpla con los requisitos requeridos.</li> <li>➤ Fomentar un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación.</li> <li>➤ Establecer premios para los empleados según su desempeño.</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.</li> <li>➤ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo.</li> <li>➤ Velar porque se cumplan los objetivos establecidos.</li> <li>➤ Administrar adecuadamente los recursos que dispone.</li> </ul>	



- Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata.
- Participar junto con los otros gerentes de la asociación en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.
- Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la asociación.
- Apoyar en las decisiones del Encargado de Admisión, en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los recursos humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible.
- Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal.
- Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales.

### RELACIONES DE COORDINACIÓN:

#### INTERNAS

Asistente 1

Asistente 2

#### EXTERNAS


Unidad ejecutoria de proyectos.

Administración y contabilidad.

Planificación y gestión



	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

<p style="text-align: center;"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p><b>MAUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Asistente 1 Unidad de Recursos Humanos Jefe de recursos humanos</p>
<p><b>FUNCIÓN DEL PUESTO:</b> Controlar los registros que comprenden Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Compensación y remuneraciones, mediante la aplicación de herramientas administrativas.</p>	
<p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender al personal que presente todo tipo de problemas relacionado a Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Compensación y remuneraciones.</li> <li>➤ Desarrollar investigaciones periódicas sobre los salarios que reciben los empleados.</li> <li>➤ Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.</li> <li>➤ Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.</li> <li>➤ Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento.</li> <li>➤ Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.</li> <li>➤ Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal</li> <li>➤ Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la asociación.</li> </ul>	

- Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la asociación.
- Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la asociación.
- Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido.
- Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto.
- Elaborar anuncios para las plazas vacantes.
- Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la asociación.
- Elaborar las técnicas de selección.
- Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.
- Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la asociación.
- Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.
- Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la asociación, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

INTERNAS.

Asistente 2

EXTERNAS


Unidad ejecutoria de proyectos.


Administración y contabilidad.

Planificación y gestión



	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

<p align="center"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p align="center"><b>MAUAL DE ORGANIZACIÓN</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior:</p>	<p>Asistente 2 Unidad de Recursos Humanos Jefe de recursos humanos</p>
<p><b>FUNCIÓN DEL PUESTO:</b> organizar, dirigir y controlar la dotación de personal e inducir, adiestrar y capacitar al empleado, Llevar un control de toda la información relacionada con el personal de la asociación.</p>	
<p><b>POLÍTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutar y seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Proceso de inducción de personal.</li> <li>➤ Actualizar los registros de personal constantemente.</li> <li>➤ Motivar al personal proporcionándoles capacitaciones continuas.</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano.</li> <li>➤ Actualizar las bases de datos de capacitación.</li> <li>➤ Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente.</li> <li>➤ Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la asociación.</li> <li>➤ Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la asociación.</li> <li>➤ Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo.</li> <li>➤ Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones.</li> <li>➤ Llevar un control sobre la administración de la compensación económica.</li> <li>➤ Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área.</li> <li>➤ Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la asociación.</li> <li>➤ Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones.</li> </ul>	

<b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b>			
INTERNAS:			
EXTERNAS:			
Unidad ejecutoria de proyectos.			
Administración y contabilidad.			
Planificación y gestión			
			
	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

### C. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS


- **FUNCIONES:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- **MANUALES:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la asociación.
- **OBJETIVO:** Son el resultado deseado de las organizaciones, ya que estos proporcionan la dirección para todas las decisiones de la administración.
- **ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía entre las unidades organizativas.
- **POLÍTICA:** Plan permanente de acción que establece las pautas generales de la toma de decisiones.
- **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.



### 3.4.6.2. Manual de descripción de puestos de RRHH APRODEHNI.

# MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS APRODEHNI UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



<p align="center"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p align="center"><b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Gerente General Asistente 1 de RRHH. Asistente 2 RRHH.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b></p> <p>Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de recursos humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.</p>	
<p><b>ATRIBUCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.</li> <li>➤ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo.</li> <li>➤ Velar porque se cumplan los objetivos establecidos.</li> <li>➤ Administrar adecuadamente los recursos que dispone.</li> <li>➤ Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata.</li> <li>➤ Participar junto con los otros supervisores de la asociación en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.</li> <li>➤ Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la asociación, orientándolos a la eficiencia y calidad.</li> <li>➤ Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa.</li> <li>➤ Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal.</li> </ul>	

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros.

**AUTORIDAD:**

- Encargado de la administración general de la unidad de recursos humanos.
- Delega funciones al personal de la unidad de recursos humanos
- Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados

**RESPONSABILIDADES:**

- Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.

**ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:**

- a) Título: Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín
- b) Experiencia: Mínimo de 3 años en puestos similares.


**Habilidades y destrezas**

- Excelentes relaciones humanas.
- Vocación de servicio.
- Trabajar en equipo.
- Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa.
- Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.
- Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- Manejo de programas de computación.

**Otros requisitos**

- Salvadoreño.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Honorabilidad y honradez.



<p align="center"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p align="center"><b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Asistente 1 Unidad de Recursos Humanos Gerente de Recursos Humanos Ninguno</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b> Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la asociación.</p>	
<p><b>ATRIBUCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.</li> <li>➤ Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento.</li> <li>➤ Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.</li> <li>➤ Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal</li> <li>➤ Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la asociación.</li> <li>➤ Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la asociación.</li> <li>➤ Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la asociación.</li> <li>➤ Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido.</li> <li>➤ Entregar al gerente de recursos humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto.</li> <li>➤ Elaborar anuncios para las plazas vacantes.</li> <li>➤ Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la asociación.</li> <li>➤ Elaborar las técnicas de selección.</li> <li>➤ Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.</li> <li>➤ Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la asociación.</li> <li>➤ Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.</li> <li>➤ Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la asociación, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, otros.</li> </ul>	

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la asociación, con los aspirantes a ocupar algún puesto que realice el proceso de reclutamiento y con clínicas médicas.

**AUTORIDAD:**

- Ninguna.

**RESPONSABILIDADES:**

- Control de la base de datos de reclutamiento.
- Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.

**ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:**

## a) Escolaridad

- Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

## b) Experiencia


- Mínimo de dos años en puestos similares

## c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Planeación, organización y administración de recursos.
- Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.
- Manejo de programas de computación.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo en toma de decisiones.
- Conocimiento de la organización y sus operaciones.

## d) Otros requisitos

- Salvadoreño.
- Honorabilidad y honradez.
- Orientado al logro.
- Organizado.

<p align="center"><b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ DE EL SALVADOR.</b></p>	
<p align="center"><b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Asistente 2: Unidad de Recursos Humanos Gerente General Ninguno</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b> Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación del recurso humano que labora en la asociación.</p>	
<p><b>ATRIBUCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano.</li> <li>➤ Actualizar las bases de datos de capacitación.</li> <li>➤ Desarrollar programas de capacitación en la asociación.</li> <li>➤ Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente.</li> <li>➤ Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la asociación.</li> <li>➤ Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la asociación.</li> <li>➤ Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo.</li> <li>➤ Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones.</li> <li>➤ Llevar un control sobre la administración de la compensación económica.</li> <li>➤ Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área.</li> <li>➤ Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la asociación.</li> <li>➤ Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones.</li> </ul>	

**RELACIONES DE TRABAJO:**

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la asociación, con el personal de reciente ingreso, con los proveedores de cursos de capacitación y bancos.

**AUTORIDAD:**

- Ninguna.

**RESPONSABILIDADES:**

- Control de la base de datos de capacitación.
- Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación.

**ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:**

## a) Escolaridad

- Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

## b) Experiencia

- Mínimo de dos años en puestos similares

## c) Habilidades y destrezas

- Excelentes relaciones humanas.
- Planeación, organización y administración de recursos.
- Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.
- Manejo de programas de computación.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo en toma de decisiones.
- Conocimiento de la organización y sus operaciones.

## d) Otros requisitos

- Salvadoreño.
- Honorabilidad y honradez.
- Orientado al logro.
- Organizado.

### **3.4.7. Reclutamiento.**

De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se contratan candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo. Como parte del control de la unidad de recursos humanos, se debe crear una base de datos de empleados activos, solicitando el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los colaboradores actualización de datos.

### **3.4.1. Responsabilidad.**

El proceso de Reclutamiento de personal administrativo y de proyectos de APRODEHNI, es responsabilidad de la unidad de recursos humanos.

### **3.4.2. Documentación.**

Para el reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo se utilizará la siguiente documentación para recopilar información y realizar el control respectivo:

1. Requisición de personal.
2. Verificación de Referencias Personales.
3. Cuadro Comparativo de candidatos, preselección.
4. Guía del entrevistador.
5. Calificación de candidatos en la entrevista personal.
6. Comparación de candidatos, selección final.

### **3.4.3. Puntos clave en el reclutamiento de personal:**

- 1) El puesto de trabajo a cubrir.
- 2) El requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto.
- 3) La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

**Medios internos:**

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

**Medios externos:**

- Anuncios en periódicos.
- Bolsas de trabajo en línea.
- Agencias de empleo.
- Redes sociales.
- Ferias de empleo.

**3.4.4. Procedimiento para el reclutamiento de personal.**

1. Se inicia el proceso de reclutamiento cuando las autoridades de proyectos o áreas de APRODEHNI identifican la necesidad de contratar los servicios de una persona para trabajar a tiempo completo, por horas u honorarios.
2. Cada encargado deberá solicitar por escrito a la unidad de recursos humanos, a través de un formulario de requisición de personal, el cual deberá contar con la firma de la persona responsable del área o proyecto, y se continuara con el proceso siempre y cuando la unidad cuente con el financiamiento y se relacione con los siguientes casos:

- ✓ Creación de una nueva plaza.
- ✓ Incremento de actividades que realiza un proyecto o área.
- ✓ Incremento temporal de actividades de un proyecto o área.
- ✓ Reemplazo temporal o definitivo de un trabajador.

3. Una vez analizada la necesidad del área solicitante y que ésta cuente con el financiamiento respectivo avalado por el área financiera, la requisición de personal será asimilada por la unidad de recursos humanos para iniciar el proceso de reclutamiento del personal.
4. El reclutamiento del personal deberá en primera instancia, ser interno en la asociación y en caso de no haber una respuesta favorable del personal que labora en APRODEHNI, por no ajustarse al perfil requerido por el cargo o por desinterés, se procederá al reclutamiento externo.

**Reclutamiento interno:**

La unidad de recursos humanos procederá a comunicar por correo electrónico el perfil de la persona que se requiere a todo el personal administrativo y de proyectos de la asociación sin excepción.

La información a difundirse deberá contener lo siguiente:

- Dirección a la que pertenece el cargo vacante cargo
- Lista de los principales deberes y responsabilidades del puesto.
- Requisitos exigidos por el puesto de trabajo:
  - ✓ Escolaridad
  - ✓ Experiencia conocimientos habilidades técnicas
  - ✓ Habilidades especiales
  - ✓ Otras.

Luego de dos días laborables desde la fecha de la comunicación realizada, la unidad de recursos humanos contará con una base de datos, que en caso de no obtener una terna para tal efecto (mínimo dos personas), se procederá a realizar el reclutamiento externo.

**Reclutamiento externo.**

En el caso de no contar con candidatos internos que se ajusten al perfil requerido y expectativas del candidato, se procederá al reclutamiento externo de personal.

Para el reclutamiento del personal externo, la unidad de recursos humanos procederá a publicar en las cuentas de redes sociales administradas por la asociación, bolsas de trabajo en línea, ferias de empleo, otros, el perfil profesional solicitado y los requerimientos de escolaridad, conocimientos, experiencia laboral y otros datos inherentes al cargo.

Luego de cinco días laborables desde la fecha de la publicación escrita, la unidad de recursos humanos contará con una base de datos, (mínimo tres candidatos) requisito para iniciar la fase de selección.

Del proceso de reclutamiento tanto interno como externo, la unidad de recursos humanos mantendrá la base de datos por:

1. Hojas de vida de los candidatos del proceso de reclutamiento llevado a cabo en APRODEHNI.
2. Hojas de vida receptadas en la unidad de recursos humanos por postulantes externos.
3. La Hoja de vida deberá contener como mínimo los siguientes datos de identificación:
  - ✓ Apellidos y Nombres completos.
  - ✓ DUI del aspirante.
  - ✓ Fecha de nacimiento
  - ✓ Licencia si posee.
  - ✓ Dirección Domiciliaria
  - ✓ Número telefónico fijo y celular.



- ✓ Escolaridad: Título(s), Institución en la que los obtuvo.
- ✓ Experiencia:
- ✓ Cargo (s) desempeñados, nombre de la empresa o institución, períodos laborados.
- ✓ Referencias de trabajo y personales.

4- En el reclutamiento interno como externo, se tiene que realizar la divulgación de la plaza vacante, para el reclutamiento interno se realiza por medio de correo electrónico, en el caso de reclutamiento externo se utilizaran los medios de redes sociales, bolsas de trabajo en línea y medios de comunicación escrita. Se aplica un modelo de anuncio profesional que contenga todos los requisitos solicitados.

5- Para la recepción de la información requerida de los aspirantes, se utilizaran 2 correos designados exclusivamente para este proceso, y que servirá para generar la base de datos que se maneja por medio digital, creando una carpeta en escritorio donde se guardara.

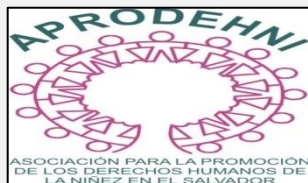
- ✓ Hojas de vida por orden alfabético.
- ✓ Crear un libro en Excel que sirva como base de datos.
- ✓ Seleccionar los perfiles idóneos para cada puesto requerido.
- ✓ Tener constante actualización de base de datos.

### 3.4.8. Herramientas propuestas para el procedimiento de reclutamiento.

#### 3.4.8.1. Propuesta de formato de requisición de personal.

<b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI</b> <b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL:</b>	
Área que Solicita: _____	
Fecha de Solicitud: _____	
Fecha de recepción: _____	
Nombre del solicitante: _____	
Nombre del cargo: _____	
Cantidad de plazas solicitadas: _____	
Situación del puesto:      Permanente _____      Temporal _____	
Origen del requerimiento: Plaza nueva _____      Plaza vacante _____	
Descripción del cargo: _____	
_____	
<b>REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL PUESTO:</b>	
Estudios requeridos: _____	
Experiencia:    Profesional _____    Operativa _____    Administrativa _____	
Condiciones de trabajo: _____	
Características deseables: _____	
Características no deseables: _____	
Habilidades: _____	
Otros requisitos: _____	
_____	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Ubicación del puesto:    Oficinas centrales _____    Proyecto _____	
Lugar de residencia:    San Salvador _____    Oriente _____    Occidente _____	
Requiere licencia de conducir:    Si _____    No _____	
Tipo de vehículo:    Moto _____    Pick Up _____    Camión cisterna _____	
Requiere laborar tiempo extraordinario: Si _____ No _____	
Requiere capacitación inmediata: Si _____ No _____	
Clase de necesidad de capacitación: _____	
F _____	
<b>Jefe de área (Sello)</b>	
	

### 3.4.8.2. Modelos promocionales para reclutamiento de personal.



## ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI

**Área de la empresa:** Asociación sin fines de Lucro ONG

**Cargo solicitado:** Asistente de Recursos Humanos

**Puestos vacantes:** 2

**Tipo de contratación:** Tiempo completo

**Nivel de experiencia:** De uno a tres años

**Género:** Indiferente

**Edad:** 24 / 30

**Salario máximo (USD):** \$500.00

**Salario mínimo (USD):** \$350.00

**Vehículo:** Indiferente

**País:** El Salvador

**Departamento:** San Salvador.



**Nivel académico:** Estudiante de licenciatura en administración de empresa o psicología egresado o estudios por finalizar.

**Horario de trabajo:** 08:00AM a 05:00 PM de Lunes a Viernes y Sábado de 08:00AM a 12:00 MD

**Beneficios adicionales:** Prestaciones adicionales de Ley

#### COMPETENCIAS Y HABILIDADES:

Honesto, Comprometido, Proactivo, Dinámico, Ordenado, Responsable, Optimista, Creativo, Excelente capacidad para integrar equipos de trabajo, enfocado a resultados. Objetivos: Experiencias para el logros a corto plazo, desarrolle habilidades, cualidades y capacidades en la dirección de equipos de trabajo, alto nivel de productividad en el equipo de establecidos dentro de la empresa.

#### FUNCIONES:

- ✓ Realiza análisis y descripciones de cargos.
- ✓ Recibe y analiza solicitudes de empleo.
- ✓ Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos. 1° Entrevista.
- ✓ Realiza la evaluación de requisitos mínimos.
- ✓ Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.
- ✓ Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.
- ✓ Mantiene actualizado los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- ✓ Colaborar con todas las actividades encomendadas por su jefe inmediato.
- ✓ Mantiene actualizado registros, expedientes completos.
- ✓ Velar por la seguridad e higiene ocupacional y sus procedimientos legales.

Interesados enviar curriculum: [aprodehni\\_RRHH@hotmail.com](mailto:aprodehni_RRHH@hotmail.com)

[aprodehni\\_seleccionp2016@hotmail.com](mailto:aprodehni_seleccionp2016@hotmail.com),

**Facebook: APRODEHNI**



## ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI

**Área de la empresa:** Asociación sin fines de Lucro ONG

**Cargo solicitado:** Jefe de Recursos Humanos

**Puestos vacantes:** 1

**Tipo de contratación:** Tiempo completo

**Nivel de experiencia:** Mas de tres años

**Género:** Indiferente

**Edad:** 26 en adelante

**Salario máximo (USD):** \$800.00

**Salario mínimo (USD):** \$600.00

**Vehículo:** Indiferente

**País:** El Salvador

**Departamento:** San Salvador.



**Nivel académico:** Profesional en administración de empresa o psicología.

**Horario de trabajo:** 08:00AM a 05:00 PM de Lunes a Viernes y Sábado de 08:00AM a 12:00 MD

**Beneficios adicionales:**

- ✓ Prestaciones adicionales de Ley.
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Excelente ambiente de trabajo

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Encargado de Coordinar el departamento de Recursos Humanos, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas, y asegurándose de la actualización y correcto funcionamiento de los procedimientos y procesos del departamento, tales como el cumplimiento de fechas de pago, reclutamiento y selección, Capacitación servicio al cliente interno, Clima Organizacional, y Seguridad e Higiene Ocupacional. Además de cualquier requerimiento que se le solicite.

**CARACTERÍSTICAS**

- ✓ Asertivo
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Alto grado de apego a normas
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Orientación al cliente interno y externo



Interesados enviar curriculum: [aprodehni\\_RRHH@hotmail.com](mailto:aprodehni_RRHH@hotmail.com)

[aprodehni\\_seleccionp2016@hotmail.com](mailto:aprodehni_seleccionp2016@hotmail.com),

Facebook: APRODEHNI

**3.4.8.3. Propuesta de base de datos para la unidad de RRHH APRODEHNI.**

**PARTE 1: GENERALIDADES DEL ASPIRANTE.**

<b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI</b>						
<b>GENERALIDADES DEL ASPIRANTE</b>						
<b>N°</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>N° DUI</b>	<b>N° NIT</b>	<b>N° AFP</b>	<b>N° ISSS</b>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

**PARTE 2: GENERALIDADES DEL PUESTO.**

<b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI</b>				
<b>GENERALIDADES DEL CARGO</b>				
<b>N°</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>PLAZA</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>OFERTA SALARIAL</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

**PARTE 3: GENERALIDADES DE CAPACIDAD.**

<b>ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI</b>					
<b>GENERALIDADES DE CAPACIDAD</b>					
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>SALUD</b>	<b>OTROS DE IMPORTANCIA</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					

### **3.4.9. Procedimiento para la selección de personal.**

La unidad de recursos humanos será responsable de la discreción en el manejo de la información confidencial respecto de los candidatos y personal seleccionado, además garantizará la objetividad y equidad para actuar con madurez de criterio y evitar que factores externos o asuntos personales.

#### **3.4.9.1. Procedimiento de selección.**

1. La selección se iniciará con la preselección de aquellos candidatos que se ajusten al perfil profesional solicitado.
2. Para que esta etapa sea efectiva es necesario primero comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos.
3. La unidad de recursos humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente aquellos que se consideran indicados para el puesto.
4. Una vez que se han descartado ciertos candidatos por no presentar el perfil mínimo requerido, la unidad de recursos humanos procederá a verificar e investigar la información proporcionada por el aspirante.
5. La unidad de recursos humanos procederá a determinar la calidad del aspirante en el orden personal y profesional, demostrado en cargos ocupados en otras instituciones, para lo cual se pondrá en contacto en aquellas empresas en dónde laboró.
6. Solicitar al aspirante, la documentación original que respalde la información presentada en la hoja de vida para ser certificada.
7. De los resultados obtenidos, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas por la unidad de recursos humanos, independientemente del número de personas que se tenga para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, deben realizarse en privado, sin prisas e interrupciones y en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.



**8. Entrevista preliminar:** Durante la entrevista debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato esta consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a tres preguntas generales (VER ANEXO 6):

- ✓ ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ✓ ¿Está interesado el candidato en formar parte de la Familia APRODEHNI?
- ✓ ¿Cumple con el perfil para integrarse al equipo de APRODEHNI?

**8.1- Preparación de la Entrevista:** El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. La preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante, una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la asociación.

**8.2- Creación de un ambiente de confianza:** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la asociación y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

**8.3- Recomendaciones al entrevistador:**

- ✓ Inicie con preguntas sencillas.
- ✓ Evite las interrupciones.
- ✓ Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- ✓ Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

**8.4- Intercambio de información:** Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Se incluye una guía de entrevista con preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

**8.5- Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

**8.6- Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

9. Los candidatos serán citados por teléfono, para aplicar las pruebas de conocimiento y psicológicas que buscan medir el grado de comprensión del aspirante, respecto de cualquier temática inherente a la naturaleza del cargo vacante así como su personalidad y comportamiento.
  - ✓ Los test psicológicos y generales los realizará el encargado de selección quien tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
  - ✓ Los test de conocimiento lo realizará el encargado del área que solicita el nuevo empleado tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
10. De los resultados obtenidos se determinarán tres opciones en orden a la valoración obtenida en todo el proceso, esta información será entregada a la los encargados de área y proyectos para que proceda con la entrevista y selección final.

11. La unidad de recursos humanos asesorará al encargado del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista.
12. La selección final del candidato, de una terna de tres personas, estará a cargo de la persona responsable del área o proyecto, la que realizará una entrevista a los tres candidatos. El encargado del área o proyecto informara por medio de correo electrónico o memorándum la decisión tomada en la selección.

**12.1- Entrevista de selección:** Consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas:

- ✓ ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto?
- ✓ ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

**12.2-** Deberá cumplir la entrevista aplicando las 5 etapas de la entrevista aplicada por la unidad de recursos humanos:

- ✓ Preparación del entrevistador (El entrevistador deberá haber revisado la información del solicitante y la evaluación preliminar y realizada por la Dirección de Recursos Humanos)
- ✓ Creación de un ambiente de confianza
- ✓ Intercambio de información (El entrevistador deberá concentrarse en detalles específicos del puesto y profundizar en la preparación técnica o especializada del candidato, requerida para el puesto. Y describirle con mayor amplitud el puesto al candidato)
- ✓ Terminación
- ✓ Evaluación (Deberá entregar por escrito o vía correo electrónico, la evaluación del candidato a la unidad de recursos humanos).

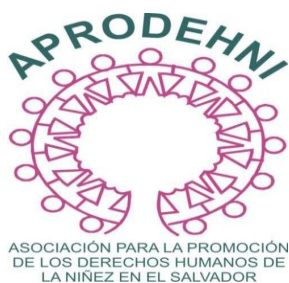
13. La unidad de recursos humanos comunicará al candidato elegido y establecerá una reunión con el candidato para acordar la remuneración, las condiciones de trabajo, los beneficios y las obligaciones que sirva de base para elaborar el contrato de trabajo.
14. Luego al nuevo empleado se le dará información que necesita para integrarse fácilmente en la asociación.
15. **Resultados y retroalimentación:** El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Al momento de la toma de decisión conjunta entre la unidad de recursos humanos y el Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante, se procederá con el proceso de contratación de manera inmediata.

