

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



**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA
OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO
DE LA IGLESIA CATOLICA DE EL SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

HECTOR JAVIER ALFARO FLORES

AF02004

CLAUDIA MARCELA ARÉVALO VÁSQUEZ

AV06015

CAROLINA ESTEFANY MARTÍNEZ MARTÍNEZ

MM07271

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA (O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ABRIL 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Alfonso López Ortíz (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar al final y dar un gran paso en mi formación profesional. Gracias a mi familia y forma particular a mi padre, José Mario Alfaro González, quien me dio todo su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria. Al Licenciado Alfonso López Ortiz, por compartir sus conocimientos, sus acertadas recomendaciones y por toda su orientación. A mis compañeras de trabajo de graduación a quienes agradezco por su apoyo incondicional. Y todas las personas que contribuyeron en la culminación de mi carrera.

Héctor Javier Alfaro Flores

Agradezco a Dios y María Santísima por darme la tenacidad de seguir adelante y culminar mis estudios universitarios, a pesar de los inconvenientes que se presentaron a lo largo de la carrera, a mis Padres Jorge Arévalo y Vilma Vásquez, quién con sus consejos, esfuerzo y tiempo estuvieron a mi lado en todo éste caminar, A mis hermanos Andrea de González y Carlos Arévalo quienes me ayudaban a levantarme cuando me veían caer, a mi sobrina Sophia González mi hija del alma por hacer de cada día una nueva experiencia y darme esa tierna sonrisa cuando me sentía cansada, a mi cuñado Edwin González por darme el ejemplo de que si se puede cuando en verdad se quiere, A René Fernando quién ha sido el que me ha hecho cambiar totalmente mi forma de ver la vida y con su ejemplo comprendí que el esfuerzo que se hace siempre es bien recompensado y entre más preparado se encuentre un profesional mayor es la satisfacción de ver los frutos obtenidos, A mi abuelo Jorge Arévalo Rodríguez quién siempre creyó en mí y me impulsó a avanzar y no desmayar, sé que celebrará éste triunfo conmigo desde el cielo, A Alberto Carballo quién estuvo pendiente de todo el proceso y me brindó sus consejos para que todo culminara bien, a mi Docente Asesor Lic. Alfonso López Ortiz quién con sus conocimientos y capacidad como profesional supo guiarnos para culminar ésta etapa, a mis compañeros y Amigos Javier Alfaro y Estefany Martínez por la comprensión y trabajo en equipo, a cada uno de mis amigos y demás familia que estuvieron conmigo en todo este proceso, bendiciones inmensas, muchos éxitos.

Claudia Marcela Arévalo Vásquez

Agradeciendo a DIOS todo poderoso a Santísima Virgen de Guadalupe y a nuestro beato Monseñor Oscar Arnulfo Romero por darme las fuerzas y la sabiduría para culminar mis estudios universitarios, a mi madre Ana Luz de Campos por apoyarme siempre y estar con migo en las buenas y malas a mi padre que nunca me dejo caer y siempre estuvo animando a terminar mis estudios a ambos quiero decirles que estoy muy agradecida por soportarme tantos caprichos, enojos y por brindarme su amor, comprensión y por llevarme siempre en oración, también agradecer a mi hermano Miguel Ángel Campos por su apoyo incondicional en todo el lapso de mi carrera, agradezco a mi esposo José Coreas por sus consejos y por su paciencia, a mi Hijo José Gerardo Coreas por ser una luz en mi vida, a mi asesor Alfonso Ortiz por transmitirme sus conocimientos por su paciencia y por sus consejos, así como también agradecer a mis compañeros de trabajo por comprenderme y por qué sin ellos no hubiera sido fácil sacar adelante el trabajo de investigación a mi Jefe Celestino Portillo por estar siempre animando a estudiar y salir adelante y no dejarme vencer, a todos le doy infinitamente gracias por su apoyo incondicional.

Carolina Estefany Martínez Martínez

ÍNDICE

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
A. GENERALIDADES DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. FILOSOFÍA DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR.....	3
2.1 MISIÓN.....	3
2.2 VISIÓN.....	3
2.3 VALORES.....	4
2.4 OBJETIVO.....	4
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
4. SERVICIOS QUE OFRECE EL ARZOBISPADO DE SAN SALVADOR.....	7
5. MARCO LEGAL.....	9
B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
3. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
C. GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2. UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	27
3. TIPO DE AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	28