### 3.4.10. Herramientas propuestas para el proceso de selección de personal.

#### 3.4.10.1. Formato de solicitud de empleo propuesta.

## SOLICITUD DE EMPLEO ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI.



### I- DATOS DEL SOLICITANTE:

Nombre Completo (Según DUI): \_\_\_\_\_

DUI: \_\_\_\_\_

Dirección Actual: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Colonia o Barrio: \_\_\_\_\_

Complemento Dirección: \_\_\_\_\_

Género: Masculino  Femenino:

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Teléfono de casa (fijo): \_\_\_\_\_

Teléfono celular: \_\_\_\_\_

Teléfono Recado: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

¿Por qué medio se enteró de la plaza? \_\_\_\_\_

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

¿Quién lo refiere? \_\_\_\_\_

¿Tiene familiares trabajando en APRODEHNI? Sí  No

Nombre de su familiar: \_\_\_\_\_

Proyecto: \_\_\_\_\_

Departamento o área: \_\_\_\_\_

**II- DATOS DEL EMPLEO:**

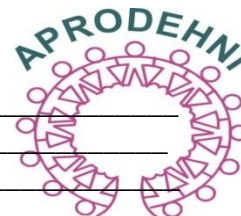
¿En qué puesto de trabajo desea aplicar con nosotros?

Puesto de Trabajo 1: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Pretensión Salarial: \_\_\_\_\_



ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN  
DE LOS DERECHOS HUMANOS DE  
LA NIÑEZ EN EL SALVADOR

Puesto de Trabajo 2: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Pretensión Salarial: \_\_\_\_\_

Puesto de Trabajo 3: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

Pretensión Salarial: \_\_\_\_\_

**III- DATOS DE ESTUDIO:**

**Indicar únicamente el último nivel académico terminado (Se solicitará copia del título)**

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

¿Estudia actualmente?: \_\_\_\_\_

Nombre de los Estudios: \_\_\_\_\_

Nivel Alcanzado: \_\_\_\_\_

Institución donde estudia: \_\_\_\_\_

Horarios: \_\_\_\_\_

**IV- DATOS LABORALES:****TRABAJO ACTUAL O ÚLTIMO:**

Trabajo: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Motivo de Salida: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de Salida: \_\_\_\_\_

**PENÚLTIMO TRABAJO:**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono de la Empresa: \_\_\_\_\_

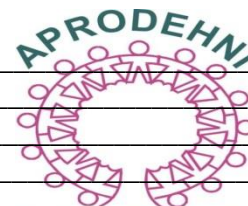
Nombre de Jefe: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Motivo de Salida: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de Salida: \_\_\_\_\_

ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN  
DE LOS DERECHOS HUMANOS DE  
LA NIÑEZ EN EL SALVADOR**TRABAJO ANTERIOR:**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de Jefe: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Motivo de Salida: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de Salida: \_\_\_\_\_

**3.4.10.2. Propuesta de Guía de entrevista para la selección de personal APRODEHNI.**

**GUIA DE ENTREVISTA  
ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS  
DERECHOS HUMANOS Y DE LA NIÑEZ EN EL  
SALVADOR APRODEHNI.**



FOTO

**V- DATOS DEL SOLICITANTE:**

Nombre Completo (Según DUI): \_\_\_\_\_

DUI: \_\_\_\_\_

Dirección Actual: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Colonia o Barrio: \_\_\_\_\_

Complemento Dirección: \_\_\_\_\_

Género: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

**I- PREGUNTAS ACERCA DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DEL ENTREVISTADO:**

1. ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?
2. ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
3. ¿Podría destacar la formación que posea que más se ajuste al puesto?
4. ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
5. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
6. ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?



**II- PREGUNTAS SOBRE EL PASADO PROFESIONAL:**

1. ¿Podría hablarme de sus experiencias profesionales?
2. ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
3. ¿Por qué dejó el último empleo?
4. ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

**III- PREGUNTAS RESPECTO AL MOTIVO DE LA SOLICITUD:**

1. ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
2. ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
3. ¿Qué piensa que puede usted aportar?
4. ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
5. ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

**IV- PREGUNTAS ACERCA DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO:**

1. Cómo le gusta trabajar más: ¿solo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
2. ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
3. ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
4. ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
5. ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
6. ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
7. ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
8. ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
9. ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
10. ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición?
11. ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

**V- PREGUNTAS SOBRE LOS PROYECTOS DEL ASPIRANTE:**

1. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
2. ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
3. ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

## **VI- PREGUNTAS RESPECTO A LAS CONDICIONES PERSONALES DEL CANDIDATO:**

1. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
2. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
3. ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
4. ¿Tiene vehículo propio?
5. ¿Es usted propietario de su vivienda?
6. ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
7. ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
8. ¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?
9. ¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
10. ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?
11. ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
12. ¿Tiene usted muchos amigos?



## **VII- PREGUNTAS ACERCA DE LA PERSONALIDAD:**

1. ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
2. ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
3. Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

## **VIII- PREGUNTAS SOBRE LA SITUACIÓN FAMILIAR DEL ENTREVISTADO:**

1. ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
3. ¿Tiene cumplido el servicio militar?
4. ¿Tiene proyectos de matrimonio?
5. ¿Tiene usted hijos?
6. Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
7. ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?
8. Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

## **IX- PREGUNTAS ACERCA DE LA RETRIBUCIÓN:**

1. ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
2. ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
3. ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
4. ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones...?

**X- OTRAS PREGUNTAS DE IMPORTANCIA:**

1. ¿Qué espera de su vida?
2. ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?
3. ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida? ¿Cuál es el título del libro más importante que usted ha leído?
4. ¿Cuál es la mejor película que ha visto?
5. ¿Qué considera usted más bello en una persona?
6. ¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás?
7. ¿Qué es lo más sagrado para usted?
8. ¿Se siente usted aislado? ¿Por qué?
9. ¿Qué es lo más maravilloso para usted?
10. ¿Confía fácilmente en los demás? ¿Cómo lo manifiesta?
11. ¿Cuál es para usted el mejor programa de TV?
12. Si usted pudiese convertirse en un animal, ¿cuál escogería? ¿Por qué?
13. ¿Cuál es la imagen que usted tiene de sí mismo? ¿Si pudiese usted destruir alguna cosa, qué destruiría? ¿Por qué?
14. ¿Cuál sería el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?
15. ¿Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años?
16. ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
17. ¿Cuál es la emoción más fuerte que usted ha tenido?
18. ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
19. ¿Cuál es la cosa más bella que ha visto en su vida?
20. ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido?



### **3.4.11. Contratación de personal.**

Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con base a las leyes de El Salvador, entre el nuevo trabajador y la asociación, para pactar los intereses, derechos y obligaciones de ambos.

El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en dólares, como moneda de curso legal u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, las prohibiciones, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del encargado de recursos humanos y el trabajador, El documento ya firmado formará parte del expediente.

#### **3.4.11.1. Políticas de contratación de personal.**

- ✓ No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Dirección de Recursos Humanos.
- ✓ No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente en APRODEHNI.
- ✓ Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la asociación y que renuncio de manera voluntaria.
- ✓ No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo, ni mismo departamento y que no tengan relación alguna de trabajo, así como de preferencia horario diferente.
- ✓ No se contratara personal que no presente documentación legal que avalen su honestidad (Antecedentes penales y solvencia de la PNC)

**3.4.11.2. Procedimiento de contratación de personal.**

- 1- Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre APRODEHNI y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.
- 2- El jefe inmediato del nuevo colaborador envía notificación de contratación manifestando la fecha de contratación y duración del contrato
- 3- La modalidad del contrato de trabajo habría sido determinada previamente en el requerimiento de personal y acordado con el candidato elegido.
- 4- La unidad de recursos humanos elaborará el contrato escrito en dos ejemplares (original y copia), que será entregada al nuevo empleado para su revisión y firma.
- 5- El contrato de trabajo firmado por las partes deberá ser legalizado en el ministerio de Trabajo en forma inmediata a la fecha de contratación.
- 6- Una copia del contrato reposará en la carpeta personal del individuo y otra se entregará al contratado.
- 7- Finalmente se le da ingreso a la planilla laboral de APRODEHNI, ISSS, AFP e INSAFORD.

### 3.4.12. Herramientas propuestas para el procedimiento de selección de personal.

#### 3.4.12.1. Formato para presentación de oferta laboral.

ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI FORMULARIO PARA OFERTA DE EMPLEO		
OFERTA N° _____	Día _____	Mes _____ Año _____
1. Patrono: _____		
2. Dirección: _____		Teléfono: _____
3. Actividad de la asociación:	Servicios: <input type="checkbox"/>	Comercio: <input type="checkbox"/> Industria: <input type="checkbox"/>
4. Personas a quien dirigirse: _____		
5. Hora para presentarse:	Mañana: _____	Tarde: _____
6. Duración del trabajo:	Permanente: <input type="checkbox"/>	Eventual: <input type="checkbox"/>
7. Descripción del trabajo: _____		
8. Ocupación: _____		
9. N° Vacante: _____		
10. Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino. <input type="checkbox"/>
12. Edad: _____		
13- Estado civil:	Casado <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
14- Horario:	Mañana: _____	Tarde: _____ Sábado: _____
15- Salario: \$ _____	Cantidad en letras: _____	
16- Educación:	Formal: <input type="checkbox"/>	No Formal: <input type="checkbox"/>
17- Experiencia:	1-3 Años: <input type="checkbox"/>	4-6 Años: <input type="checkbox"/> 7- Mas Años: <input type="checkbox"/>
18. Documentación:	<b>Exámenes:</b>	
Fotografía:	<input type="checkbox"/>	Sangre <input type="checkbox"/>
DUI:	<input type="checkbox"/>	Orina <input type="checkbox"/>
Recomendación:	<input type="checkbox"/>	VHI <input type="checkbox"/>
Solvencia PNC:	<input type="checkbox"/>	Pulmones <input type="checkbox"/>
Curriculum:	<input type="checkbox"/>	Heces <input type="checkbox"/>



### 3.4.12.2. Contrato individual de trabajo.

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO  
ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y  
DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR APRODEHNI.**

**I- GENERALES DEL TRABAJADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Residencia: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
 DUI: \_\_\_\_\_  
 No. \_\_\_\_\_  
 Expedido: en \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_  
 NIT: \_\_\_\_\_



**II- GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Residencia: \_\_\_\_\_  
 Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
 DUI: \_\_\_\_\_  
 No. \_\_\_\_\_  
 Expedido: en \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_  
 NIT: \_\_\_\_\_  
 Actividad Económica de la Asociación: \_\_\_\_\_

**NOSOTROS** \_\_\_\_\_  
 (Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)  
 \_\_\_\_\_  
 (Nombre del Trabajador)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

**A) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:**

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:**

El presente Contrato se celebrará por: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: \_\_\_\_\_

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

**C) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:**

El lugar de prestación de los servicios será: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

y el trabajador habitará en \_\_\_\_\_

dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

**D) HORARIO DE TRABAJO:**

Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_

Y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Semana Laboral: \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y el Trabajador.

**E) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:**

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por Sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Casa, Oficina, etc.) ,fii,t.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.



**F) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes:

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1. _____  | 2. _____  |
| 3. _____  | 4. _____  |
| 5. _____  | 6. _____  |
| 7. _____  | 8. _____  |
| 9. _____  | 10. _____ |
| 11. _____ | 12. _____ |
| 13. _____ | 14. _____ |

Que se entregan en (Estado y calidad) \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

**G) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

**H) OTRAS ESTIPULACIONES:**


---



---



---



---



---



---



---

En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

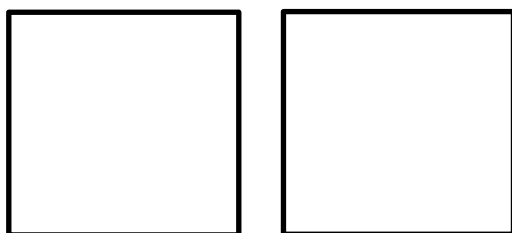
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en:

\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 (Ciudad) (Días) (Mes) (Año)

F. \_\_\_\_\_  
**PATRONO O REPRESENTANTE**

F. \_\_\_\_\_  
**TRABAJADOR**

**SI NO PUEDE EL TRABAJADOR FIRMAR:**



**Huellas digitales del trabajador**

F. \_\_\_\_\_  
**A ruego del Trabajador.**



### **3.4.13. Inducción de personal.**

Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a la asociación.

#### **3.4.13.1. ¿Cuándo es necesario aplicar este proceso?**

La inducción comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

#### **3.4.13.2. ¿Cuál es su finalidad?**

La inducción tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus Funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

#### **3.4.13.3. Objetivos de la inducción de personal.**

- Conocer el puesto de trabajo y las relaciones directas con su trabajo, sus funciones y personal con que deberá relacionarse en sus rutinas diarias.
- Conocer sus deberes, obligaciones, atribuciones y derechos, así como los límites del cargo, esto incluye ser presentado a todo el personal de la asociación que tiene relación con su ambiente laboral.
- Dar la bienvenida oficial y revisar en conjunto las condiciones de remuneración en que entra a la asociación, sus horarios, beneficios y reglamento interno.
- Dejar en claro todos los aspectos relacionados con las fechas de pago, las metas y objetivos que estén asociadas a su remuneración, los beneficios y la forma de usarlos, y todo lo inherente a su permanencia en la asociación.
- Escuchar las dudas que se manifieste el nuevo colaborador, respecto de lo que se le prometió al ingresar, inmediatamente aclararlas y revisar la forma en que operan, hasta obtener la conformidad del recién ingresado.

**3.4.13.4. Al ingresar a la asociación el nuevo colaborador experimenta:**

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Expectativas poco realistas de lo que la asociación es y de lo que se espera de él como colaborador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el empleado en su encuentro inicial con la asociación.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a la asociación, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones de APRODEHNI, es conveniente llevar a cabo un programa que permita conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la asociación y aumente su motivación.

**3.4.13.5. El proceso de inducción debe realizarse de la siguiente manera:**

1. Este proceso inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo
2. colaborador conoce la información básica de la Institución y de su área de trabajo. Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde la unidad de recursos humanos realiza diferentes actividades.
3. Presentación general de la asociación, por medios audiovisuales, indicándole la historia de la empresa, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, se le puede entregar un manual de inducción.
4. Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
5. El jefe inmediato y una persona de la unidad de recursos humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
6. Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la asociación, oficinas y proyectos.

7. Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la asociación. Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- ✓ Indagar y preparar al trabajador
- ✓ Demostrar las tareas que tiene que realizar
- ✓ Ensayar la ejecución de las operaciones
- ✓ Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- ✓ Estimular la participación

En vista que en la asociación no se cuenta con un instrumento administrativo que contenga el proceso de presentación y bienvenida, se recomienda implementar un manual de inducción el cual contenga los siguientes aspectos:

- Información de la empresa.
- Políticas de personal.
- Condiciones de la contratación.
- Beneficios laborales y prestaciones.
- Días de descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma y días de pago.
- Estructura de la empresa.
- Ubicación de los servicios.
- Medidas de emergencia.
- Equipo de seguridad e higiene ocupacional.
- Otros aspectos de importancia.

8. Se debe implementar una etapa de evaluación y seguimiento de las actividades de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo y si se necesita una retroalimentación. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será la unidad de recursos humanos la encargada de este seguimiento.

### 3.4.14. Herramienta propuesta para el procedimiento de inducción.

#### 3.4.14.1. Manual de bienvenida.



Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador

# MANUAL DE BIENVENIDA

## CONTENIDO

¡BIENVENIDA! .....	1
INTRODUCCIÓN. ....	1
¿QUIÉNES SOMOS? .....	3
ANTECEDENTES HISTORICOS. ....	3
UBICACIÓN GEOGRÁFICA:.....	4
MISIÓN Y VISIÓN. ....	4
VALORES. ....	4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ....	5
OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES. ....	5
PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES. ....	5
PRESTACIONES QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN.....	5
CONTRATACIÓN DE PERSONAL. ....	6





## **¡BIENVENIDA!**

Desde la dirección general de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI), queremos darte la más cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo y desearte mucha suerte en esta nueva etapa laboral que esperamos sea lo más fructífera posible.

El objetivo de este manual es convertirse en una referencia que facilite la integración de nuestros nuevos trabajadores, conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días de trabajo.

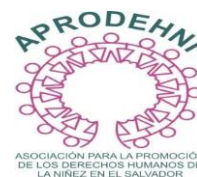
A través de este manual encontrarás la información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, contiene material de mucho interés para usted y queremos que lo leas con mucha atención, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de dar tu máximo esfuerzo para que contribuyas al óptimo desarrollo de las actividades, así mismo que puedas desarrollarte laboralmente en tu nuevo puesto de trabajo.

Esperamos que este manual te ayude en tu proceso de adaptación a la empresa y te sirva cómo inducción para conocerla; y al mismo tiempo te sientas y consideres parte de esta gran familia.

Atentamente.

Lic. Gil Jeremías Pintin Pérez

Director general.



## INTRODUCCIÓN.

El manual de bienvenida ha sido elaborado para que el personal de nuevo ingreso se adapte de manera rápida al equipo de trabajo de la Asociación para la Promoción de los Derechos de la Niñez en El Salvador (APRODEHNI).

La finalidad es que el nuevo personal conozca la asociación en la que laborara, ya que pretende que se sienta identificado y comprometido con la misma, resume la cultura corporativa de la asociación e incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la asociación sea lo más positiva posible.

El presente Manual de Bienvenida contiene:

1. ¿Quiénes Somos?
2. Historia
3. Ubicación geográfica.
4. Misión y Visión.
5. Valores.
6. Estructura Organizativa.
7. Obligaciones de los trabajadores.
8. Prohibiciones de los trabajadores.
9. Prestaciones que brinda la empresa.
10. Contratación individual del empleado.

## ¿QUIÉNES SOMOS?

APRODEHNI es una Asociación Sin Fines de Lucro, humanística y de utilidad pública, legalmente constituida de conformidad con la legislación salvadoreña, no política ni religiosa, autogobernada con base en sus estatutos.

### ANTECEDENTES HISTORICOS.

Sus inicios se remontan al 26 de octubre de 1989 con el nombre de Unión de Comunidades Cristianas de El Salvador (UCCES).

En noviembre de 1996 entró en vigencia en El Salvador la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro a través de la cual se exige a todas las agrupaciones que realizan trabajo por la comunidad que se legalizarán y asignarán un nombre adecuado a sus fines, así se tomó la iniciativa de asignar un nombre a la entidad que hiciera mención a una de las actividades que mayormente se venían desarrollando y esa es el trabajo por la niñez.

Se desarrolla en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, La Asociación de nacionalidad Salvadoreña, que se denominará Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, la cual se abreviará APRODEHNI, como una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, la que en los presentes estatutos se denominará “La Asociación”.

Está constituida por comunidades que viven en condiciones de pobreza y marginación social, alejadas de las oportunidades de desarrollo y carentes de los más esenciales servicios básicos. Principalmente enfocamos nuestros esfuerzos hacia la niñez y la juventud a partir del trabajo directo con ellos y mediante el apoyo a sus familias.

Por lo tanto, para promover, defender e interiorizar los derechos de la niñez y la juventud en las comunidades, es indispensable unir esfuerzos en diferentes áreas que conduzcan al desarrollo comunal y esencialmente de la niñez y la juventud.



## UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

### Dirección:

Oficinas administrativas en: Colonia Miramonte, Calle Los Sisimiles Pasaje Chaparrastique 15-y, San Salvador.

### Teléfono:

(503) 2260 – 1577.

## MISIÓN Y VISIÓN.

### MISIÓN:

Promover la defensa y el goce efectivo de los derechos de la niñez y la juventud en condiciones de pobreza, mediante la facilitación de procesos de desarrollo humano local sostenible y participativo, que involucren a los grupos familiares, comunales y actores públicos locales.

### VISIÓN:

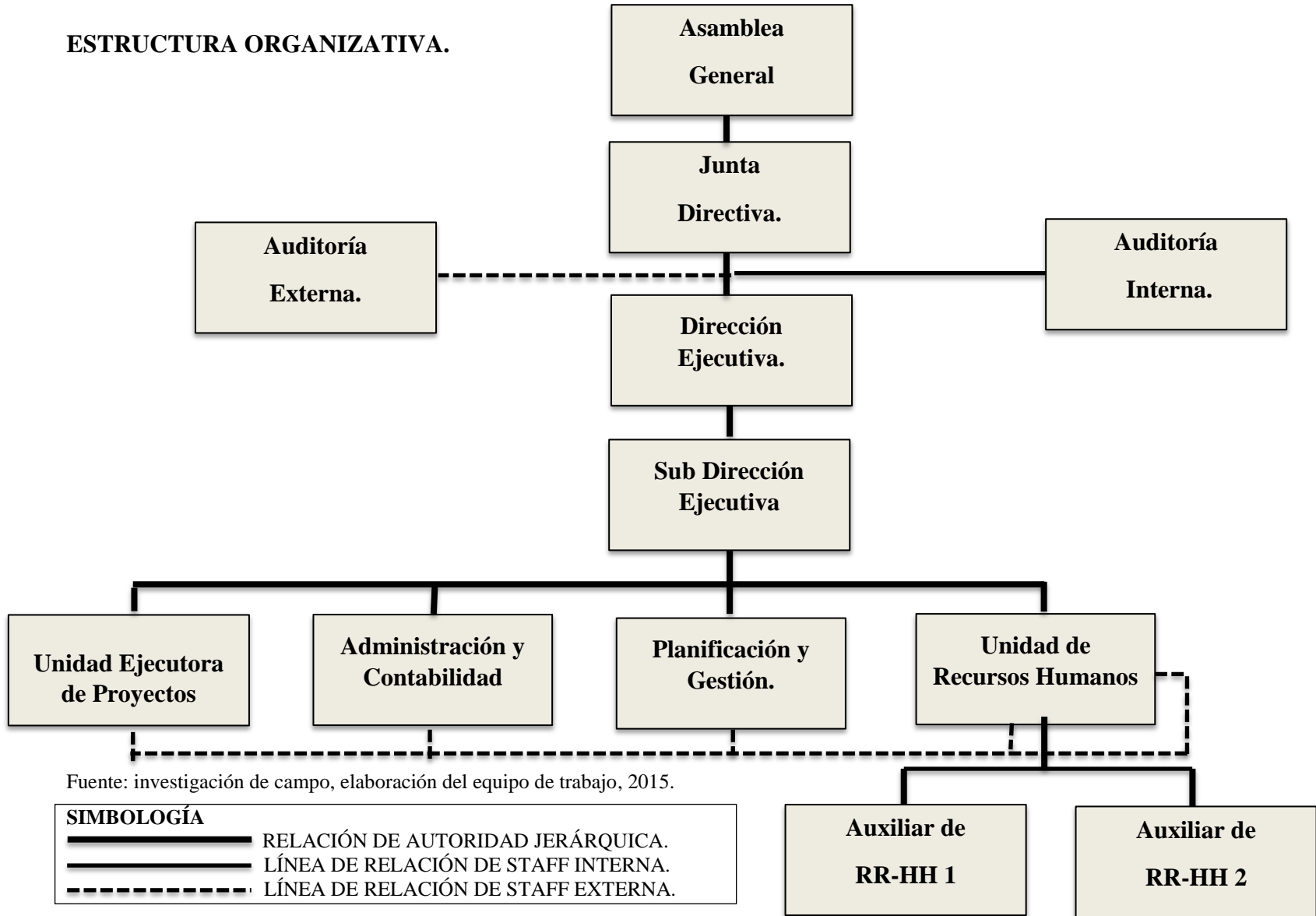
Ser una institución líder en la defensa y promoción de los derechos de la niñez y la juventud, con enfoque multidisciplinario, propositivo y de incidencia pública, que facilite el desarrollo integral de los grupos más desfavorecidos.

## VALORES.

- ✓ Transparencia.
- ✓ Justicia.
- ✓ Democracia.
- ✓ Compromiso social.
- ✓ Equidad de género.



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**



Fuente: investigación de campo, elaboración del equipo de trabajo, 2015.

### **OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.**

Los colaboradores que forman parte de APRODEHNI, están sujetos a cumplir con los siguientes obligaciones:

- ✓ Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas laborales.
- ✓ Desempeñar su trabajo con integridad y eficiencia.
- ✓ Demostrar honestidad dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Respetar a sus superiores, así como a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Obedecer órdenes en asuntos de trabajo y mostrar seriedad en el desempeño de su cargo.
- ✓ Colaborar en el desarrollo de aquellas actividades que beneficien a la asociación en general.

### **PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES.**

- ✓ Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
- ✓ Provocar, causar o participar en riñas o peleas.
- ✓ Utilizar palabras soeces o dirigirse a compañeros en forma irrespetuosa e insultante.
- ✓ Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en la empresa, salvo que sea necesaria para el puesto de trabajo desempeñado.

### **PRESTACIONES QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN.**

- ✓ El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge e hijos hasta la edad de 12 años, para lo cual el empleado aporta 3% del salario y la empresa el 7.5%.
- ✓ Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la participación de 6.25% y la de la empresa de 6.75%.



- ✓ Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo y los que tengan menos tiempo, lo recibirán de forma proporcional.
- ✓ Todo empleado gozara de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese periodo.

### **CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual será renovado cada año.

Algunas especificaciones del Contrato de Trabajo son:

#### **HORARIO DE TRABAJO.**

Para el personal administrativo el horario es de Lunes a Viernes de 8:00 a.m., a 5:00 p.m., y Sábado de 8:00 a.m., a 12:00 p.m. Contando con una hora disponible para el almuerzo.

#### **FORMA Y LUGAR DE PAGO.**

El sueldo de cada empleado será entregado mediante depósito bancario en cuenta de ahorros. Para el personal los pagos son cada 15 y 30 de cada mes. Se aplican los respectivos descuentos de ley, lo cual el empleado puede constatar en la respectiva boleta de pago que detalla el sueldo devengado y los respectivos descuentos.

**AGUINALDO.**

Se entrega en la primera quincena del mes de Diciembre, el cual se calcula según lo establecido en el Código de Trabajo.

**VACACIONES ANUALES.**

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozara de quince días de vacaciones remuneradas.

**DIAS DE ASUETO.**

- ✓ 1° de Enero
- ✓ Jueves, Viernes y Sábado de Semana Santa
- ✓ 1° de Mayo
- ✓ 17 Junio
- ✓ 3,5 y 6 de Agosto
- ✓ 15 de Septiembre
- ✓ 2 de Noviembre
- ✓ 25 de Diciembre



### **3.4.15. Evaluación del desempeño.**

Consiste en verificar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y es una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas.

El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de recursos humanos. Para el efecto se propone utilizar el método 360°, porque se considera más conveniente para el empleado y la asociación.

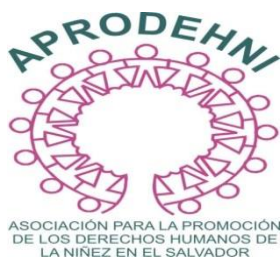
La forma de llevarlo a cabo será semestral y cuando la unidad de recursos humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno.

Su objetivo es saber cómo ven los demás colaboradores con los que tiene mayor relación el desempeño del evaluado, los resultados obtenidos se informarán al trabajador, si son satisfactorios deberá felicitarle e indicarle que puede o debe mejorar, en el caso que el desempeño no sea el esperado, se le indicará por medio de una charla por parte de su jefe inmediato o el encargado de recursos humanos, invitándole a que mejore su rendimiento, motivándolo y ofrecerle capacitación en las áreas que sean necesarias, si a pesar de ello, no se obtiene mejora en su rendimiento, la gerencia de recursos humanos optará por medidas más drásticas.

De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del colaborador dentro de la asociación, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

### **3.4.16. Herramienta propuesta para la evaluación del desempeño.**

#### **3.4.16.1. Manual de evaluación del desempeño.**



# **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.

I. OBJETIVOS.

II. NORMAS.

III. PERSONAL A EVALUAR.

IV. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN.

V. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO.

VI. SÍNTESIS DE LOS PROMEDIOS DE NOTAS EN LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO.



## INTRODUCCIÓN.

La Evaluación del Desempeño, es un sistema que mide el rendimiento del empleado, su potencial de desarrollo, la calidad de servicio que brinda y el apoyo que éste da a la asociación.

Debe entenderse que este sistema no evalúa las cualidades personales de los colaboradores, sino más bien es una herramienta técnica que recae en los atributos de una persona para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Los aspectos que son analizados por este manual son básicamente sobre la realización de su trabajo, donde se determina si una persona es buen o mal trabajador, esto sin tomar en cuenta aspectos afectivos referentes a que si la persona es buena o mala en términos de valor humano.

Dicho manual debe dirigirse hacia la determinación de la calidad en el desempeño de un puesto y tomará de base algunos aspectos como los siguientes: conocimiento, calidad, cantidad, iniciativa y otros aspectos a evaluar.

Cada gerente debe estar en la capacidad de conocer en un momento determinado el grado de eficiencia de cada uno de los empleados, para poder así determinar, el grado de participación de cada individuo en el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Es imprescindible diseñar un formato útil y práctico que permita valorar en forma sistemática el rendimiento del empleado, a través de la utilización de datos debidamente clasificados y registrados.

## I. OBJETIVOS.

### A. GENERAL:

Evaluar y establecer criterios justos y objetivos para calificar el rendimiento, comportamiento y desempeño de los empleados, lo cual permita estimular el desarrollo de las aptitudes y llegar a mantener una calidad y eficiencia óptima del personal.

### B. ESPECÍFICOS:

1. Servir de guía para la adecuación del personal a las funciones que debe desempeñar, a fin de lograr un mejor aprovechamiento de sus aptitudes.
2. Identificar los aspectos en que el personal requiere capacitación y mejoramiento de conocimientos y destrezas, para el buen desempeño de las funciones y actividades que le corresponden.
3. Determinar los aspectos positivos y negativos relacionados a las características del personal.
4. Obtener información que en un momento determinado, permita tomar decisiones sobre ascensos, traslados y otros aspectos que incidan en el personal.
5. Estimular al empleado para que éste se supere, y así alcanzar una evaluación cada vez más eficiente.

## **II. NORMAS.**

1. El gerente de recursos humanos será el responsable de velar porque el personal de la asociación sea evaluado semestralmente.
2. La evaluación del desempeño deberá efectuarse obligatoriamente a aquel personal que se encuentre en el período de prueba correspondiente.
3. Toda evaluación de personal se considera en documentos confidenciales, cuya responsabilidad y autorización será dada por el gerente de recursos humanos.
4. Todos los formularios de la evaluación al personal deberán quedar anexos al expediente y a la vez serán archivados en la gerencia de recursos humanos.
5. Las evaluaciones del desempeño se aplicarán a todo el personal de la asociación.

## **III. PERSONAL A EVALUAR.**

La evaluación del desempeño toma en cuenta al personal operativo y administrativo de la asociación.

Donde el personal operativo incluye a los empleados que desempeñen sus actividades que están dentro y fuera de las instalaciones de la asociación.

El personal administrativo se considera aquel que desempeña los puestos de jefes de mandos medios, supervisores, asistentes, contadores, y demás personal auxiliar.



#### IV. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN.

Los criterios a evaluar son:

- Conocimiento.
- Planeación y Organización.
- Calidad.
- Cantidad.
- Capacidad.
- Iniciativa.
- Cooperación.
- Confianza.
- Responsabilidad.
- Potencial de Ascenso.
- Capacidad de Dirección y Relaciones Laborales.
- Rendimiento.

Se considerarán cuatro categorías para la evaluación del desempeño y su respectivo rango de notas:

CATEGORÍAS.	RANGOS.
1. Muy Bueno.	81-100
2. Bueno.	61-80
3. Regular.	41-60
4. Deficiente	20-40

También se asignará a cada letra de los criterios a evaluar una puntuación de la siguiente manera

- a = 2 puntos
- b = 4 puntos
- c = 6 puntos
- d = 8 puntos
- e = 10 puntos



Para la evaluación debe tomarse en cuenta sólo un literal de cada aspecto.

En cuanto al empleado que se ubique en el rango de regular y deficiente es conveniente que el jefe inmediato tenga una entrevista con él y le dedique el tiempo necesario a la misma, para así conocer los motivos en cuanto al rendimiento de sus funciones. Esto servirá para darle una oportunidad más antes de tomar la decisión de despido.

### **V. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

Oficina \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Fecha de Evaluación \_\_\_\_\_ Período Evaluado \_\_\_\_\_

Evaluado por \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Los aspectos que se considerarán para efectuar la evaluación del desempeño serán seleccionados para cada tipo de personal de la empresa, a continuación se mencionan los siguientes aspectos con su respectiva escala de evaluación.

#### **1. Conocimiento.**

- a. Conocimiento deficiente, constantemente necesita ayuda ()
- b. Poco conocimiento del trabajo, algunas veces necesita ayuda ()
- c. Conoce su trabajo, podría mejorarlo ()
- d. Conoce el trabajo mejor que la mayoría ()
- e. Conocimiento óptimo, conoce el trabajo mejor que todos. ()





**2. Planeación y Organización.**

- a. No distribuye bien su tarea, constantemente está recargado de trabajo ( )
- b. Algunas veces cumple con su trabajo en el tiempo requerido ( )
- c. En raras ocasiones se atrasa con su trabajo ( )
- d. Programa su trabajo en mejor forma que la mayoría ( )
- e. Planifica y organiza su trabajo en forma eficiente, excepcionalmente bueno ( )

**3. Calidad.**

- a. A menudo comete errores, sus trabajos son rechazados continuamente. Considerado no satisfactorio. ( )

**4. Cantidad**

- a. Cantidad de trabajo insuficiente. Rendimiento siempre inferior a los demás ( )
- b. Cantidad de trabajo dentro del nivel mínimo. Rendimiento regular ( )
- c. Cantidad de trabajo dentro de lo aceptable. Rendimiento bueno ( )
- d. A veces sobrepasa lo exigible. Rendimiento muy bueno ( )
- e. Siempre hace mucho más de lo exigible. Empleado de rendimiento excelente ( )

**5. Capacidad**

- a. Tiene dificultades en comprender las tareas. No busca las causas de los problemas. Escasa capacidad para descubrir errores ( )
- b. Algunas veces requiere explicaciones adicionales para comprender las tareas. Alguna capacidad para detectar errores. ( )
- c. Sabe identificar los aspectos que intervienen en los problemas. Tiene capacidad para analizar los problemas propios de su trabajo. ( )
- d. Requiere escasa asistencia. Casi siempre encuentra soluciones adecuadas a los problemas propios de su trabajo. ( )
- e. Analítico. Encuentra siempre la forma de resolver los problemas. ( )

**6. Iniciativa**

- a. Se acomoda a la rutina. Duda al emprender sus tareas. Es notoria la falta de confianza en sí mismo. No aporta ideas nuevas. ( )
- b. Muestra algún interés por aprender cosas nuevas. A menudo requiere asistencia. Pocas veces aporta ideas nuevas. ( )
- c. Requiere asistencia moderada. Muestra interés para aprender cosas nuevas. Con alguna frecuencia presenta ideas nuevas. ( )
- d. Ante los problemas usuales de su trabajo, busca siempre nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo. ( )
- e. Aprende con facilidad cosas nuevas. ( )

**7. Cooperación**

- a. Difícil de trabajar. Poco amistoso. No se lleva bien con sus compañeros. ( )
- b. Tiene dificultades en trabajar con los demás. Se muestra esquivo algunas veces. ( )
- c. Por lo general está de acuerdo con los compañeros. ( )
- d. Buen colaborador. Cortés, goza del aprecio de sus compañeros. ( )
- e. Siempre decidido a colaborar. Trabaja muy bien con los demás. Es simpático y todos lo guardan respeto. ( )

**8. Confianza**

- a. Comenta con demasiada facilidad los aspectos de su trabajo y de sus compañeros, sin preocuparse de la veracidad de lo que dice. No acepta sus errores y se los atribuye a otros. No se puede confiar en él. ( )
- b. Comenta su trabajo con poco grado de responsabilidad. Rara vez reconoce sus errores. En este sentido no merece plena confianza. ( )
- c. Casi siempre reconoce sus errores. Algunas veces es necesario hacerle presente la importancia de ser reservado. ( )
- d. Es reservado y leal. Se puede confiar en él. ( )
- e. Mantiene la calma. Es reservado y leal en circunstancias difíciles. Se puede confiar constantemente en él. ( )

**9. Responsabilidad**

- a. Evita las responsabilidades y trata de pasarlas a los demás.  
Incumplido. Requiere supervisión constante. ( )
- b. En algunas ocasiones se muestra reacio a adquirir nuevas responsabilidades. Necesita ser controlado. ( )
- c. No rehúye sus responsabilidades normales. Es cumplido y disciplinado. ( )
- d. Se dedica con entusiasmo a cumplir con sus obligaciones, se muestra dispuestos a sus nuevas obligaciones. ( )
- e. Hace frente en forma decidida a sus obligaciones. Busca dentro de lo posible y razonable alcanzar posiciones de mayor autoridad y responsabilidad. ( )

**10. Potencial de Ascenso**

- a. Ninguna posibilidad de ascender. ( )
- b. Escasas posibilidades de ascender. ( )
- c. Buenas posibilidades de ascender. ( )
- d. Debe ser considerado para posibles ascensos. ( )
- e. Debe dársele preferencia sobre otros, para ser ascendido. ( )

**11. Capacidad de Dirección y Relaciones Laborales**

- a. Notoria deficiencia para dirigir a su personal. Descuida los problemas de sus empleados. No es obedecido. ( )
- b. Tiene dificultades para obtener colaboración. Muchas veces reprime la iniciativa de su personal. Logra hacerse sólo a costa de sanciones. ( )
- c. Generalmente obtiene la colaboración. Atiende los problemas de su persona. Obtiene normalmente la obediencia de sus empleados. ( )
- d. Dirige con eficacia a sus empleados. Estimula la colaboración. Obtiene fácilmente obediencia. ( )
- e. Dirige muy bien a sus empleados. Gran poder de persuadió. Trata al personal con sentido de justicia y equidad. Es obedecido siempre de muy buen agrado. ( )

## 12. Rendimiento

- A) Descuidado en las atribuciones que le han sido confiadas. Rendimiento Insatisfactorio. ( )
- B) Ha demostrado diligencia y laboriosidad escasa. Su rendimiento no está de acuerdo a su puesto. ( )
- C) Desempeña en forma aceptable las actividades que le han sido confiadas. Diligencia y laboriosidad aceptable. Rendimiento satisfactorio. ( )
- D) Desempeña admirablemente las actividades que le han sido confiadas. Demuestra diligencia y laboriosidad considerable. Rendimiento elevado. ( )
- E) Desempeña admirablemente las actividades que le han sido confiadas. Diligencia y laboriosidad máxima. Rendimiento muy elevado. ( )

## VI. SÍNTESIS EN LOS PROMEDIOS DE NOTAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

ASPECTOS	JUNIO CALIFICACIÓN	DICIEMBRE CALIFICACIÓN
1. CONOCIMIENTO.		
2. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.		
3. CALIDAD.		
4. CANTIDAD.		
5. CAPACIDAD.		
6. INICIATIVA.		
7. COOPERACIÓN.		
8. CONFIANZA.		
9. RESPONSABILIDAD.		
10. POTENCIAL DE ASCENSO.		
11. CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y RR.		
12. RENDIMIENTO.		
<b>TOTAL</b>		

COMENTARIOS:

---



---



---



---



---



---

### **3.4.17. Capacitación.**

La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos.

#### **3.4.17.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la asociación.

Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la asociación y sus necesidades, los pasos son:

1. Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la asociación (área administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la asociación, para analizar competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
3. Determinar por medio de la unidad de recursos humanos, el porcentaje de desarrollo de las competencias esenciales para cada puesto de trabajo.
4. El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la asociación.
5. Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

Para obtener beneficios en la capacitación laboral administrativa como operativa y por la naturaleza de la asociación, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño.

Los aspectos que deberán medirse en los colaboradores de la asociación, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- Creatividad.
- Cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Innovación.

De los resultados obtenidos, la unidad de recursos humanos analizará lo informado por los encargados, los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a los directores, el diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

#### **3.4.17.2. Detalle de la etapa de capacitación:**

- Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.
- La unidad de recursos humanos deberá contar con la base de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la asociación, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia con que los empleados la requieren y los lugares donde la recibirán.
- El objetivo del proceso de capacitación es promover el desarrollo integral del personal de la asociación, a través de cursos que lleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión.
- Debido a la actividad principal de la asociación, donde sus principales beneficiarios son las comunidades de bajos recursos económicos, para la capacitación será necesaria la contratación de empresas o capacitadores con excelente prestigio y alta calidad.
- Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante.

- La capacitación por la naturaleza de la asociación debe incidir en el personal, además de cumplir con sus actividades principales, que alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- La unidad de recursos humanos, junto con los encargados de áreas, llevarán al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la asociación.
- Fomentar charlas y simulacros de seguridad.

### **3.4.17.3. Programas de capacitación.**

La detección de necesidades de capacitación debe indicar qué se debe enseñar, quién la debe recibir, cuándo, dónde, cómo se debe iniciar y quién instruirá.

El programa de capacitación debe contener:

- a) ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- b) ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- c) ¿Cuál es la causa?
- d) ¿Cómo se resolverá?
- e) ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
- f) ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- g) ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- h) ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- i) ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- j) ¿Quién realizará la capacitación?

La etapa final del programa consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia, considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la asociación. Se basa en los siguientes aspectos:



**Internos**

- Determinar por cada supervisor de área hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- Los resultados o mejoras medibles para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos y menor riesgo de accidentes.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional.

**Externos.**

- Mejoramiento de la imagen de la asociación.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia de APRODEHNI.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararán con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- ✓ Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- ✓ Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso
- ✓ Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- ✓ Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.

### 3.4.18. Herramienta propuesta para el procedimiento de capacitación.

#### 3.4.18.1. Propuesta de un modelo de un plan de capacitación.

#### MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

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

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

A continuación se establecen las etapas del modelo de capacitación que se desea proponer para la asociación para la promoción de los derechos humanos de la niñez en El Salvador (APRODEHNI), que se ha adaptado con base a las necesidades que presenta.

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

#### 1) Misión.

Detectar necesidades, diseñar y generar propuestas de capacitación, aprendizaje y desarrollo, que aporten a la solución de requerimientos efectivos de las distintas áreas y que contribuya al fortalecimiento administrativo y operativo de la asociación.

**2) Objetivos.**

- Contribuir con la formación y desarrollo de competencias de los colaboradores que integran APRODEHNI, para que su desempeño laboral contribuya con el desarrollo de la asociación.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

**3) Políticas.**

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

**4) Metas.**

- Capacitar a la dirección, jefes de áreas y colaboradores de la asociación para la promoción de los derechos humanos de la niñez en El Salvador (APRODEHNI).
- Detectar las necesidades y requerimiento de capacitación de los trabajadores de la asociación.
- Generar propuestas de capacitación, aprendizaje y desarrollo para el fortalecimiento laboral del talento humano de la asociación.

## **5) Programas de capacitación.**

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

### **a) Requisitos para la capacitación.**

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

- Análisis de las debilidades y fortalezas de las personas.
- Determinar las necesidades de cada área de trabajo.
- Identificación de las necesidades de áreas individuales.
- Consolidación de las necesidades de capacitación por áreas de trabajo.
- Definición del tema a capacitar.
- Especificar el periodo de capacitación.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Elección de los métodos de capacitación.
- Detallar el número de participantes.
- Lugar donde se impartirá la capacitación dentro o fuera del Fideicomiso.
- Fijar recursos materiales, tecnológicos y financieros.
- Establecimiento del horario de la capacitación.
- Control y evaluación de los resultados.

**b) Programa de capacitación.**

Formato de la programación de personal.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
Tema de capacitación: Objetivo: Contenido temático: Número de participantes: Fecha de realización: Lugar: Expositor:	
Horas: Contenido temático: Recursos:	

**c) Hoja de planificación del curso.**

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

## EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Nombre del curso: \_\_\_\_\_

Objetivo: \_\_\_\_\_

Objetivos específicos	Contenido temático	Duración (Horas)	Metodología	Recursos	Material de apoyo

### d) Evaluación y seguimiento de los resultados.

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

ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR (APRODEHNI).				
FORMATO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.				
Objetivo: Identificar necesidades de capacitación a través de una programación sistematizada y fundamentada, para satisfacer de manera conveniente los requerimientos y expectativas del puesto.				
Indicaciones: A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.				
I. DATOS GENERALES:				
NOMBRE: _____				
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____				
FECHA DE APLICACIÓN: _____				
AREAS DE INTERES	NIVEL DE CONOCIMIENTO			OBSERVACIONES
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
DE LA ASOCIACIÓN				
Misión				
Visión				
Reglamento interno				
DE SU TRABAJO				
Derechos y deberes				
Funciones del puesto				
COMPETENCIAS				
Liderazgo				
Supervisión de personal				
trabajo en equipo				
Colaboración en el trabajo				
Manejo de conflictos				
Calidad en el servicio				
Manejo del estrés				
Manejo del cambio				
AREA TÉCNICA				
Mantenimiento de equipo de oficina				
Mantenimiento de equipo médico				
AREA DE SALUD				
Manejo de situación de crisis				
Primeros auxilios				
Prevención de accidentes				
temas que le gustaría que se tomen en cuenta para ser capacitado:	FIRMAS:			
_____	_____			
_____	JEFE DE AREA.			
_____	_____			
	JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.			

### **3.4.19. Compensación.**

La administración de sueldos y salarios del personal están a cargo de la asistencia de la unidad de finanzas, no obstante, la unidad de recursos humanos, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.

Para el adecuado control de la remuneración básica (Salario mensual), la unidad de recursos humanos seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la asociación, proporcionando motivación al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Ante esta situación, se propone un nuevo criterio en el sistema de remuneración y consiste en dejar a un lado la evaluación tradicional de los cargos existentes y que sean las personas que por medio de sus contribuciones ofrezcan a la asociación una mejor retribución.

Para el efecto, los esfuerzos de la unidad de recursos humanos estarán orientados a que existan salarios compatibles dentro de la asociación y que sean paralelos a los del mercado laboral (equilibrio externo) y a la vez, se evaluará al recurso humano y se hará una nueva clasificación de los cargos existentes (equilibrio interno), por medio de las destrezas y conocimientos.

Considerando que el encargado de la unidad de recursos humanos tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, recomendará a los directores y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

### **3.4.20. Seguridad e higiene ocupacional.**

Con las nuevas leyes establecidas de seguridad ocupacional, la Asociación para la Promoción de los derechos humanos y de la niñez en El Salvador, debe establecer un plan de prevención de riesgos, y se vuelve indispensable proponer la creación y legalización.

Los aspectos relevantes que debe tener este plan es:

- Diagnóstico de las condiciones de trabajo y salud.
- Panorama de riesgos.
- Clasificación de los programas de riesgos.
- Valoración de los factores de riesgos.
- Perfil socio demográfico y epidemiológico.
- Análisis de panorama de factores de riesgo.
- Programas de salud ocupacional.
- Políticas de salud ocupacional.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Objetivos del programa de salud ocupacional.
- Recursos para la gestión del programa de salud ocupacional.
- Responsabilidad de la salud ocupacional en los distintos niveles jerárquicos.
- Sub programas de salud ocupacional.
- Cronograma de actividades.
- Avances e implementación del programa de salud ocupacional.
- Indicadores de seguimiento y control del programa de salud ocupacional.
- Comité paritario de salud ocupacional.



### **3.4.21. Motivación laboral a los colaboradores.**

Para APRODEHNI se hace prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la asociación, un empleado motivado es más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Para poder generar una motivación adecuada en los colaboradores se debe aplicar los siguientes programas, técnicas y herramientas de motivación para colaboradores, con el objetivo de lograr un desempeño laboral exitoso, mejorar el clima organizacional y en la obtención de fidelidad, será una herramienta de reconocimiento a los empleados por el esfuerzo y la dedicación.

#### **3.4.21.1. Programas:**

- **Premios de reconocimiento:** los colaboradores con mayor rendimiento laboral obtienen un reconocimiento especial en cartelería o felicitaciones verbales de parte de los supervisores.
- **Flexibilidad laboral:** Brindar días libres como el cumpleaños, los viernes por la tarde o un mediodía a elegir en la semana, y ofrecer la oportunidad de trabajo desde casa una vez por semana.
- **Equilibrio entre vida laboral y personal:** Impulsar a los colaboradores a que se retiren cuando termina la jornada laboral (para que no se queden tiempo de más terminando un trabajo).
- **Actividades de integración:** realizar actividades fuera de la asociación como torneos de fútbol, baloncesto, maratones, y dinámicas para los hijos de los colaboradores.
- **Actividades de capacitación:** Para llevar sus actividades de capacitación, APRODEHNI puede alquilar estancias o fincas para motivar a los colaboradores.

### 3.4.21.2. Técnicas.

- **Cada quien en su lugar:** Se trata de que cada empleado desempeñe el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales, una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierta plaza, pronto se va desmotivar, esto puede deberse a que se sienta aburrido, sobre calificado o sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para cumplir con los requisitos del trabajo.
- **Tomarlos en cuenta:** Periódicamente reunir al personal para establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, su participación activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.
- **Reconocimiento:** Brindar retroalimentación constante y reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas, esto consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena, hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la asociación y contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de APRODEHNI.
- **Decirles que se espera de ellos:** Se debe planear futuro haciendo del conocimiento de los colaboradores, las expectativas que tienes de su trabajo para un período, incentivarlos con planes a largo plazo dentro de la asociación porque es estimulante para las personas, satisface su necesidad de seguridad y estabilidad.
- **Implementar políticas flexibles:** El trabajo flexible contribuye a una mayor productividad, y reduce costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos.
- **Cuidar su lugar de trabajo:** Se tiene que buscar la mejora continúa en las instalaciones físicas del lugar de trabajo, los empleados se deben sentir cómodos desempeñando su trabajo, se tiene que considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar las funciones.

### 3.4.21.3. Herramientas:

- **El dinero:** El trabajador ha de percibir que la asociación es consciente de su esfuerzo en el trabajo, que este se le reconoce y, por tanto, se le paga más. Posiblemente sea la principal herramienta para motivar a un empleado, más salario, más ganas de trabajar y de superarse a uno mismo en el puesto de trabajo.
- **El buen trato laboral.** Cuando los trabajadores desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas, estos se sienten más integrados con la asociación, son más felices y, por tanto, tienen mejor productividad.
- **Las expectativas de futuro.** Son esenciales para motivar a los empleados. Cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores, ya que sabe que estos pueden tener algún tipo de repercusión profesional que mejore su posición en la empresa.
- **El reconocimiento del trabajo:** La asociación debe tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna manera.
- **Colaboración en el trabajo:** Es importante hacer que los colaboradores sean partícipes de los problemas de la asociación, se debe otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones, de esta forma, los trabajadores se sienten parte de APRODEHNI y son conscientes de que sus actuaciones son importantes y necesarias para el funcionamiento.

### **3.4.22. Planes de carrera interno.**

Una forma de preservar el capital intelectual al interior de la asociación, es orientando a los colaboradores a emprender planes de carrera, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar todo su potencial; esto, además, se convierte en fuente de motivación y oportunidad para el crecimiento de la organización.

#### **3.4.22.1. Proceso de diseño de planes de carrera:**

- Determinar las necesidades a futuro.
- Descubrir las capacitaciones a cubrir.
- Crear una ficha de cada empleado que contenga:
  1. Nombre del empleado o empleados.
  2. Edad.
  3. Nivel de estudios.
  4. Puesto que desempeña en la empresa.
  5. Puesto que podría desempeñar en el futuro.
  6. Antigüedad en la empresa.
  7. Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar.
  8. Necesidades de capacitación.
  9. Evaluación del desempeño.
- Clasificar cada colaborador por línea descrita del puesto a cubrir.
- Analizar puestos para determinar similitudes y diferencias entre ellos.
- Agrupar puestos con exigencias de comportamiento similares.
- Identificar trayectorias profesionales con puestos de las mismas categorías.
- Integrar el conjunto de redes de trayectoria en un mismo sistema.

**3.4.22.2. Para la implantación de un plan de carreras, conviene tener en cuenta algunos puntos:**

- ✓ Los Recursos Humanos contratados por la asociación pertenecen a la asociación. No son propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- ✓ Requiere del mando un auténtica Gestión de Personal, administrando, evaluando motivando y movilizandoo Recursos Humanos.
- ✓ La profesionalidad que van a desarrollar tanto mandos como técnicos y comerciales, va a ser mayor, con lo que supone de oportunidad para el individuo y de riesgo para la asociación.
- ✓ La planificación de los Recursos Humanos internos no puede aislarse de la planificación de la entrada de nuevo personal.

**3.4.22.3. Consideraciones para la aplicación del plan de carrera interno.**

- ✓ Fortalezas, comportamientos, habilidades y conocimientos del colaborador.
- ✓ Áreas futuras de desarrollo.
- ✓ Necesidades del desarrollo específico en los próximos 12 y 18 meses.
- ✓ Próximas opciones de puestos en la asociación.
- ✓ Opción de carrera a largo plazo (3 a 5 años)
- ✓ Visión y deseos del empleado al plan de su carrera.

**3.4.22.4. Beneficios.**

Los beneficios a obtener al implementar el modelo de gestión la unidad de recursos humanos en la asociación serán múltiples y serán de carácter cualitativo, debido a que será un departamento cuyo funcionamiento generará eficiencia y productividad.

**Los principales beneficios son:**

1. Ahorro de trabajo a todas las diferentes jefaturas de APRODEHNI.
2. Al ampliar las fuentes de reclutamiento, se estará teniendo la oportunidad de atraer mayor cantidad de candidatos.
3. Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
4. Contratación de personal calificado.
5. Personal motivado, a través de capacitación.
6. Identificación del personal con la asociación.
7. Asesoramiento profesional en relación a recursos humanos, a todas las unidades que integran la asociación.
8. Personal bien informado acerca de lo que es la organización y las funciones que desempeña.
9. Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

**3.5. Plan de implementación para el funcionamiento de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.**

El plan que se propone, presenta una serie de actividades a realizar para que las herramientas técnicas de la unidad de recursos humanos sean una valiosa contribución en el fortalecimiento administrativo de APRODEHNI. También en lo relativo a la toma de decisiones referido a la conducción del personal.

Se presenta el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades y los recursos necesarios.

**3.5.1. Objetivos.****3.5.1.1. Objetivo general.**

Proporcionar las etapas más importantes para la puesta en práctica de las herramientas técnicas diseñadas para la función de Administración de Recursos Humanos en APRODEHNI.

### **3.5.1.2. Objetivos específicos.**

- Describir las actividades que deberán ejecutarse para la implementación del plan.
- Lograr la cooperación del personal que participará en el desarrollo de la función administrativa de la unidad de recursos humanos.
- Definir los recursos necesarios para que sea efectiva la dirección de la unidad de recursos humanos.

### **3.5.2. Actividades a realizar.**

#### **3.5.2.1. Presentación y discusión.**

El documento será entregado a la Dirección General de APRODEHNI, para que realice la presentación y se dé a conocer al departamento o unidad de Recursos Humanos.

#### **3.5.2.2. Aprobación y autorización.**

Después de haber analizado y discutido la propuesta, la dirección general tomará la decisión de autorizar la puesta en marcha y se iniciará la difusión respectiva. La persona que autorizará será el director general de la asociación.

#### **3.5.2.3. Reproducción y distribución.**

Lograda la autorización, se deberá proceder a reproducir y distribuir al personal que esté en el desempeño de la administración de recursos humanos.

#### **3.5.2.4. Orientación o reorganización.**

La función de gestión de talento humano, siempre ha sido realizada por unidades o personas, que no están determinadas como un departamento especial dentro de la asociación, Sin embargo, se viene trabajando para la instauración de una unidad de recursos humanos, por lo tanto la propuesta servirá como guía para orientar y/o reorganizar lo necesario, y para ello la unidad de Recursos Humanos podrá verificar, designar, ratificar o contratar para los puestos de trabajo existentes o necesidades futuras.

### **3.5.2.5. Supervisión.**

Una vez puesta en marcha la propuesta será necesario estar pendientes del funcionamiento porque así se podrán detectar deficiencias para poder corregirlas, un factor muy importante será la opinión del personal involucrado en el uso de la propuesta, porque ellos podrán formular modificaciones y elementos que les ayude a mejorar su desempeño.

### **3.5.2.6. Evaluación.**

En un período de 6 a 8 semanas posteriores a la puesta en marcha se podrá realizar la primera evaluación del funcionamiento de las herramientas técnicas propuestas, para verificar la correcta aplicación, y si los objetivos se van logrando. Después se podrá evaluar cada 2 años o en el tiempo que la dirección superior considere conveniente, según la opinión del jefe de Recursos Humanos.

### **3.5.2.7. Actualización.**

Es recomendable revisar y actualizar las herramientas propuestas, por lo menos cada 2 años o cuando se implementen nuevos métodos de trabajo, o se incrementen y modifiquen las funciones a realizar en la unidad de recursos humanos.

## **3.5.3. Recursos.**

Para la implementación será necesario contar con los siguientes recursos humanos, materiales y financieros.

### **3.5.3.1. Recursos humanos.**

Este como el más importante de todos, estará integrado por un(a) gerente de recursos humanos y dos asistentes, uno colaborador para las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y compensación del personal y otro en las actividades de capacitación, evaluación del desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera internos, cabe aclarar que la asociación, no cuenta con este recurso.



### 3.5.3.2. Recursos materiales.

Comprende el mobiliario y equipo adecuado en la unidad, para que realice eficientemente sus actividades, disponiendo inicialmente con lo existente ya que con la puesta en marcha de la propuesta, y con base a estudios posteriores de necesidades, el jefe de recursos humanos podrá solicitar lo pertinente con la finalidad de estar actualizado en tecnología equipos y materiales.

### 3.5.3.2. Recursos financieros.

Constituyen los salarios, aportación patronal (ISSS) y las administradoras de fondos de pensiones, es una obligación fija, no se considera el pago de prestaciones porque son variables y dependen mucho de las políticas de la empresa.

Por esto se presenta un cuadro tomando como base los salarios actuales para cada tipo de puesto, y los salarios en el mercado de trabajo, con esos dos criterios se estructura el cuadro, como una propuesta de las necesidades financieras.

#### 1) Propuesta de presupuesto del personal de la unidad de recursos humanos.

CARGO	SUELDO MENSUAL	DESCUENTOS		INSAFORP 1%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		ISSS	AFP			
		PATRONO 7.5 %	PATRONO 6.75%			
<b>JEFATURA O SUPERVISOR</b>	\$ 700.00	\$ 52.50	\$ 47.25	\$ 7.00	\$ 806.75	\$ 9,681.00
<b>ASISTENTE 1</b>	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 461.00	\$ 5,532.00
<b>ASISTENTE 2</b>	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 4.00	\$ 461.00	\$ 5,532.00
<b>AGUINALDO</b>					\$ 62.5	\$ 750.00
<b>VACACIÓN</b>					\$ 18.75	\$ 225.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,500.00</b>	<b>\$ 112.50</b>	<b>\$ 101.25</b>	<b>\$ 15.00</b>	<b>\$ 1,810.00</b>	<b>\$ 21,720.00</b>

El cuadro contiene el estimado que la parte patronal aportará al régimen de Salud, siendo este de 7.50% de lo devengado por el trabajador, hasta un máximo de \$ 1,000.00 (Mil 00/100 dólares) mensuales más un 1% de aporte al INSAFORP.

De igual manera, se ha estimado el aporte patronal al régimen de pensión por Invalidez, Vejez y Muerte, que se cotiza a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), cuyo porcentaje es el 6.75% al año de 2015.

## 2) Propuesta de presupuesto mobiliario y equipo.

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Escritorio secretarial	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Sillas ergonómicas	3	\$ 60.00	\$ 180.00
Archivador	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Computadoras HP	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
Impresora	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Muebles p/ computadora	3	\$ 60.00	\$ 180.00
Teléfono	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cesto de basura	3	\$ 10.00	\$ 30.00
TOTAL			\$ 2,390.00
IMPREVISTOS (10%)			\$ 237.00
<b>TOTAL FINAL</b>			<b>\$ 2,627.00</b>

### 3) Propuesta de papelería y artículos para oficina.

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	PRECIO TOTAL
Resmas de papel bond/carta	\$ 5.00	4	\$ 20.00
Resmas de papel bond/oficio	\$ 7.00	4	\$ 28.00
Caja de folder tamaño carta	\$ 5.00	1	\$ 5.00
Caja de folder tamaño oficio	\$ 7.00	1	\$ 7.00
Caja de bolígrafos BIC	\$ 3.00	1	\$ 3.00
Caja de lápiz facela	\$ 2.00	1	\$ 2.00
Caja de clips pequeños	\$ 1.00	1	\$ 1.00
Caja de clips grandes	\$ 1.50	1	\$ 1.50
Caja de grapas	\$ 2.00	1	\$ 2.00
Engrapador mediano	\$ 3.00	2	\$ 6.00
Perforador estándar	\$ 4.00	2	\$ 8.00
Saca grapas	\$ 1.50	2	\$ 3.00
Saca puntas	\$ 0.50	2	\$ 1.00
marcadores	\$ 1.50	2	\$ 3.00
Borradores	\$ 0.50	5	\$ 2.50
<b>TOTAL</b>			\$ 93.00
<b>IMPREVISTOS (10%)</b>			\$ 9.30
<b>TOTAL FINAL</b>			<b>\$ 102.30</b>

### 4) Propuesta de presupuesto de gasto total para la implementación de la unidad de recursos humanos en su primer año de aplicación.

DESCRIPCIÓN DE COSTOS	COSTO TOTAL
RECURSO HUMANO	\$ 20,745.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 2,607.00
PAPELERÍA Y ARTÍCULOS P/ OFICINA	\$ 102.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23,454.30</b>

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

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

### Cronograma de implementación.

N°	ETAPAS	TIEMPO SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
1	PRESENTACIÓN	■					
2	DISCUSIÓN		■				
3	APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN			■			
4	REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN				■		
5	ORIENTACIÓN Y REORGANIZACIÓN					■	
6	SUPERVISIÓN						■
7	EVALUACIÓN						■
8	ACTUALIZACIÓN						■

<b>FECHA INICIO</b>	_____
<b>FECHA FINALIZACIÓN</b>	_____

### 3.6. Referencias bibliográficas.

#### LIBROS:

➤ **AGUILERA LIBORIO, RAÚL.**

(2012).Matemáticas. Nueva edición. Talleres Gráficos UCA

➤ **BONILLA GILDABERTO.**

Cuarta edición 2000 UCA Editores, ¿Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas?

➤ **CHIAVENATO, IDALBERTO.**

Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Pág. 624

➤ **CHIAVENATO, IDALBERTO.**

Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. P 13.

➤ **DOLAN, SIMON.**

La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. México 2002  
Administración de empresas teoría y práctica, Primera edición Pág. 26 y 27.

➤ **GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO.**

Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 87  
Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 103

➤ **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO – FERNÁNDEZ COLLADO.**

Carlos. Metodología de la Investigación, 2ª. Edición. 1998.

➤ **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS.**

Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill (1994).

➤ **IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR.**

Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. El Salvador

➤ **IVANCEVICH, JOHN M.**

Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw Hill/ International de España, S, A. Primera Edición. Primera Edición Pág. 11.

➤ **KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ**

Administración una perspectiva global, 12a Edición McGraw Hill. Pág.6  
Administración, Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. Pág. 127

➤ **REYES PONCE, AGUSTÍN.**

Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

➤ **RODRÍGUEZ, JOAQUÍN.**

Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137

➤ **STONER, JAMES A.F. R EDWARD FREEMAN Y OTROS  
ADMINISTRACIÓN**

6ª Edic. Prentice Hill, México 1996 Pág.7.

➤ **TERRY, GEORGE R.**

Principios de Administración. México: Editorial Continental, S, A de C, V 6ª Edición p.20.

**TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:**

- Nery Dagoberto, Pineda Delgado y otros “Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta Metodológica para su Implementación en la Alcaldía de Zaragoza, Departamento de La Libertad”.
- Aguirre Ibarra, Irene Elizabeth y otros “Perfil Del Profesional En Administración De Empresas De La Universidad De El Salvador, En El Área De Administración De Recursos Humanos En Base Al Modelo De Gestión Empresarial Japonés.”.

- Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010”.
- Duran, Roxana De la Paz, Metodología para la planificación financiera, aplicable a los programas de crédito de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro en El Salvador. Tesis UCA
- Guardado José Alex Osmín, Estudio de factibilidad para la creación de una Organización no gubernamental (ONG), encargada de elaborar Y gestionar proyectos de desarrollo local, para las Comunidades más pobres del municipio de Comasagua del Departamento de La Libertad, Tesis UES
- Ortiz Uribe, Frida Gisela y García Nieto, María del Pilar. 2005. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas. México. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., Pág.64

#### **DOCUMENTOS:**

- ✓ Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas, de R.L. “Memoria de Trabajo 2009”, presentada el 22 de abril de 2010.
- ✓ Elaborada por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y Otras Empresas, de R.L. Revista informativa panorama 2009 CACTIUSA de RL.
- ✓ Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos de la Niñez en El Salvador, APRODEHNI. Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

**INTERNET:**

- [www.cactiusa.com](http://www.cactiusa.com)
- [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)
- [www.ssf.gob.sv](http://www.ssf.gob.sv)
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.html>
- <http://www.goldservice.com.sv/constitucion-sociedades4-sp.php>
- <http://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-1998/09-septiembre/25-09-1998.pdf>
- <http://www.buscon.rae.es/draeI/>

**LEYES:**

- Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de El Salvador, Capítulo I, Disposiciones Generales Art.9, Capítulo II Asociaciones Art. 11, Capítulo III Asociaciones Art.18.
  - ✓ **Materia:** Derecho Administrativo Categoría: Derecho Administrativo
  - ✓ **Origen:** ORGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE
  - ✓ **Naturaleza:** Decreto Legislativo **Nº: 894 Fecha:** 21/11/1996
  - ✓ **D. Oficial:** 238 Tomo: 333 **Publicación DO:** 17/12/1996
  - ✓ **Reformas:** (2) D. L. No. 35, de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el D. O. No. 138, Tomo 336 de fecha 25 de julio de 1997.
- Código de trabajo de la república de El Salvador, decreto N° 15.
  - ✓ **Rama de derecho:** Derecho laboral.
  - ✓ **Materia:** Trabajo y previsión social.
  - ✓ **Sub- Materia:** Trabajadores.
  - ✓ **Diario oficial:** N° 142
  - ✓ **Tomo N°:** 236
  - ✓ **Fecha de emisión:** 23/06/1972.
  - ✓ **Fecha de Publicación:** 31/07/1972.
  - ✓ **Ultima modificación:** 08/10/2015.



# **ANEXOS**

**ANEXO N°1.**

**CUESTIONARIO DESARROLLADO PARA COLABORADORES.**



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



**ENCUESTA DIRIGIDA A:** Los colaboradores de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez de San Salvador.

**OBJETIVO:** Conocer las características y situación actual que posee el departamento de recursos humanos de la asociación, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un adecuado modelo de gestión de recursos humanos, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez de San Salvador.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

**I. PERFIL DEL ENCUESTADO.**

**Género:** Femenino  Masculino

**Rango de edad:** 18-25 años  26-35 años  36-45 años  46 o más años

**Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la asociación:**

De 1-5 años  de 6-10 años  de 11-15 años  De 16 o más

**Grado académico que posee:**

Otros estudios Profesionales.  Profesional Universitario.  Técnico.   
Bachiller.  Básica.

Si es profesional universitario título obtenido: \_\_\_\_\_

## II. CONOCIMIENTOS GENERALES APRODEHNI.

1. ¿Conoce la Visión de la Asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

2. ¿Sabe usted la Misión de la Asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

3. ¿Existen objetivos para la Asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted los valores la Asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

5. ¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

6. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

7. ¿Le mostraron el organigrama de la asociación?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

## III. SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS APRODEHNI.

8. Según los rangos siguientes, ¿Dónde se ubica su salario mensual?

\$150.00 - \$270.00  \$271.00 – \$500.00  \$501.00 – \$700.00  Más de \$701.00.

9. ¿Se sometió usted a un proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 13)

**10. ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento de la unidad de recursos humanos al que fue sometido?**

Muy adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Inadecuado.

**11. ¿A través de qué medio de comunicación se dio cuenta de la oportunidad de trabajo?**

Redes sociales.	<input type="checkbox"/>	Radio y televisión.	<input type="checkbox"/>
Bolsas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Publicaciones de empleo en línea.	<input type="checkbox"/>
Feria de empleo.	<input type="checkbox"/>	Publicación interna de empleo.	<input type="checkbox"/>
Medio de comunicación escrito.	<input type="checkbox"/>	Ninguno.	<input type="checkbox"/>
Otro.	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

**12. ¿Con base a su experiencia vivida, que le pareció el procedimiento de selección de personal, al que fue sometido?**

Muy adecuado  Adecuado  Poco adecuado.  Inadecuado.

**13. ¿Recibió usted una inducción adecuada antes de desarrollar sus actividades?**

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cada cuánto tiempo le capacitan en la asociación?**

Cada 3 meses  Cada 6 meses  Cada año  Cada 2 años  Nunca   
(Si su respuesta es Nunca pase a la pregunta 16)

**15. ¿Según el detalle siguiente, que tipo de capacitación se le ha brindado?**

Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	Crecimiento laboral por valores.	<input type="checkbox"/>
Reformas legales.	<input type="checkbox"/>	Crecimiento laboral por competencias.	<input type="checkbox"/>
Seguridad e higiene ocupacional.	<input type="checkbox"/>	Gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>
Aplicación de nuevos procedimientos.	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de un liderazgo efectivo.	<input type="checkbox"/>
Nuevos sistemas informáticos.	<input type="checkbox"/>	Calidad en el servicio.	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional.	<input type="checkbox"/>	Relaciones laborales.	<input type="checkbox"/>
Otra. <input type="checkbox"/>	Especifique: _____		

**16. ¿Usted ha sido sometido a evaluaciones del desempeño?**

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es No pase a la pregunta 18)

**17. ¿Qué tipo de evaluación se le ha aplicado?**

Evaluación 360°  Vertical.  Horizontal.  Cruzada

Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_

**18. Según las opciones siguientes. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones?**

Lo han promovido.  Le ayuda a medir sus habilidades y destrezas.   
Le entregan incentivo económico.  Le capacitan según el resultado.   
Le ayuda a medir su eficiencia.  Le sirve para su crecimiento laboral.

Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_

**19. ¿Cuándo se presenta un problema en su remuneración a que unidad acude?**

Recursos humanos.   
Finanzas.   
Otra.  ¿Qué área? \_\_\_\_\_

**20. Del detalle siguiente ¿Qué actividades realiza la unidad de recursos humanos para generarle motivación?**

Establece buenas relaciones con su jefe.  Integra y acoge a los nuevos empleados.   
Ofrece horarios flexibles.  Le establece metas y objetivos claros.   
Ofrecer compensaciones salariales.  Desarrolla convivencias.   
Es imparcial al momento de promover.  Mejora de las condiciones de trabajo.   
Promueven la buena comunicación  Formación y desarrollo profesional.   
Realizar actividades fuera del trabajo.  Participación en la toma de decisiones.   
Impulsa actividades sociales.  Fomenta el trabajo bien hecho.   
Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_   
No desarrolla ninguna actividad.

**21. En el caso de presentarse una emergencia ¿Se le ha dado a conocer a usted un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional?**

SI   
NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**22. Del siguiente listado. ¿Qué actividades desarrolla la unidad de recursos humanos para mejorar sus relaciones laborales?**

Salón de recreación.	<input type="checkbox"/>	Celebración del aniversario.	<input type="checkbox"/>
Rancho en zonas turísticas.	<input type="checkbox"/>	Ofrece un servicio de comedor.	<input type="checkbox"/>
Instalación de cafeteras.	<input type="checkbox"/>	Fiesta de fin de año o navideña.	<input type="checkbox"/>
Celebración día de la secretaria y contador.	<input type="checkbox"/>	Actividades religiosas.	<input type="checkbox"/>
Celebración día de la madre y el padre.	<input type="checkbox"/>	Celebración de cumpleaños.	<input type="checkbox"/>
Incentivos y premios por el buen trabajo.	<input type="checkbox"/>	Bono por cumpleaños.	<input type="checkbox"/>
Otra. <input type="checkbox"/> Especifique: _____			
No desarrolla ninguna actividad. <input type="checkbox"/>			

**23. ¿Ha tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de recursos humanos?**

SI  NO

Comentario: \_\_\_\_\_

**24. ¿Conoce usted empleados que han tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de recursos humanos?**

SI  ¿Cuantos? \_\_\_\_\_

NO

Comentario: \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO N°2.

### INTERPRETACIÓN DE DATOS COLABORADORES.

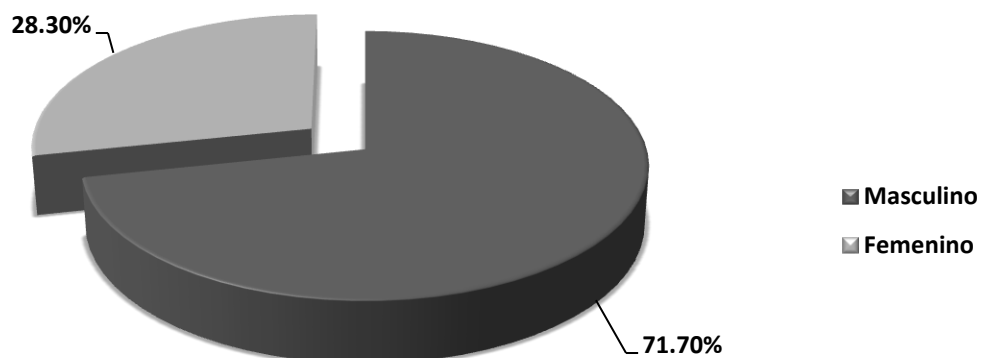
#### PERFIL DEL ENCUESTADO.

##### Pregunta No. 1 ¿Genero?

**Objetivo:** Indagar sobre la distribución de género en APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Masculino	38	71.70%
Femenino	15	28.30%
Total	53	100.00%

#### ¿Genero?



#### Interpretación:

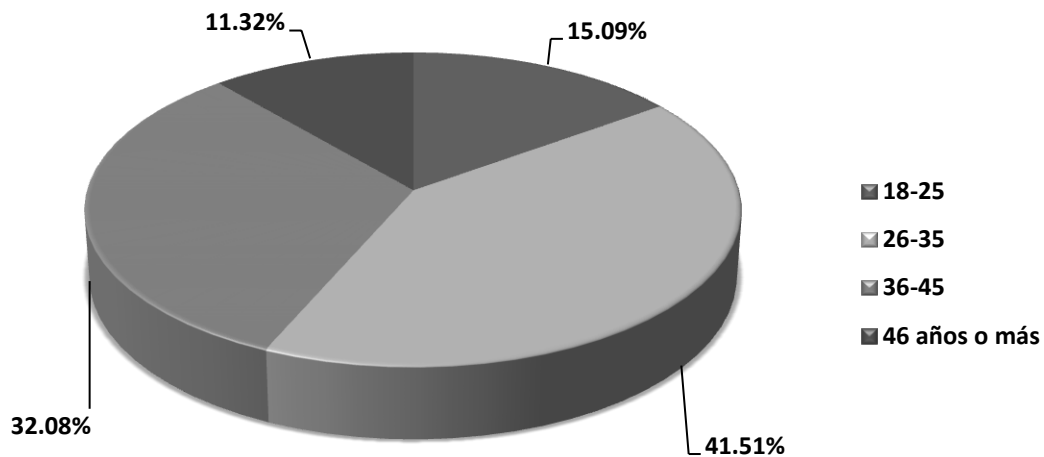
Se observa un mayor número de miembros del género masculino con relación al femenino, demostrando que por ser una asociación que desarrolla actividades de campo, y por la situación actual que se da en el país y sobre todo en las áreas necesitadas de los proyectos, predominan los hombres, influyendo este factor en la participación femenina, con una proporción más reducida de mujeres en APRODEHNI.

## Pregunta No. 2 Rango de edad.

**Objetivo:** Conocer los rangos de edad de los colaboradores en APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
18-25	8	15.09%
26-35	22	41.51%
36-45	17	32.08%
46 años o más	6	11.32%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

### ¿Rango de Edad?



### Interpretación:

Con base a los datos obtenidos, se determinó que las edades de los miembros que conforman la asociación se encuentran entre los rangos de 18 a más de 45 años. Se demuestra que la distribución de los colaboradores por sus edades es equitativa, generando diferentes aportes y puntos de vista de las ideas en la asociación.

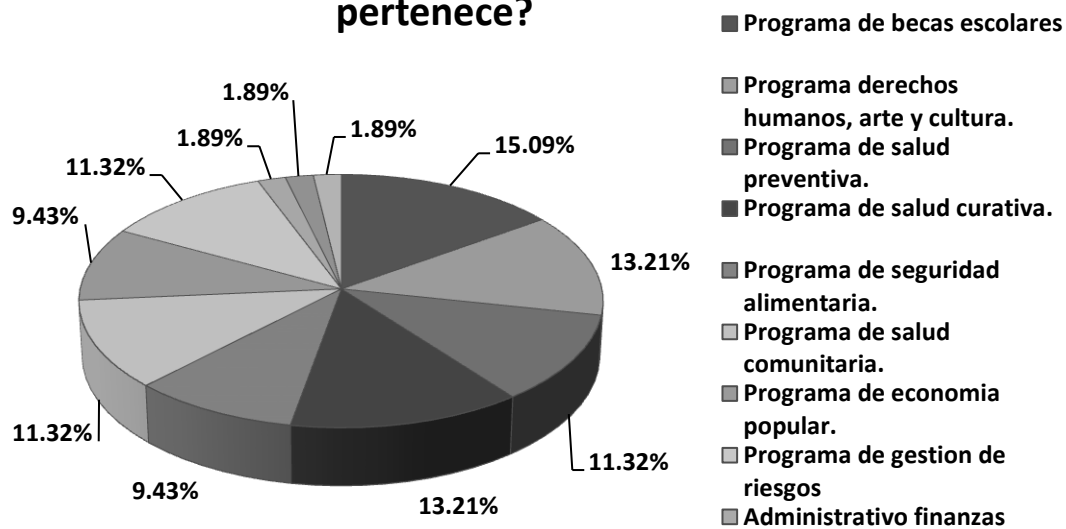


**Pregunta No. 3 Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece.**

**Objetivo:** Detallar las áreas de trabajo donde se desarrollan los empleados de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Programa de becas escolares	8	15.09%
Programa derechos humanos, arte y cultura.	7	13.21%
Programa de salud preventiva.	6	11.32%
Programa de salud curativa.	7	13.21%
Programa de seguridad alimentaria.	5	9.43%
Programa de salud comunitaria.	6	11.32%
Programa de economía popular.	5	9.43%
Programa de gestión de riesgos	6	11.32%
Administrativo finanzas	1	1.89%
Administrativo gestión de proyectos.	1	1.89%
Administrativo recursos humanos.	1	1.89%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**¿Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece?**



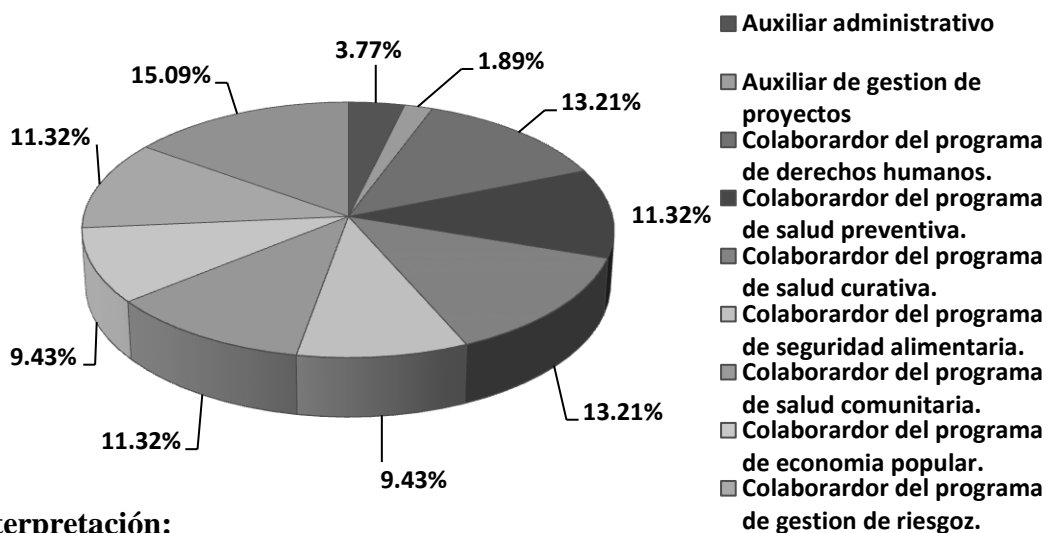
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, se observa que los proyectos tienen una distribución de personal muy equitativa, estos manejan casi igual número de colaboradores, dependiendo su variación del desarrollo de las actividades y la necesidad de personal que se presente en el proyecto.

#### Pregunta No. 4 Cargo que desempeña.

**Objetivo:** Analizar los cargos desempeñados por parte de los colaboradores de proyectos en APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Auxiliar administrativo	2	3.77%
Auxiliar de gestión de proyectos	1	1.89%
Colaborador del programa de derechos humanos.	7	13.21%
Colaborador del programa de salud preventiva.	6	11.32%
Colaborador del programa de salud curativa.	7	13.21%
Colaborador del programa de seguridad alimentaria.	5	9.43%
Colaborador del programa de salud comunitaria.	6	11.32%
Colaborador del programa de economía popular.	5	9.43%
Colaborador del programa de gestión de riesgos.	6	11.32%
Colaborador del programa de becas escolares.	8	15.09%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

#### ¿Cargo que desempeña?



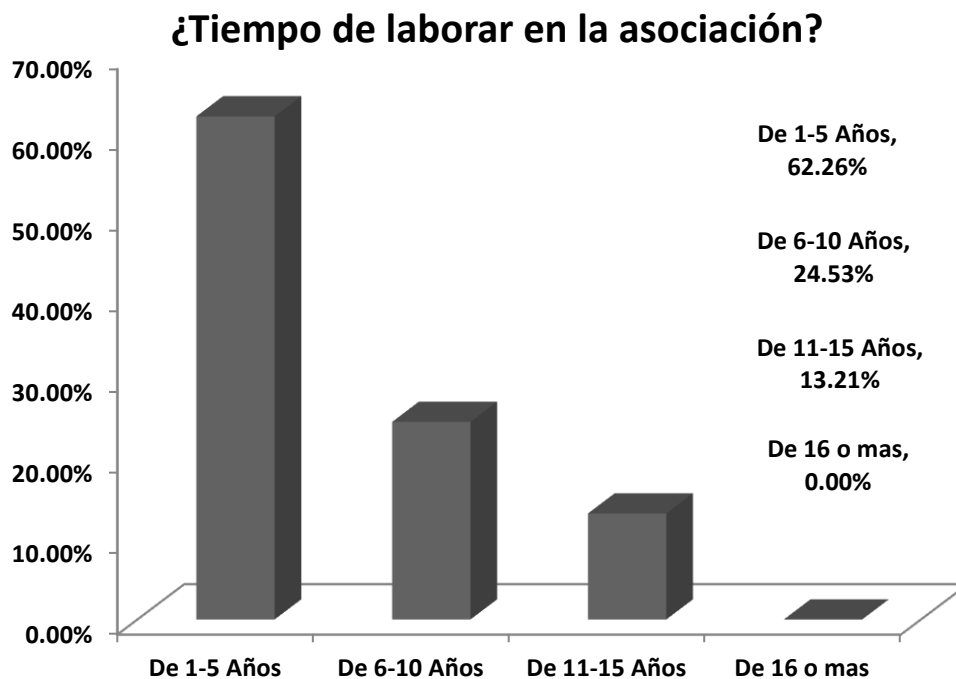
#### Interpretación:

Según resultados obtenidos, se verifica que los cargos desempeñados por los colaboradores, tienen una distribución de personal muy equitativa, estos tienen casi igual número de colaboradores o auxiliares, dependiendo su variación del proyecto en el cual estén desarrollando sus actividades y de la necesidad de personal.

**Pregunta No. 5 Tiempo de laborar en la asociación.**

**Objetivo:** Determinar la antigüedad del personal en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>De 1-5 Años</b>	33	62.26%
<b>De 6-10 Años</b>	13	24.53%
<b>De 11-15 Años</b>	7	13.21%
<b>De 16 o mas</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:**

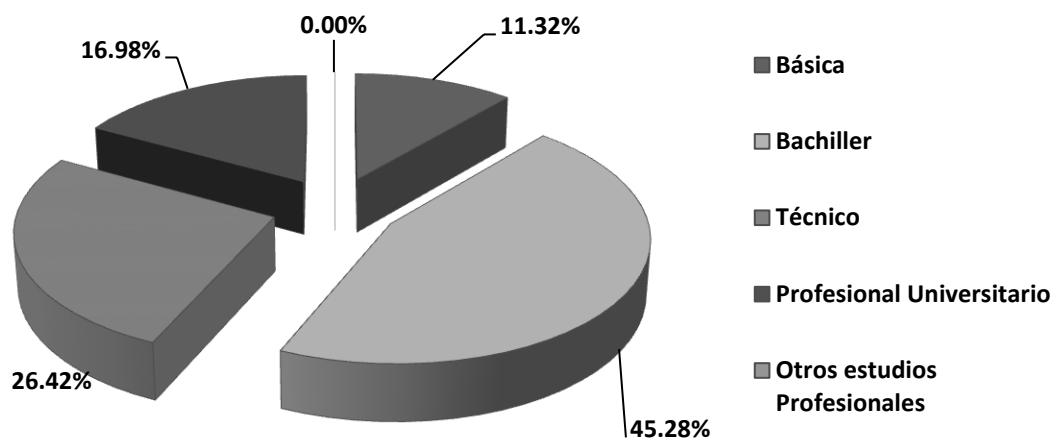
Con respecto al tiempo de pertenecer a APRODEHNI, en los últimos años, ésta se ha ido incrementando de manera positiva, por lo que ha aumentado sus colaboradores en los últimos 8 años, de igual forma la mayoría de los miembros más antiguos siguen siendo parte de ella y de su crecimiento.

**Pregunta No. 6 Grado académico que posee:**

**Objetivo:** Distinguir el nivel de estudios de los colaboradores de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Básica	6	11.32%
Bachiller	24	45.28%
Técnico	14	26.42%
Profesional Universitario	9	16.98%
Otros estudios Profesionales	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**¿Grado académico que posee?**



**Interpretación:**

Del total de colaboradores APRODEHNI, se constató que casi la mitad tiene un nivel de académico bachiller, esto es porque muchos de los colaboradores actualmente están en calidad de estudiantes. Pero demostrando también que un gran porcentaje ya tienen estudios técnicos y universitarios, de esta forma se evidencia que también se genera motivación y facilidades para que los colaboradores se preparen.

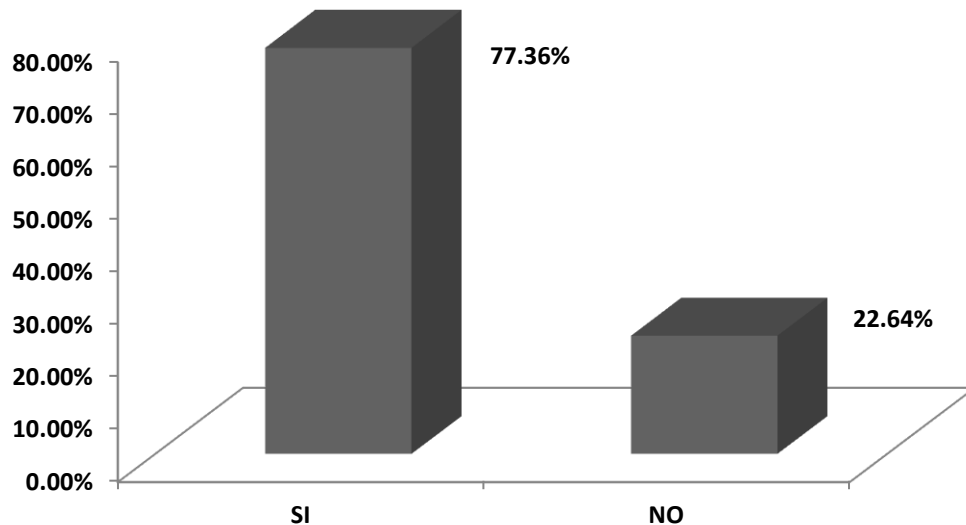
## CONOCIMIENTOS GENERALES APRODEHNI.

### 1. ¿Conoce la Visión de la Asociación?

**Objetivo:** Verificar si la unidad de recursos humanos enseña al personal, la visión de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	41	77.36%
NO	12	22.64%
Total	53	100.00%

### ¿Conoce la Visión de la Asociación?



#### Interpretación:

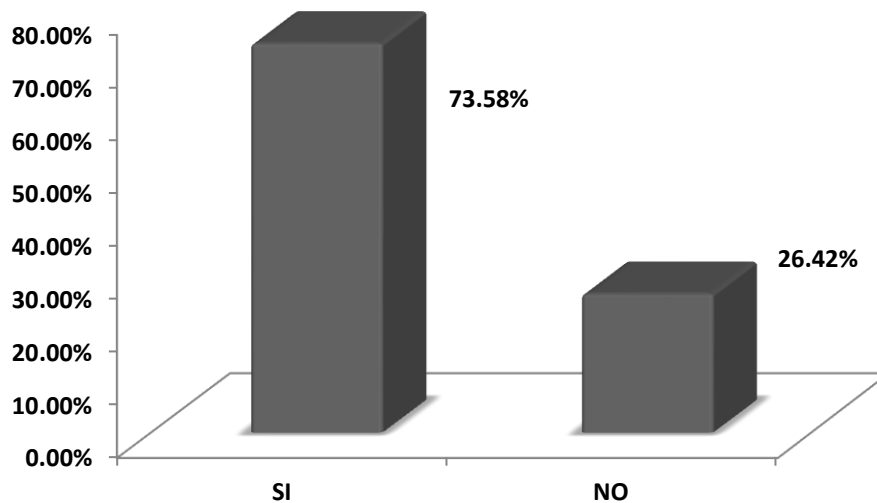
Una gran parte de los encuestados manifestó que conoce la visión de la Asociación, la razón es que esta información se muestra en los murales de las oficinas administrativas, pero no se notaron muy seguros de saberla textualmente. Hay un porcentaje que no la conocen, porque sus actividades son directamente de campo y no se les ha generado una inducción adecuada, por otra parte la importancia de la unidad de recursos humanos en brindar conocimientos de los aspectos generales que rigen la asociación no son muy adecuadas.

## Pregunta No. 2 ¿Sabe usted la Misión de la Asociación?

**Objetivo:** Evidenciar si la unidad de recursos humanos enseña a los empleados, la misión de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	39	73.58%
NO	14	26.42%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

### ¿Sabe usted la Misión de la Asociación?



### Interpretación:

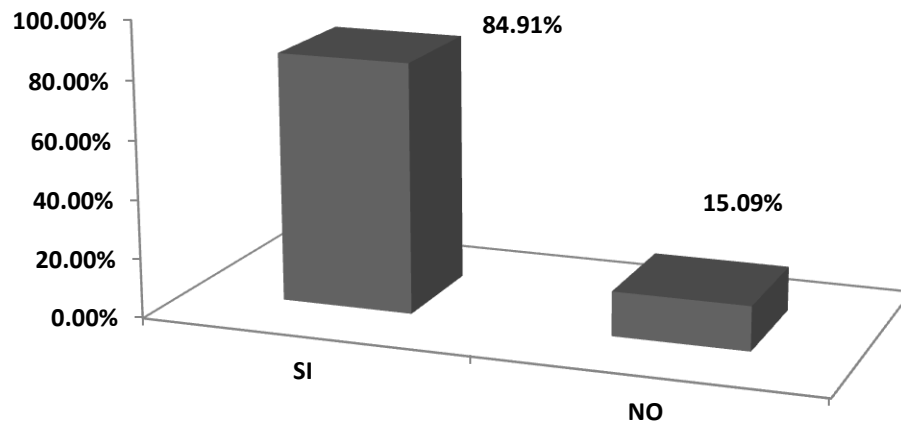
Basados en los resultados, los colaboradores que manifestaron que conocen la misión son un porcentaje muy amplio, la razón es que esta información se muestra en los murales de las oficinas administrativas, aunque no se notaron muy seguros de poderla textualmente. Pero hay un porcentaje que no la conocen, porque sus actividades son directamente en campo y no se les ha generado una inducción adecuada o la poca importancia de la unidad de recursos humanos de darles a conocer los aspectos generales que rigen a la Asociación.

### Pregunta No. 3 ¿Existen objetivos para la Asociación?

**Objetivo:** Analizar si la unidad de recursos humanos enseña a los colaboradores, los objetivos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	45	84.91%
NO	8	15.09%
Total	53	100.00%

### ¿Existen objetivos para la Asociación?



### Interpretación:

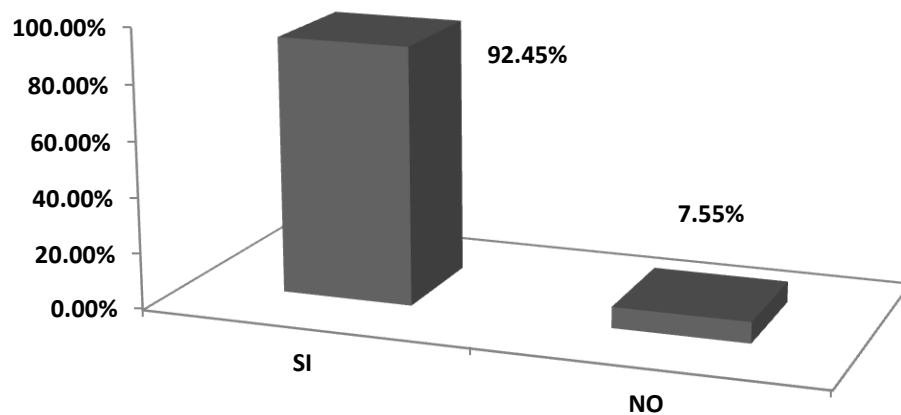
Basados en los resultados, podemos identificar que el porcentaje mayoritario, tiene un conocimiento de los objetivos de la asociación, la razón es que esta información se muestra en las oficinas administrativas, aunque no se notaron muy seguros de poderla textualmente. Según comentarios de los encuestados que no conocen los objetivos, esto se da porque en ningún momento desde su ingreso a la Asociación, se les realizó una inducción adecuada en la cual se le enseñaran estos aspectos importantes.

#### **Pregunta No. 4 ¿Conoce usted los valores la Asociación?**

**Objetivo:** Mostrar si la unidad de recursos humanos enseña al personal, los valores de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	49	92.45%
<b>NO</b>	4	7.55%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

#### **¿Conoce usted los valores la Asociación?**



#### **Interpretación:**

Casi todos los encuestados manifestaron que conocen los valores de la Asociación, la razón es que esta información se muestra en los murales de las oficinas administrativas. Pero el porcentaje que no los conocen, son las personas que sus actividades son directamente en campo y no se les ha generado una inducción adecuada o la poca importancia de la unidad de recursos humanos de darles a conocer los aspectos generales que rigen a la Asociación.

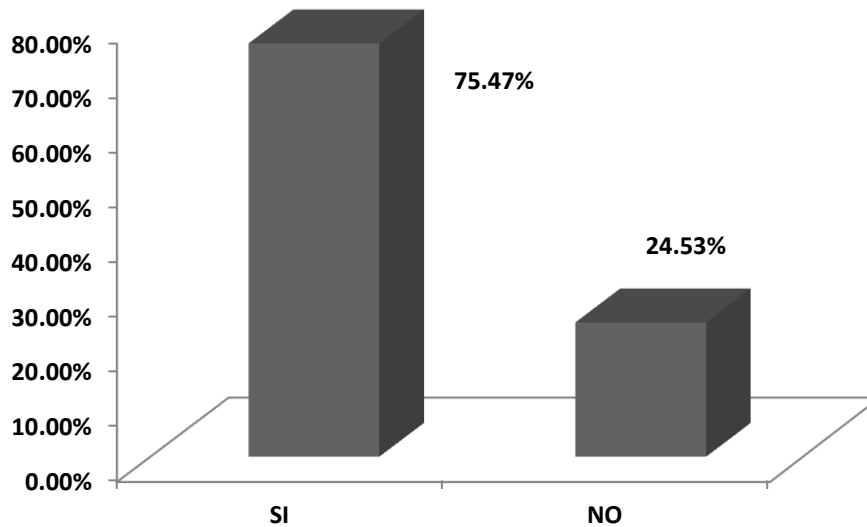


**Pregunta No. 5 ¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la asociación?**

**Objetivo:** Verificar si la unidad de recursos humanos enseña a sus empleados, las políticas de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	40	75.47%
NO	13	24.53%
Total	53	100.00%

**¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la asociación?**



**Interpretación:**

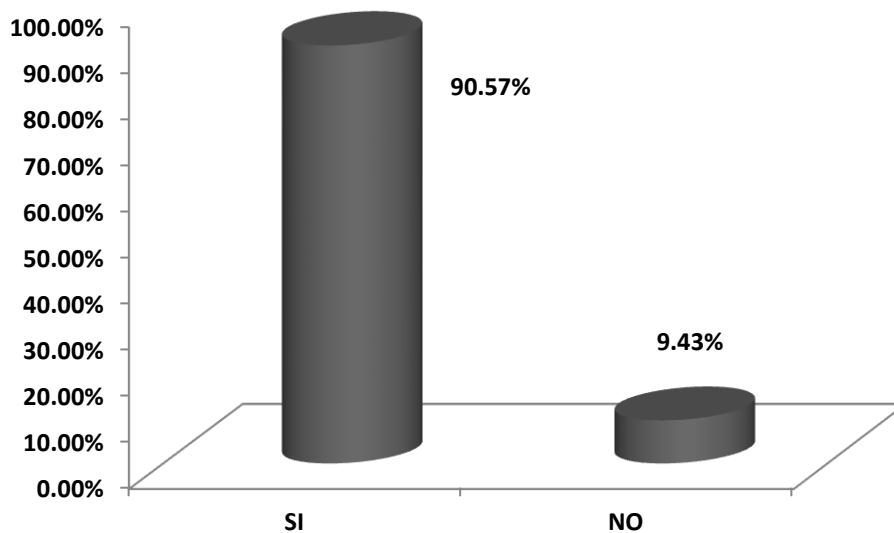
Se identifica claramente que la mayoría de los encuestados, si tienen un conocimiento sobre las políticas de la asociación, pero la unidad de recursos humanos no ha mostrado interés en dar a conocerlas a un 24.53% de los colaboradores.

**Pregunta No. 6 ¿Existe un reglamento interno de trabajo?**

**Objetivo:** Definir si la unidad de recursos humanos proporciona a los colaboradores el reglamento interno de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	48	90.57%
NO	5	9.43%
Total	53	100.00%

**¿Existe un reglamento interno de trabajo?**



**Interpretación:**

De la totalidad de la muestra, más del 90% de los colaboradores coincidieron en tener su conocimiento sobre los diferentes puntos del reglamento interno de trabajo, pero unos encuestados manifestaron que en ninguna ocasión se les ha dado un reglamento y que si conocen algunas normas de trabajo básicas y no tienen conocimiento si hay un reglamento formal establecido.

**Pregunta No. 7 ¿Le mostraron el organigrama de la asociación?**

**Objetivo:** Deducir si la unidad de recursos humanos dio a conocer, la estructura organizativa de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0.00%
<b>NO</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:**

Con base a los resultados obtenidos, queda demostrado que la unidad de recursos humanos, no involucra dentro de sus actividades una forma de enseñar a los colaboradores la estructura grafica de la asociación, esto genera desconocimiento de las áreas funcionales y jefaturas, a las cuales se tiene que acudir en caso de un problema respetando la jerarquía establecida.

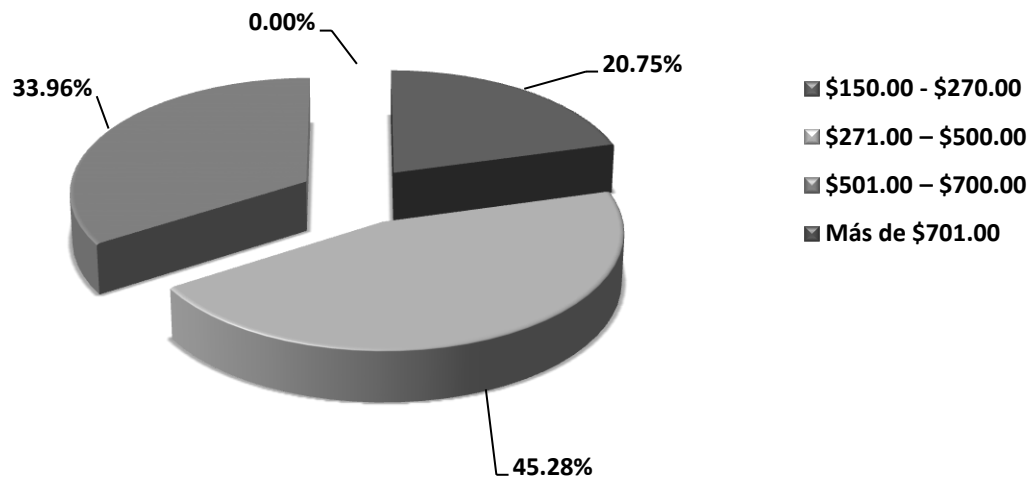
**SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS APRODEHNI.**

**Pregunta No. 8 Según los rangos siguientes, ¿Dónde se ubica su salario mensual?**

**Objetivo:** Describir el ingreso mensual del personal de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>\$150.00 - \$270.00</b>	11	20.75%
<b>\$271.00 – \$500.00</b>	24	45.28%
<b>\$501.00 – \$700.00</b>	18	33.96%
<b>Más de \$701.00</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

## ¿Según los rangos siguientes, ¿Dónde se ubica su salario mensual?



### **Interpretación:**

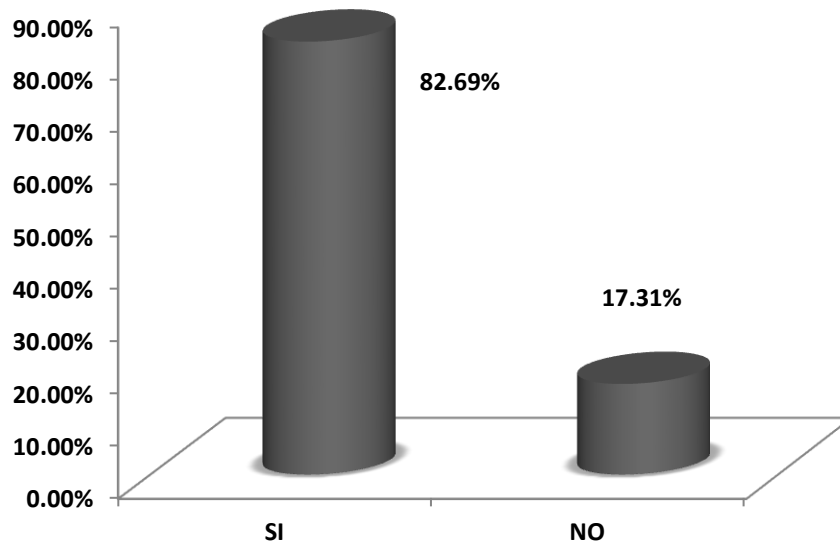
Los miembros encuestados, en su mayoría devengan un salario simbólico, debido a que en su asistencia a los proyectos no se tienen horarios fijos ni asisten todos los días, solamente cuando están establecidas las reuniones y colaboraciones según programación, el salario devengado depende en este caso de la antigüedad y capacidad del colaborador, estando en los rangos más bajos las personas que tienen menos de un año de apoyar a la asociación y las que no han logrado desarrollar sus competencias.

**Pregunta No. 9 ¿Se sometió usted a un proceso de reclutamiento y selección de personal?**

**Objetivo:** Comprobar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	43	82.69%
NO	9	17.31%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100.00%</b>

**¿Se sometió usted a un proceso de reclutamiento y selección de personal?**



**Interpretación:**

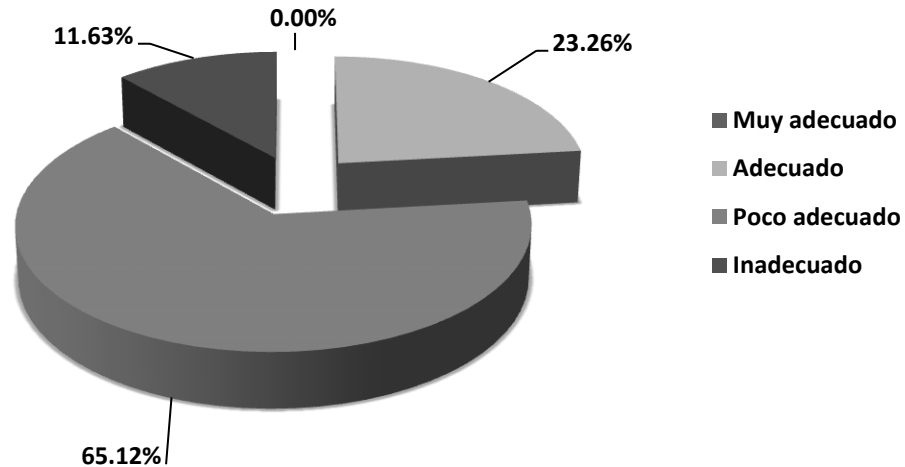
En este punto se verificó, que la mayoría de los colaboradores se ha sometido a un proceso de reclutamiento y selección de personal, verificando que existe un procedimiento establecido por la unidad de recursos humanos, a su vez los colaboradores que no se han sometido a estos procedimientos, son los más antiguos de la asociación, los cuales ingresaron a la asociación antes de que existiera un proceso de reclutamiento y selección. De igual forma una parte de este grupo ha sido reclutado y seleccionado por medio de amistades, obviando de esta forma el proceso establecido.

**Pregunta No. 10 ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento de la unidad de recursos humanos al que fue sometido?**

**Objetivo:** Determinar las expectativas del personal sobre el proceso de reclutamiento de la unidad de recursos humanos en APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Muy adecuado	0	0.00%
Adecuado	10	23.26%
Poco adecuado	28	65.12%
Inadecuado	5	11.63%
Total	43	100.00%

**¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento de la unidad de recursos humanos al que fue sometido?**



**Interpretación:**

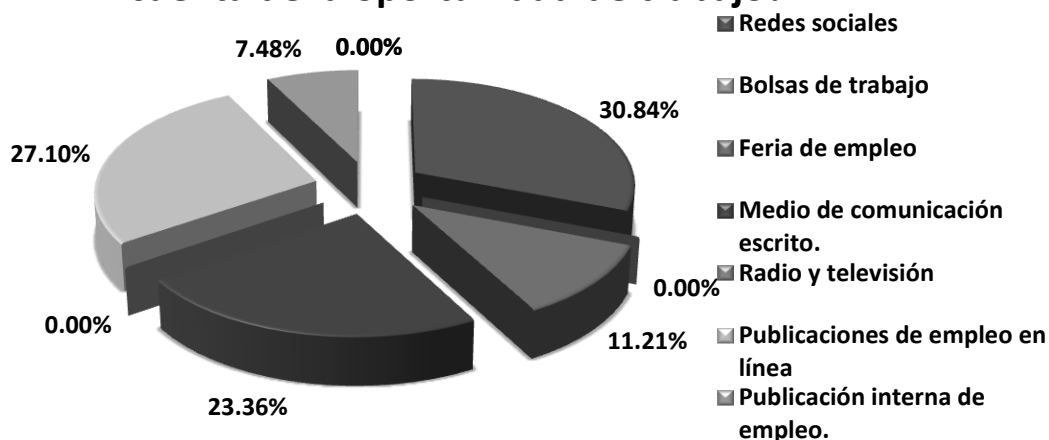
El 82.69% de los colaboradores, que se sometieron a un reclutamiento, de su experiencia vivida en el procedimiento, solo una baja proporción de ellos ha manifestado conforme y lo considera adecuado, pero un 76.75% de las personas no está conforme con este procedimiento y considera que es necesario mejorar estas actividades.

**Pregunta No. 11. ¿A través de qué medio de comunicación se dio cuenta de la oportunidad de trabajo? (Pregunta de opción múltiple)**

**Objetivo:** Identificar los medios que utiliza la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, en el proceso de reclutamiento de personal.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Redes sociales	33	30.84%
Bolsas de trabajo	0	0.00%
Feria de empleo	12	11.21%
Medio de comunicación escrito.	25	23.36%
Radio y televisión	0	0.00%
Publicaciones de empleo en línea	29	27.10%
Publicación interna de empleo.	8	7.48%
Ninguno	0	0.00%
Otro.	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.00%</b>

**¿A través de qué medio de comunicación se dio cuenta de la oportunidad de trabajo?**



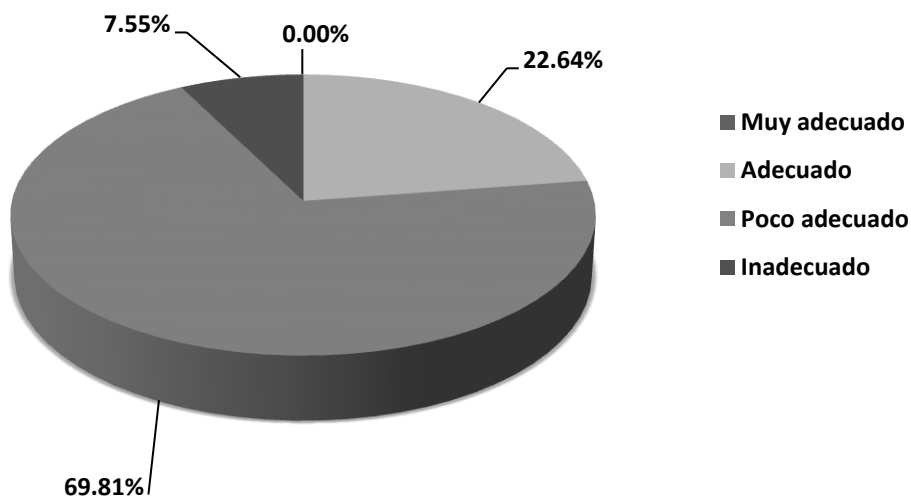
**Interpretación:** Gran parte de los encuestados, se dio cuenta de las oportunidad de empleo por diferentes medios que utiliza la unidad de recursos humanos, los más sobresalientes son las redes sociales, el periódico y publicaciones de empleo en línea (tecoloco, compu trabajo, otros). Los miembros manifestaron que la facilidad de acceso a internet que se tiene actualmente, hace más ágil y con menos costos el divulgar las oportunidades laborales.

**Pregunta No. 12 ¿Con base a su experiencia vivida, que le pareció el procedimiento de selección de personal, al que fue sometido?**

**Objetivo:** Recopilar información para verificar el estado actual de los procedimientos de selección de personal que aplica la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Muy adecuado	0	0.00%
Adecuado	10	22.64%
Poco adecuado	30	69.81%
Inadecuado	3	7.55%
Total	43	100.00%

**¿Con base a su experiencia vivida, que le pareció el procedimiento de selección de personal, al que fue sometido?**



**Interpretación:**

El 82.69% de los colaboradores, que se sometieron a un procedimiento de selección, de su experiencia en el procedimiento, solo una baja proporción de ellos ha manifestado conforme y lo considera adecuado, pero un 76.75% de las personas no está conforme con este procedimiento y considera que es necesario mejorar estas actividades.

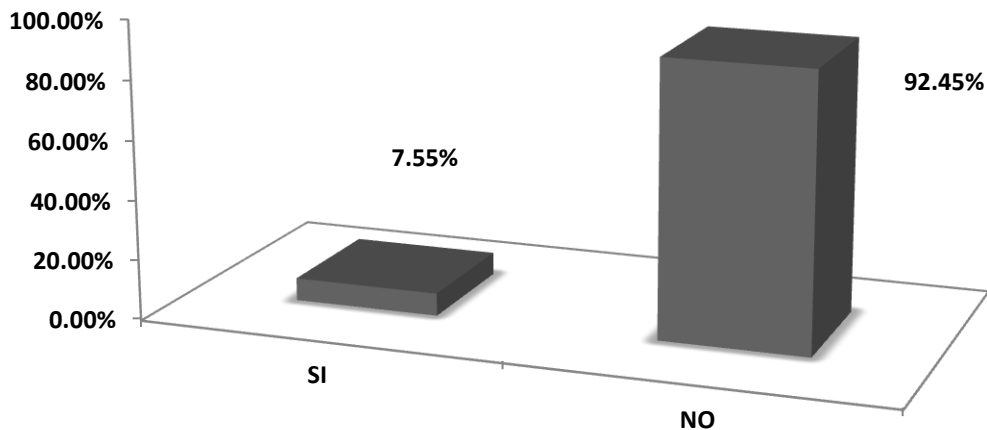


**Pregunta No. 13 ¿Recibió usted una inducción adecuada antes de desarrollar sus actividades?**

**Objetivo:** Comprobar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, tiene un proceso de inducción.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	4	7.55%
NO	49	92.45%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**¿Recibió usted una inducción adecuada antes de desarrollar sus actividades?**



**Interpretación:**

Según los datos obtenidos, la unidad de recursos humanos no tiene ningún proceso de inducción para los nuevos empleados, más del 90% de los colaboradores nos manifestaron que llegaron a desempeñar sus actividades señaladas en entrevista, sin ningún proceso alterno de adaptación laboral. De igual forma la minoría de personas que opinó que si se les brindó un proceso de inducción, es porque confundieron la explicación de sus jefes inmediatos sobre las actividades que realizan, como un proceso de inducción.

**Pregunta No. 14 ¿Cada cuánto tiempo le capacitan en la asociación?**

**Objetivo:** Mostrar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, brinda capacitación a los colaboradores.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Cada 3 meses</b>	0	0.00%
<b>Cada 6 meses</b>	0	0.00%
<b>Cada año</b>	0	0.00%
<b>Cada 2 años.</b>	0	0.00%
<b>Nunca</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:**

Con la información recolectada de los trabajadores, se pudo verificar que la unidad de recursos humanos no realiza ningún tipo de capacitaciones al personal, dejando a los colaboradores sin la oportunidad de un medio para hacer crecer sus competencias laborales.

**Pregunta No. 15 ¿Según el detalle siguiente, que tipo de capacitación se le ha brindado?**

**Objetivo:** Verificar cuales son las diferentes capacitaciones que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, ha desarrollado para el crecimiento de los colaboradores.

**Nota:**

Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza capacitaciones al personal.

**Pregunta No. 16 ¿Usted ha sido sometido a evaluaciones del desempeño?**

**Objetivo:** Constatar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, evalúa al personal.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0.00%
<b>NO</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:**

Según los dato obtenidos, se verificó que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, no realiza ningún tipo de evaluaciones del desempeño laboral a sus colaboradores, esto genera que los empleados no conozcan las competencias que necesitan desarrollar para realizar de la manera más adecuada sus actividades y no se tiene una forma adecuada de detectar las áreas de mejoras para el personal.

**Pregunta No. 17 ¿Qué tipo de evaluación se le ha aplicado?**

**Objetivo:** Verificar cuales son las técnicas de evaluación que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, aplicada los colaboradores.

**Nota:**

Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza evaluaciones del desempeño al personal.

**Pregunta No. 18 Según las opciones siguientes. ¿Qué beneficio ha obtenido de las evaluaciones?**

**Objetivo:** Indagar que beneficios tiene el personal, con las evaluaciones del desempeño que realiza la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

**Nota:**

Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza evaluaciones del desempeño al personal.

**Pregunta No. 19 ¿Cuándo se presenta un problema en su remuneración a que unidad acude?**

**Objetivo:** Averiguar que unidad es la encargada de los procesos de remuneración del personal en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Recursos humanos.</b>	0	0.00%
<b>Finanzas.</b>	53	100.00%
<b>Otra.</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:**

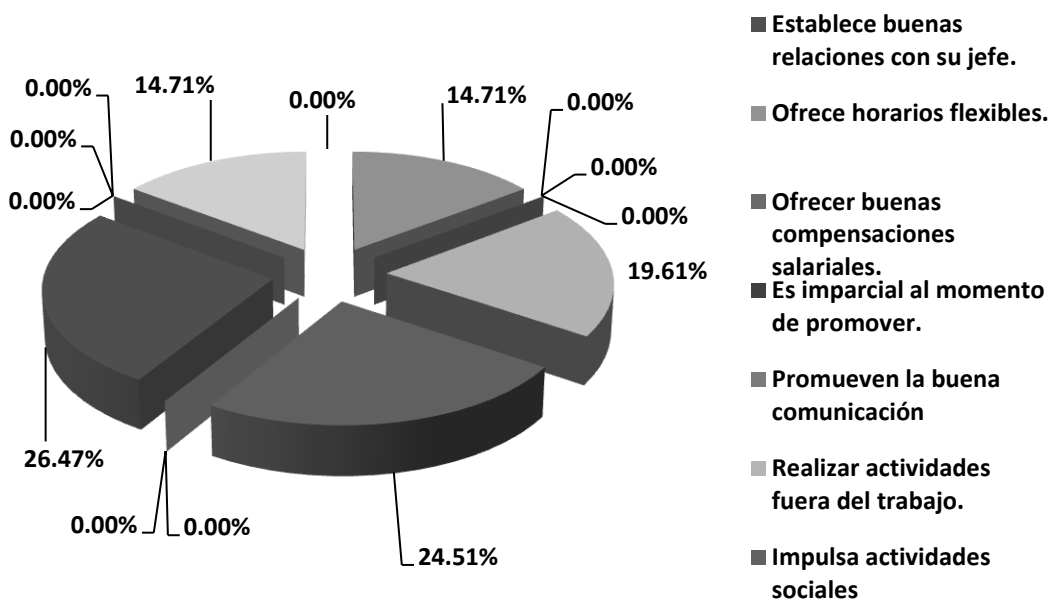
A través de los datos obtenidos, la totalidad de la muestra manifestó que la unidad de finanzas es la que se encarga de las remuneraciones de los empleados de APRODEHNI, dejando al área de recursos humanos fuera de esta actividad.

**Pregunta No. 20. Del detalle siguiente ¿Qué actividades realiza la unidad de recursos humanos para generarle motivación? (Pregunta de opción múltiple)**

**Objetivo:** Investigar qué actividades realiza para generar motivación a sus colaboradores, la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Establece buenas relaciones con su jefe.	0	0.00%
Ofrece horarios flexibles.	15	14.71%
Ofrecer buenas compensaciones salariales.	0	0.00%
Es imparcial al momento de promover.	0	0.00%
Promueven la buena comunicación	0	0.00%
Realizar actividades fuera del trabajo.	20	19.61%
Impulsa actividades sociales	25	24.51%
Integra y acoge a los nuevos empleados.	0	0.00%
Le establece metas y objetivos claros.	0	0.00%
Desarrolla convivencias.	27	26.47%
Mejora de las condiciones de trabajo.	0	0.00%
Formación y desarrollo profesional.	0	0.00%
Participación en la toma de decisiones.	0	0.00%
Fomenta el trabajo bien hecho.	15	14.71%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100.00%</b>

### ¿Qué actividades realiza la unidad de recursos humanos para generarle motivación?



**Interpretación:**

Los miembros encuestados, en su mayoría, dijeron que las actividades para generar motivación en los empleados, son convivencias como impulsar actividades sociales, desarrollar convivencias entre empleados, ofrece horarios flexibles para poder estudiar, otros. Demostrando que la unidad de recursos humanos no es creativa para generar procedimientos nuevos y adecuados, que permitan un crecimiento motivacional del colaborador.

**Pregunta No. 21. En el caso de presentarse una emergencia ¿Se le ha dado a conocer a usted un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional?**

**Objetivo:** Identificar si existe un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional, por parte de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0.00%
<b>NO</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:**

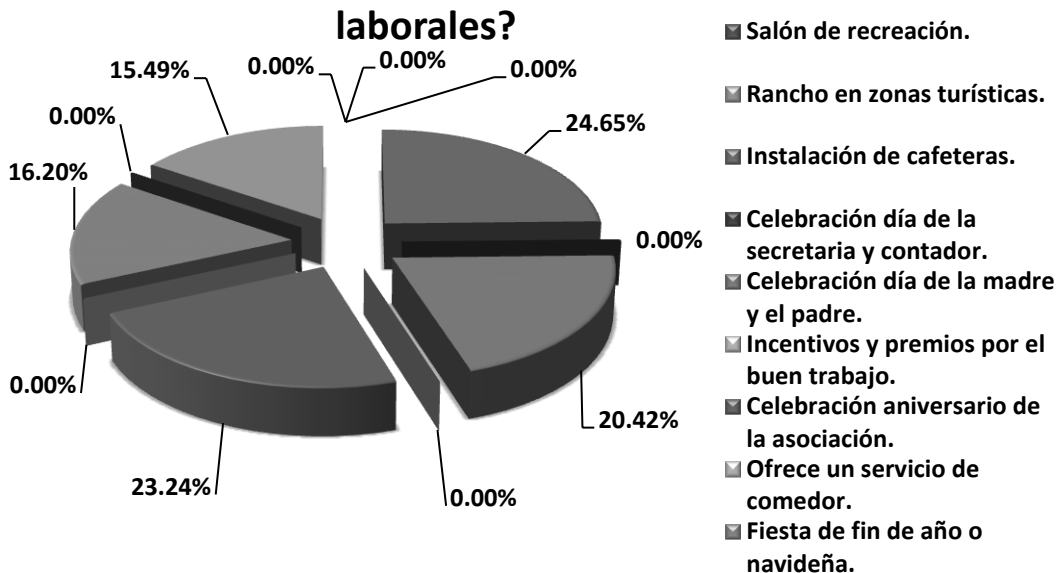
APRODEHNI, no cuenta con un plan de seguridad e higiene ocupacional según la ley de prevención de riesgos. La falta de interés de la unidad de recursos humanos ante esta situación es grave, porque podría traer multas económicas futuras por parte del ministerio de trabajo.

**Pregunta No. 22. Del siguiente listado. ¿Qué actividades desarrolla la unidad de recursos humanos para mejorar sus relaciones laborales? (Pregunta de opción múltiple)**

**Objetivo:** Averiguar qué actividades realiza para mejorar las relaciones laborales de sus colaboradores, la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Salón de recreación.	0	0.00%
Rancho en zonas turísticas.	0	0.00%
Instalación de cafeteras.	35	24.65%
Celebración día de la secretaria y contador.	0	0.00%
Celebración día de la madre y el padre.	29	20.42%
Incentivos y premios por el buen trabajo.	0	0.00%
Celebración aniversario de la asociación.	33	23.24%
Ofrece un servicio de comedor.	0	0.00%
Fiesta de fin de año o navideña.	23	16.20%
Actividades religiosas.	0	0.00%
Celebración de cumpleaños.	22	15.49%
Bono por cumpleaños.	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

**¿Qué actividades desarrolla la unidad de recursos humanos para mejorar sus relaciones laborales?**



**Interpretación:** Los encuestados, en su mayoría, dijeron que las actividades para mejorar las relaciones laborales en los empleados, son convivencias como celebración del día del padre, de la madre, aniversario, cumpleaños, otros. Demostrando que la unidad de recursos humanos no es creativa para generar procedimientos nuevos y adecuados, que permitan una mejor relación entre empleados.

**Pregunta No. 23. ¿Ha tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Verificar si la unidad de recursos humanos tiene un plan de carrera interno establecido en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0.00%
<b>NO</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:** Los encuestados respondieron que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, no han desarrollado aun un plan de carrera interno, que permita que los colaboradores vayan teniendo un crecimiento adecuado dentro de la asociación.

**Pregunta No. 24. ¿Conoce usted empleados que han tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Deducir si hay empleados que hayan tenido un crecimiento de carrera dentro de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0.00%
<b>NO</b>	53	100.00%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.00%</b>

**Interpretación:** De manera de reafirmar la información de la interrogante anterior, en estos datos obtenidos se puede afirmar que no existe un plan de carrera interno para el colaborador, de igual manera los encuestados manifiestan en su totalidad que no conocen a ningún compañero que tenga un crecimiento laboral en la asociación a través de un plan de carrea establecido por la unidad de recursos humanos.



**ANEXO N°3.**



**CUESTIONARIO DIRECTORES, SUPERVISORES.  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A:** Directores, supervisores y encargados de proyectos de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez de San Salvador.

**OBJETIVO:** Conocer las características y situación actual que posee el departamento de recursos humanos de la asociación, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un adecuado modelo de gestión de recursos humanos, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Asociación para la Promoción de los Derechos Humanos y de la Niñez de San Salvador.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

**IV. PERFIL DEL ENTREVISTADO.**

**Género:** Femenino  Masculino

**Rango de edad:** 18-25 años  26-35 años  36-45 años  46 o más años

**Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la asociación:**

De 1-5 años  De 6-10 años  De 11-15 años  De 16 o más

**Grado académico que posee:**

Otros estudios Profesionales.  Profesional Universitario.  Técnico.

Bachiller.  Básica.

Si es profesional universitario título obtenido: \_\_\_\_\_

**V. CONOCIMIENTOS GENERALES APRODEHNI.**

**1. ¿Conoce usted la Visión de la Asociación?**

SI  ¿Podría mencionarla? \_\_\_\_\_

NO  ¿Porque? \_\_\_\_\_

**2. ¿Sabe usted la Misión de la Asociación?**

SI  ¿Podría mencionarla? \_\_\_\_\_

NO  ¿Porque? \_\_\_\_\_

**3. ¿Existen objetivos para la Asociación?**

SI  ¿Podría mencionar 1? \_\_\_\_\_

NO  ¿Porque? \_\_\_\_\_

**4. ¿Conoce usted los valores la Asociación?**

SI  ¿Podría mencionar 2? \_\_\_\_\_

NO  ¿Porque? \_\_\_\_\_

**5. ¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la asociación?**

SI  ¿Mencione al menos 2 políticas? \_\_\_\_\_

NO  ¿Porque? \_\_\_\_\_

**6. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?**

SI  NO

**7. ¿Conoce usted como es el organigrama de la Asociación?**

SI  NO

**VI. SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS APRODEHNI.**

**8. ¿Cuántas personas laboran en la unidad de recursos humanos?**

De 1-4  De 5- 9  De 10-14  Más de 15.

**9. ¿Sabe usted si existe un proceso de reclutamiento y selección de personal?**

SI  NO

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 13)

**10. ¿Qué le parece el proceso de reclutamiento de personal, de la unidad de recursos humanos?**

Muy adecuado.  Adecuado.  Poco adecuado.  Inadecuado.

**11. ¿En su opinión, los medios de comunicación utilizados en el proceso de reclutamiento son adecuados?**

SI  ¿Mencione 2 medios? \_\_\_\_\_

NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de selección de personal, de la unidad de recursos humanos?**

Muy adecuado.  Adecuado  Poco adecuado  Inadecuado.

**13. ¿Conoce si existe un proceso de inducción para los nuevos empleados de la asociación?**

SI  NO

**14. ¿Según su conocimiento cada cuanto tiempo capacitan al personal?**

Cada 3 meses  Cada 6 meses  Cada año  Cada 2 años  Nunca

**(Si su respuesta es Nunca pase a la pregunta 16)**

**15. ¿Según el detalle siguiente, que tipo de capacitaciones se ha brindado en la asociación, para el crecimiento laboral del empleado?**

Trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	Crecimiento laboral por valores.	<input type="checkbox"/>
Reformas legales.	<input type="checkbox"/>	Crecimiento laboral por competencias.	<input type="checkbox"/>
Seguridad e higiene ocupacional.	<input type="checkbox"/>	Gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>
Aplicación de nuevos procedimientos.	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de un liderazgo efectivo.	<input type="checkbox"/>
Nuevos sistemas informáticos.	<input type="checkbox"/>	Calidad en el servicio.	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional.	<input type="checkbox"/>	Relaciones laborales.	<input type="checkbox"/>

Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_

**16. ¿La unidad de recursos humanos realiza evaluaciones del desempeño laboral?**

SI

NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**(Si su respuesta es No pase a la pregunta 18)**

**17. ¿Qué tipo de evaluación se aplica en la asociación?**

Evaluación 360°  Vertical.  Horizontal.  Cruzada

Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_

**18. Según las opciones siguientes. ¿Cuál es el fin con que se realizan las evaluaciones?**

Promover a nuevos puestos.  Medir el desarrollo de competencias.

Entregar incentivo económico.  Saber qué áreas necesitan capacitación.

Medir la eficiencia de los empleados.  Verificar crecimiento laboral del personal.

Otra.  Especifique: \_\_\_\_\_

**19. ¿Dentro de la asociación, que unidad es la encargada de las remuneraciones al personal?**

Recursos humanos.

Finanzas.

Otra.  ¿Qué área? \_\_\_\_\_

**20. ¿Puede mencionar 3 actividades que la unidad de recursos humanos realiza para generar motivación en los empleados?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

No desarrolla ninguna actividad.

**21. ¿La unidad de recursos humanos tiene un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional, según la nueva ley?**

SI

NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**22. ¿Puede mencionar 3 actividades implementadas por la unidad de recursos humanos para mejorar las relaciones laborales?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

No desarrolla ninguna actividad.

**23. ¿Tiene un plan de carrera y crecimiento laboral para el empleado, la unidad de recursos humanos?**

SI

NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

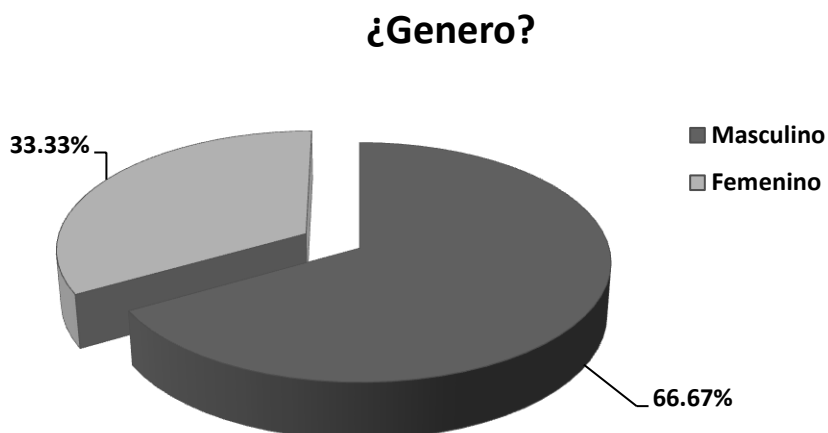
**ANEXO N°4.  
INTERPRETACIÓN DE DATOS JEFATURAS.**

**PERFIL DEL ENTREVISTADO.**

**Pregunta No. 1 Género.**

**Objetivo:** Indagar sobre la distribución de género de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Masculino</b>	8	66,67%
<b>Femenino</b>	4	33,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>



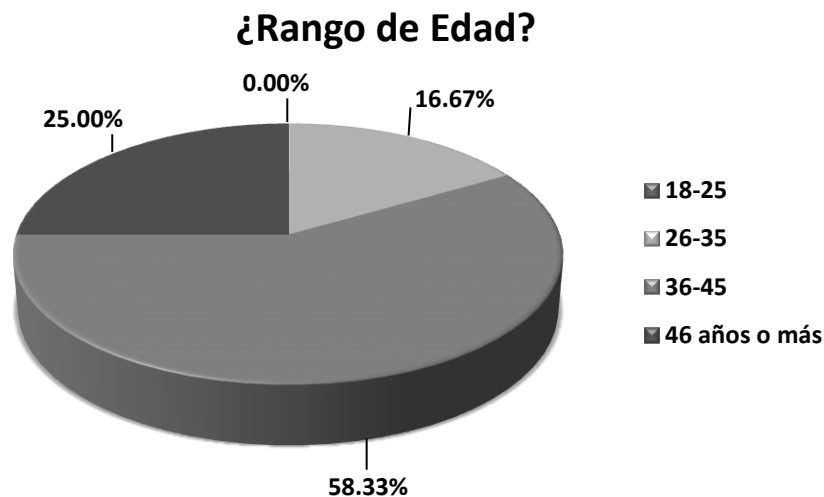
**Interpretación:**

Se observa un mayor número jefaturas del género masculino con relación al femenino, demostrando que por ser una asociación que desarrolla actividades de campo, y por la situación actual que se da en el país y sobre todo en las áreas necesitadas donde se dan los proyectos, predominan los hombres, siendo la participación de las mujeres más reducida.

## Pregunta No. 2 rango de edad.

**Objetivo:** Conocer los rangos de edad de los directores, supervisores y encargados de proyectos, en APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
18-25	0	0,00%
26-35	2	16,67%
36-45	7	58,33%
46 años o más	3	25,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>



### Interpretación:

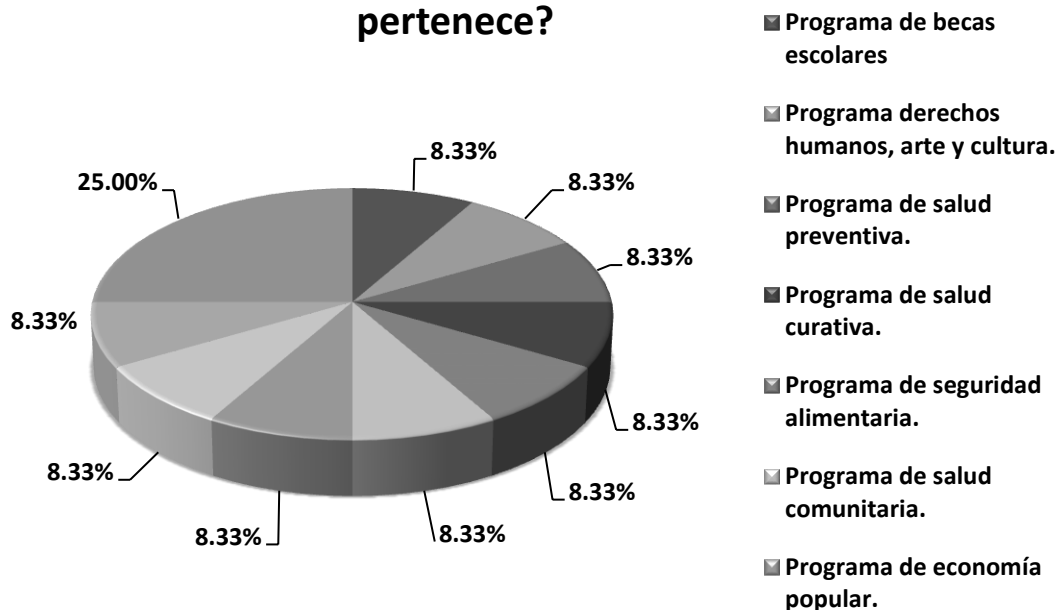
En base a los datos obtenidos se determinó que las edades de los directores, supervisores y encargados de proyectos que conforman la asociación se encuentran entre los rangos de 26 a más de 45 años. Se demuestra que la distribución de los colaboradores por sus edades es adecuada y equitativa generando diferentes aportes y puntos de vista en la forma en que se desarrollan y administran los proyectos.

**Pregunta No. 3 Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece.**

**Objetivo:** Detallar las áreas donde los directores, supervisores y encargados de proyectos se desarrollan para APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Programa de becas escolares	1	8,33%
Programa derechos humanos, arte y cultura.	1	8,33%
Programa de salud preventiva.	1	8,33%
Programa de salud curativa.	1	8,33%
Programa de seguridad alimentaria.	1	8,33%
Programa de salud comunitaria.	1	8,33%
Programa de economía popular.	1	8,33%
Programa de gestión de riesgos	1	8,33%
Administrativo finanzas, recursos humanos y gestión de proyectos.	1	8,33%
Directores y ejecutivos.	3	25,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**¿Nombre del Departamento o Proyecto al que pertenece?**





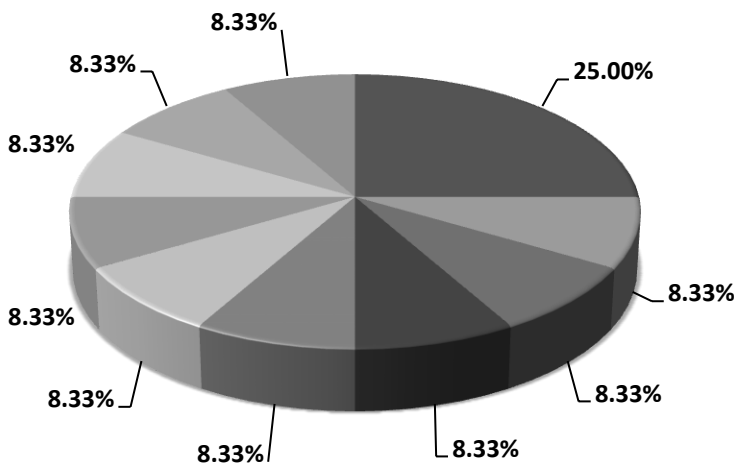
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, se observa que los proyectos tienen una distribución de jefaturas muy equitativa, es un encargado o supervisor por cada proyecto que se está desarrollando, y 3 encargados de junta directiva, manteniendo un equilibrio en cada área.

**Pregunta No. 4 Cargo que desempeña.**

**Objetivo:** Analizar los cargos desempeñados por parte de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
<b>Directores y ejecutivos.</b>	3	25,00%
<b>Encargado del programa de derechos humanos.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de salud preventiva.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de salud curativa.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de seguridad alimentaria.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de salud comunitaria.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de economía popular.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de gestión de riesgos.</b>	1	8,33%
<b>Encargado Administrativo finanzas, recursos humanos y gestión de proyectos.</b>	1	8,33%
<b>Encargado del programa de becas escolares.</b>	1	8,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**¿Cargo que desempeña?**



- Directores y ejecutivos.
- Encargado del programa de derechos humanos.
- Encargado del programa de salud preventiva.
- Encargado del programa de salud curativa.
- Encargado del programa de seguridad alimentaria.
- Encargado del programa de salud comunitaria.
- Encargado del programa de economía popular.

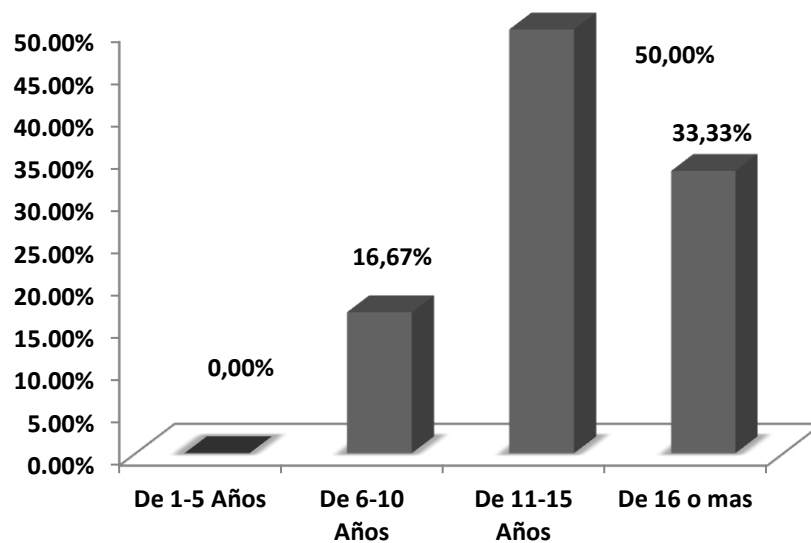
**Interpretación:** Según resultados obtenidos, se puede verificar que los cargos desempeñados por los directores, supervisores y encargados de proyectos, es básicamente el de supervisar y verificar que el proyecto que se está llevando a cabo, se realice de la mejor manera y de acuerdo a las metas esperadas.

**Pregunta No. 5 Tiempo de laborar en la asociación.**

**Objetivo:** Determinar la antigüedad de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
De 1-5 Años	0	0,00%
De 6-10 Años	2	16,67%
De 11-15 Años	6	50,00%
De 16 o mas	4	33,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**¿Tiempo de laborar en la asociación?**

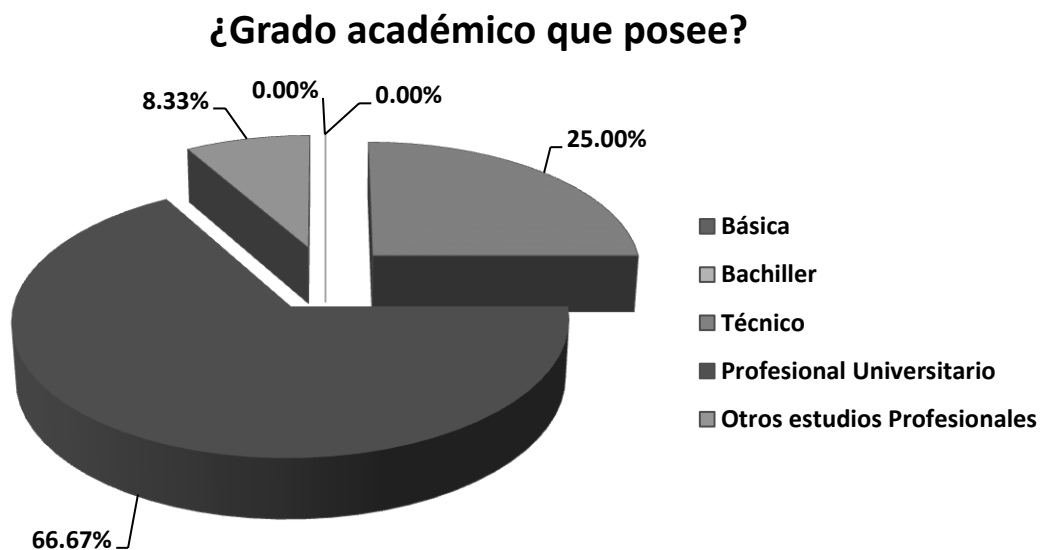


**Interpretación:** Con respecto al tiempo de pertenecer a APRODEHNI, se puede verificar que las jefaturas tienen más de 5 años de pertenecer a la asociación, esto significa que la experiencia en los proyectos adquirida con el tiempo es la base fundamental de cada uno de los directores, supervisores y encargados de proyectos, permitiendo enfocar este conocimiento en alcanzar las metas de la mejor manera posible.

### Pregunta No. 6 Grado académico que posee.

**Objetivo:** Distinguir el nivel de estudios de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
Básica	0	0,00%
Bachiller	0	0,00%
Técnico	3	25,00%
Profesional Universitario	8	66,67%
Otros estudios Profesionales	1	8,33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>



### Interpretación:

Del total de los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI, se constató que más de la mitad son profesionales universitarios de distintas especialidades, estableciéndose que la unidad de recursos humanos fija como requisito para jefaturas tener un título universitario, incentivando de esta forma al personal para que estudien y se preparen.

## CONOCIMIENTOS GENERALES APRODEHNI.

### Pregunta No. 1. ¿Conoce usted la Visión de la Asociación?

**Objetivo:** Verificar si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen la visión de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

#### Interpretación:

En este punto el total de los encuestados, demostraron que tienen conocimiento de la visión de la asociación. Cuando se les pidió que la mencionaran, se pudo comprobar que el total de los directores, supervisores y encargados de proyectos solamente tienen un conocimiento general de la asociación, no pudiendo decirla de una forma textual.

### Pregunta No. 2. ¿Sabe usted la Misión de la Asociación?

**Objetivo:** Evidenciar los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen la misión de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	12	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

#### Interpretación:

Las jefaturas de APRODEHNI, saben cuál es la misión de la asociación. Pero no la conocen textualmente, debido a que en sus opiniones solamente pudieron mencionar las ideas centrales de estas.

**Pregunta No. 3. ¿Existen objetivos para la Asociación?**

**Objetivo:** Analizar si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen los objetivos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Se pudo comprobar que los directores, supervisores y encargados de proyectos de APRODEHNI, en su totalidad tienen un conocimiento amplio de los objetivos.

**Pregunta No. 4. ¿Conoce usted los valores la Asociación?**

**Objetivo:** Mostrar si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen los valores de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

En este punto podemos observar que las jefaturas de la asociación conocen y tratan de desarrollar valores de los empleados de APRODEHNI.

**Pregunta No. 5. ¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la asociación?**

**Objetivo:** Verificar si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen las políticas de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Los encuestados manifestaron conocer las políticas de la asociación, esto se debe a que ellos son los encargado de hacer que estas se cumplan en su totalidad, de la misma forma han colaborado en el análisis y planteamiento de ellas, de manera de generar un mayor orden en las actividades de la Asociación.

**Pregunta No. 6. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?**

**Objetivo:** Definir si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen el reglamento interno de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

El reglamento interno de trabajo, tiene que cumplirse a su totalidad de manera de generar un clima laboral más respetuoso entre los colaboradores, los encargados de verificar el cumplimiento del reglamento son los directores, supervisores y encargados de proyectos, por eso es que se genera un total conocimiento de parte de ellos.

**Pregunta No. 7. ¿Conoce usted como es el organigrama de la Asociación?**

**Objetivo:** Deducir si los directores, supervisores y encargados de proyectos, conocen la estructura organizativa de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Toda la jefatura de la asociación, tiene conocimiento del organigrama de APRODEHNI.

**SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS APRODEHNI.**

**Pregunta No. 8. ¿Cuántas personas laboran en la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Describir el número de colaboradores que tiene la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>DE 1-4</b>	12	100,00%
<b>DE 5-9</b>	0	0,00%
<b>DE 10 – 14</b>	0	0,00%
<b>Más de 15</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos, se puede interpretar que la unidad de recursos humanos tiene poco personal, corroborando los datos brindados por la Asociación, donde nos especifican que de las actividades del área solo esta una persona encargada y su jefe alterno es el de todos los administrativos.

**Pregunta No. 9. ¿Sabe usted si existe un proceso de reclutamiento y selección de personal?**

**Objetivo:** Comprobar si los directores, supervisores y encargados de proyectos, de APRODEHNI, tienen un proceso de reclutamiento y selección de personal, a través de la unidad de recursos humanos.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	12	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Con los resultados obtenidos queda comprobado que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal.

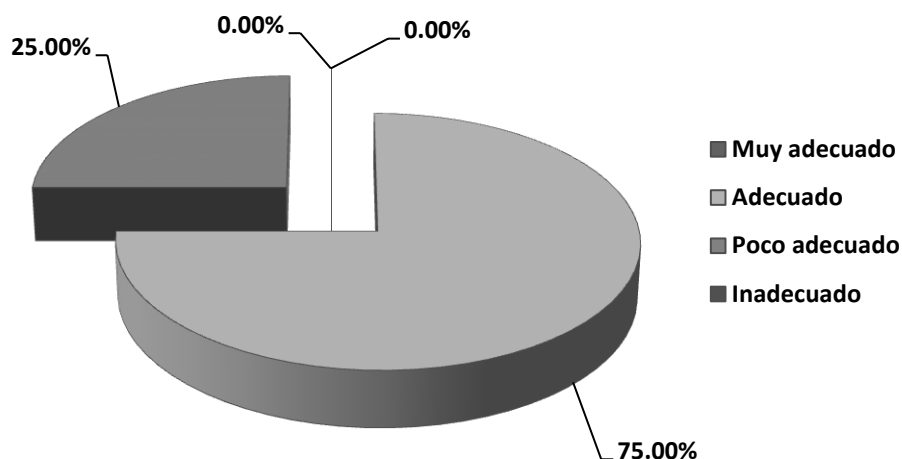
**Pregunta No.10. ¿Qué le parece el proceso de reclutamiento de personal, de la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Determinar las expectativas de los directores, supervisores y encargados de proyectos, sobre el proceso de reclutamiento de la unidad de recursos humanos en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Muy adecuado</b>	0	0,00%
<b>Adecuado</b>	9	75,00%
<b>Poco adecuado</b>	3	25,00%
<b>Inadecuado</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>



### ¿Qué le parece el proceso de reclutamiento de personal, de la unidad de recursos humanos?



#### Interpretación:

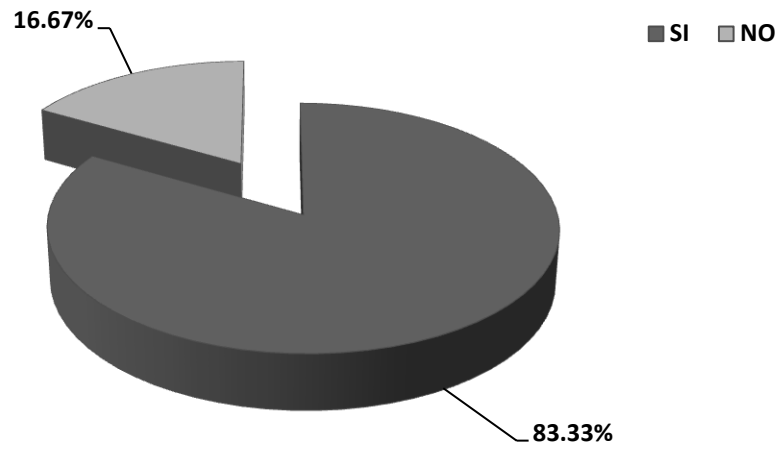
Los directores, supervisores y encargados de proyecto, mantienen una conformidad con las actividades de reclutamiento y selección de personal de la unidad de recursos humanos, aunque hay un porcentaje que deja en evidencia que el proceso no es del todo adecuado y que es necesario mejorar en varios aspectos.

#### Pregunta No. 11. ¿En su opinión, los medios de comunicación utilizados en el proceso de reclutamiento son adecuados?

**Objetivo:** Identificar si los medios que utiliza la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, en el proceso de reclutamiento de personal son adecuados.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	10	83,33%
NO	2	16,67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**¿En su opinión, los medios de comunicación utilizados en el proceso de reclutamiento son adecuados?**



**Interpretación:**

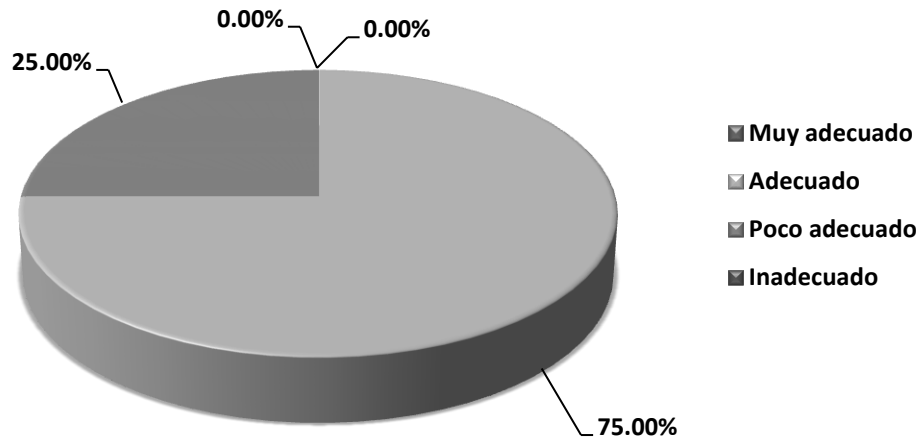
La mayoría de los encuestados consideran que los medios que la unidad de recursos humanos utiliza para el reclutamiento de personal son idóneos para tener en la base de datos personas adecuadas para cuando se les requiera.

**Pregunta No. 12. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de selección de personal, de la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Recopilar información para verificar el estado actual de los procedimientos de selección de personal que aplica la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Muy adecuado</b>	0	0,00%
<b>Adecuado</b>	9	75,00%
<b>Poco adecuado</b>	3	25,00%
<b>Inadecuado</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

## ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de selección de personal, de la unidad de recursos humanos?



### Interpretación:

Los directores, supervisores y encargados de proyecto, mantienen una conformidad con los procedimientos de selección de personal de la unidad de recursos humanos, aunque hay un porcentaje que deja en evidencia que el proceso no es del todo adecuado y que es necesario mejorar este proceso en varios aspectos.

### Pregunta No. 13. ¿Conoce si existe un proceso de inducción para los nuevos empleados de la asociación?

**Objetivo:** Comprobar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, tiene un proceso de inducción adecuado.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	0	0,00%
NO	12	100,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos queda comprobado que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, no tiene ningún procedimiento de inducción para los nuevos empleados.

**Pregunta No. 14. ¿Según su conocimiento cada cuanto tiempo capacitan al personal?**

**Objetivo:** Mostrar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, brinda capacitación a los colaboradores.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Cada 3 meses</b>	0	0,00%
<b>Cada 6 meses</b>	0	0,00%
<b>Cada año</b>	0	0,00%
<b>Cada 2 años.</b>	0	0,00%
<b>Nunca</b>	12	100,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Con las opiniones de los encuestados, queda demostrado que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, no realiza evaluaciones del desempeño.

**Pregunta No. 15. ¿Según el detalle siguiente, que tipo de capacitaciones se ha brindado en la asociación, para el crecimiento laboral del empleado?**

**Objetivo:** Verificar cuales son las diferentes capacitaciones que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, ha desarrollado para el crecimiento de los colaboradores.

**Nota:** Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza capacitaciones al personal.

**Pregunta No. 16. ¿La unidad de recursos humanos realiza evaluaciones del desempeño laboral?**

**Objetivo:** Constatar si la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, evalúa a su personal.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0,00%
<b>NO</b>	12	100,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

Con las respuestas de los encuestados, se ha logrado constatar que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, no realiza evaluaciones del desempeño.

**Pregunta No. 17. ¿Qué tipo de evaluación se aplica en la asociación?**

**Objetivo:** Verificar cuales son las técnicas de evaluación que la unidad de recursos humanos de APRODEHNI, aplicada a sus colaboradores.

**Nota:** Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza evaluaciones del desempeño laboral.

**Pregunta No. 18. Según las opciones siguientes. ¿Cuál es el fin con que se realizan las evaluaciones?**

**Objetivo:** Indagar que beneficios tiene el personal, con las evaluaciones del desempeño que realiza la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

**Nota:** Esta interrogante no se desarrolló, porque en la pregunta anterior se demostró que la unidad de recursos humanos no realiza evaluaciones del desempeño laboral.

**Pregunta No. 19. ¿Dentro de la asociación, que unidad es la encargada de las remuneraciones al personal?**

**Objetivo:** Averiguar que unidad es la encargada de los procesos de remuneración del personal en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Recursos humanos.</b>	0	0,00%
<b>Finanzas.</b>	12	100,00%
<b>Otra.</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

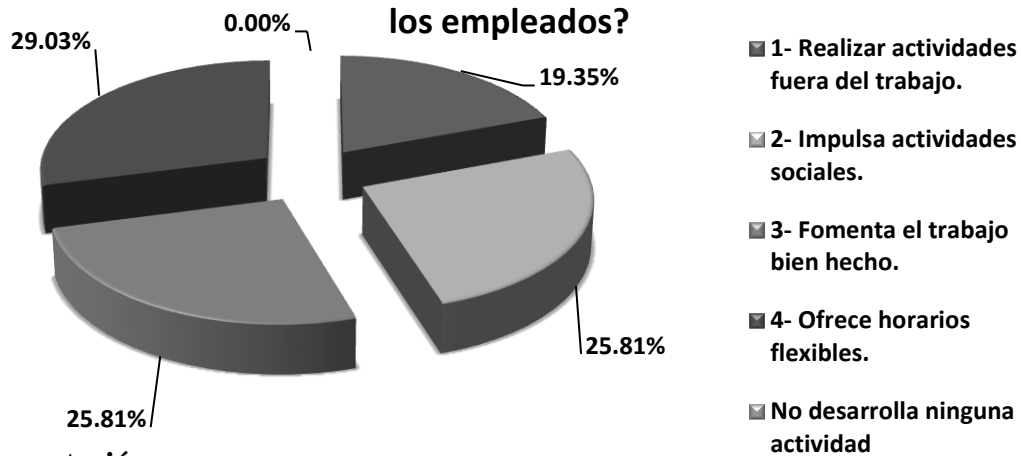
En APRODEHNI, todos los encuestados manifestaron que lo relacionado a las remuneraciones del personal es realizado por la unidad de finanzas.

**Pregunta No. 20. ¿Puede mencionar 3 actividades que la unidad de recursos humanos realiza para generar motivación en los empleados? (Pregunta de opción múltiple)**

**Objetivo:** Investigar qué actividades realiza para generar motivación a sus colaboradores, la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>1- Realizar actividades fuera del trabajo.</b>	6	19,35%
<b>2- Impulsa actividades sociales.</b>	8	25,81%
<b>3- Fomenta el trabajo bien hecho.</b>	8	25,81%
<b>4- Ofrece horarios flexibles.</b>	9	29,03%
<b>No desarrolla ninguna actividad</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

**¿Puede mencionar 3 actividades que la unidad de recursos humanos realiza para generar motivación en los empleados?**



**Interpretación:**

Los miembros encuestados, en su mayoría, dijeron que las actividades para generar motivación en los empleados son actividades sociales, desarrollar convivencias entre empleados, ofrece horarios flexibles para poder estudiar, otros. Demostrando que la unidad de recursos humanos no es creativa para generar procedimientos nuevos y adecuados, que permitan un crecimiento motivacional del colaborador.

**Pregunta No. 21. ¿La unidad de recursos humanos tiene un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional, según la nueva ley?**

**Objetivo:** Identificar si existe un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional, por parte de la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
SI	0	0,00%
NO	12	100,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

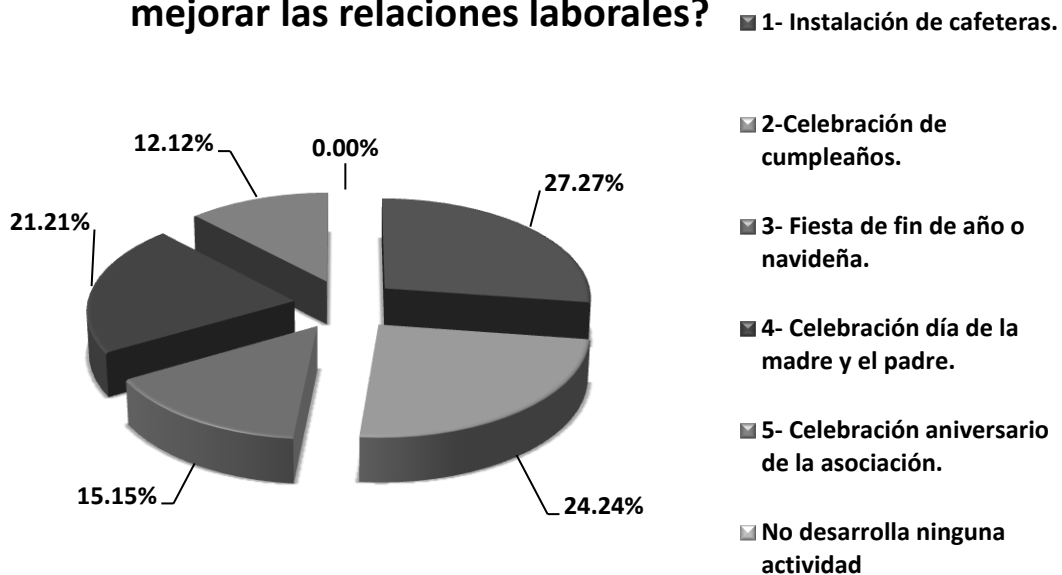
En APRODEHNI, todos los encuestados manifestaron que no existe un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional.

**Pregunta No. 22. ¿Puede mencionar 3 actividades implementadas por la unidad de recursos humanos para mejorar las relaciones laborales? (Pregunta de opción múltiple)**

**Objetivo:** Averiguar qué actividades realiza para mejorar las relaciones laborales de sus colaboradores, la unidad de recursos humanos de APRODEHNI.

Categoría	Frecuencia absoluta.	Frecuencia relativa
<b>1- Instalación de cafeteras.</b>	9	27,27%
<b>2-Celebración de cumpleaños.</b>	8	24,24%
<b>3- Fiesta de fin de año o navideña.</b>	5	15,15%
<b>4- Celebración día de la madre y el padre.</b>	7	21,21%
<b>5- Celebración aniversario de la asociación.</b>	4	12,12%
<b>No desarrolla ninguna actividad</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

**¿Puede mencionar 3 actividades implementadas por la unidad de recursos humanos para mejorar las relaciones laborales?**





**Interpretación:**

Los encuestados, en su mayoría, dijeron que las actividades para mejorar las relaciones laborales en los empleados, son convivencias como celebración del día del padre, de la madre, aniversario, cumpleaños, otros. Demostrando que la unidad de recursos humanos no es creativa para generar procedimientos nuevos y adecuados, que permitan una mejor relación entre empleados.

**Pregunta No. 23. ¿Tiene un plan de carrera y crecimiento laboral para el empleado, la unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Verificar si la unidad de recursos humanos tiene un plan de carrera interno establecido en APRODEHNI.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia absoluta.</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>SI</b>	0	0,00%
<b>NO</b>	12	100,00%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Interpretación:**

APRODEHNI, todos los encuestados manifestaron que no se tiene un plan de carrera interno por parte de la unidad de recursos humanos.

## ANEXO N° 5.

### GLOSARIO.

- 1. Administración:** La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos".
- 2. Anglicanismo:** Término utilizado para denotar la creencia religiosa y la posición de los miembros de la Iglesia Establecida de Inglaterra y de las iglesias comulgantes en las posesiones británicas, los Estados Unidos (ver Iglesia Episcopal) y otros lugares. Incluye a los que han aceptado la obra de la Reforma Inglesa personificada en la Iglesia de Inglaterra o las iglesias resultantes en otros países que se han adherido, al menos en lo sustancial, a sus doctrinas, su organización y su liturgia.
- 3. Asociaciones:** Todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- 4. Clima Organizacional:** El clima de una organización constituye la «Personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.
- 5. Competitividad:** Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

- 6. Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.
- 7. CORDES:** Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad.
- 8. CREFAC:** Centro de Reorientación Familiar y Comunitario.
- 9. Desarrollo Organizacional:** Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- 10. Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- 11. Empresa:** se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.
- 12. Estrategia:** Denota un programa general de acción y un empleo de recursos para obtener objetivos amplios, las estrategias muestra la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.
- 13. FASTRAS:** Fundación de los Trabajadores Salvadoreños para la Solidaridad y Autogestión.
- 14. FEPADE:** Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo.
- 15. FUSADES:** Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social.

- 16. Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- 17. Liderazgo:** Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común.
- 18. Membresía:** Condición de miembro de una entidad.
- 19. Metas:** Cubren el intento de la organización, definiendo que se debe obtener a través del esfuerzo sostenido en el largo plazo.
- 20. Negocio:** Ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.
- 21. Objetivo:** Especifica que debe lograrse en un periodo de tiempo, de modo que se progrese hacia cada objetivo (cuando).
- 22. ONG'S:** Organizaciones No Gubernamentales.
- 23. Organización:** es consecuencia o resultado del proceso de planificación, por medio del cual a partir de unos objetivos que se configuran se identifican las funciones, actividades y trabajos a desarrollar para alcanzarlos, y se disponen los recursos materiales y humanos necesarios para efectuarlos.
- 24. Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

- 25. Plan:** Se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.
- 26. Planeación estratégica:** Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.
- 27. Planeación:** Es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.
- 28. Planeación:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. Es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.
- 29. Proceso Administrativo:** Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.
- 30. Sinergia:** Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.
- 31. UEN:** Unidades Estratégicas de Negocio.

**ANEXO N° 19.**  
**PROYECTOS EJECUTADOS POR APRODEHNI.**  
**NIÑEZ Y JUVENTUD.**  
**SUBPROGRAMA BECAS ESCOLARES.**





**SUBPROGRAMA DE DERECHOS HUMANOS.**





**SUBPROGRAMA ARTE Y CULTURA.**



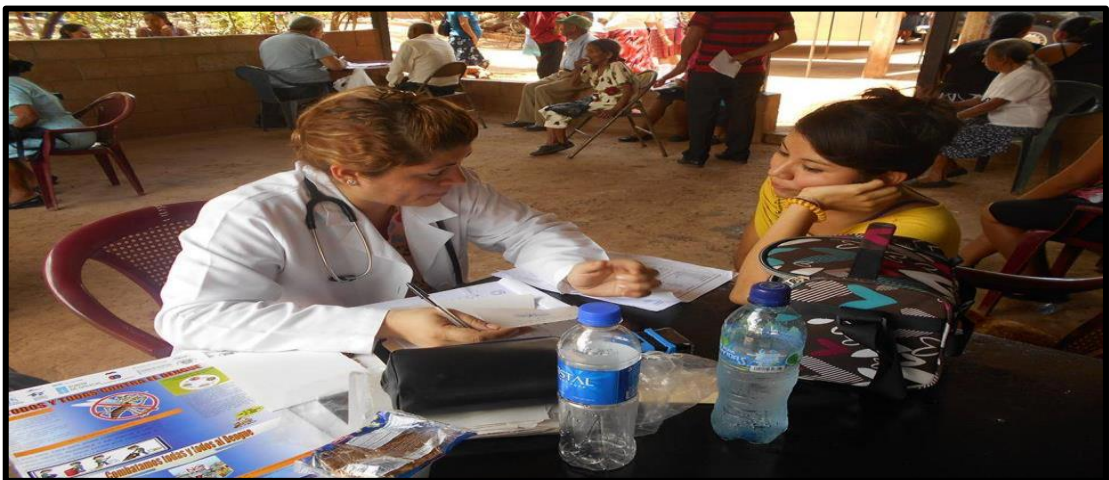
**SALUD COMUNITARIA Y AGUA DE CALIDAD.**

**SUBPROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA (AGUA Y SANEAMIENTO AMBIENTAL BÁSICO)**





**SUBPROGRAMA DE SALUD CURATIVA.**



**ECONOMÍA POPULAR Y SEGURIDAD ALIMENTARIA.  
GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO CLIMÁTICO.  
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.**





**COLABORADORES.**





**COLABORADORES.**