4.	DESCRIPCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	30
D.	PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO.....	34
1.	ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.	RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	35
2.1	INVESTIGACIÓN INTERNA DE LAS NECESIDADES.....	36
2.2	INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO.....	37
2.3	DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	37
2.3.1	RECLUTAMIENTO INTERNO.....	37
2.3.2	RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	39
3.	ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN.....	57
3.1	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN.....	57
3.2	PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN.....	58
3.3	EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.....	58
4.	DESARROLLO DEL PERSONAL.....	59
5.	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	61
5.1	AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	63
E.	DESEMPEÑO LABORAL.....	66
1.	DEFINICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	66
2.	IMPORTANCIA.....	67
3.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	67

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
1.	OBJETIVO GENERAL.....	69
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	70
2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	71
2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	71
2.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	71
3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	72
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	73
5.1 ENTREVISTA.....	73
5.2 CENSO.....	74
5.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.....	74
6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	74
6.1 CUESTIONARIOS.....	75
6.2 GUÍA DE ENTREVISTA.....	75
6.3 CHARLAS INFORMALES.....	75
6.4 APUNTES VARIOS.....	75
7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	75
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	76
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	76
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS.....	76
2. ANÁLISIS DE COMO SE REALIZA ACTUALMENTE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR.....	78
2.1 ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	79
2.1.1 RECLUTAMIENTO.....	79
2.1.2 SELECCIÓN.....	80
2.1.3 CONTRATACIÓN.....	81
2.1.4 INDUCCIÓN.....	81
3. APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	82
3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	82

4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	83
4.1 MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	83
4.1.1 REMUNERACIÓN.....	83
4.1.2 BENEFICIOS SOCIALES.....	83
5. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	84
5.1 CAPACITACIÓN.....	84
5.2 DESARROLLO DEL PERSONAL.....	84
6. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	85
6.1 AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	85
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
8. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	89
8.1 ALCANCES.....	89
8.2 LIMITACIONES.....	89

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

A. IMPORTANCIA.....	91
B. OBJETIVOS.....	92
1. OBJETIVO GENERAL.....	92
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	93
1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	95
2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	109
3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	116
4. MANUAL DE BIENVENIDA.....	130

5. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	138
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	147
1. IMPORTANCIA.....	147
2. OBJETIVOS.....	147
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	147
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	147
3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	148
3.1 RECURSOS HUMANOS.....	148
3.2 RECURSOS MATERIALES.....	150
3.3 RECURSOS TÉCNICOS.....	150
3.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	151
4. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	151
4.1 Presentación.....	151
4.2 Discusión.....	151
4.3 Aprobación.....	152
4.4 Difusión.....	152
4.5 Ejecución.....	152
4.6 Supervisión y Actualización.....	153
E. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXOS	

RESUMEN

En toda Institución los elementos más importantes son las personas, por lo que se hace necesario que exista un departamento que se encargue de realizar todo lo concerniente al área de Recursos Humanos, en tal sentido, a través de la investigación realizada en el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, se constató que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos debidamente establecido.

Por lo anterior se definió como objetivo principal de la investigación proponer la organización del departamento de recursos humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

En la primera fase de la investigación se realizó una recopilación de información bibliográfica constituyéndose en fuente esencial para estructurar el marco teórico, posteriormente se realizó la investigación de campo, en la cual fueron utilizados los métodos analítico y sintético, y entre las técnicas que sirvieron de base para recolectar la información y realizar el diagnóstico de la situación actual del Arzobispado de San Salvador se encuentran: La entrevista, el censo y la observación directa, los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista, cuestionarios, charlas informales y apuntes varios.

En términos generales y a través del diagnóstico realizado de la situación actual acerca de la administración del recurso humano de la institución se establecieron las siguientes conclusiones:

1. El Arzobispado de San Salvador, actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos, debido a que los procesos relacionados con la administración del mismo son realizados por el departamento de contabilidad.

2. El Arzobispado de la iglesia Católica de San Salvador no tiene definido un manual de políticas y procedimientos relacionados con los puestos de trabajo, las actividades realizadas por los empleados han sido aprendidas empíricamente y en muchas ocasiones desarrollan actividades que no están relacionadas con el puesto de trabajo.
3. La entidad no cuenta con una metodología que permita evaluar con precisión el desempeño de los empleados, las evaluaciones son realizadas directamente por los jefes inmediatos, lo que impide en cierta medida ser objetivo al momento de realizar las evaluaciones.

Con base en lo anterior se plantearon las siguientes recomendaciones:

1. Organizar el departamento de recursos humanos mediante la asignación de recursos humanos y económicos.
2. Crear y dar seguimiento respectivo a la creación de manuales de descripción de puestos, en donde se detallen los procedimientos relacionados con las actividades y tareas específicas que cada puesto deberá ejecutar.
3. Crear la metodología y técnica específica para realizar las evaluaciones del desempeño del personal que labora en el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

Considerando las deficiencias que se encontraron en la entidad, se elaboró la siguiente propuesta: Organizar el departamento de recursos humanos con sus respectivas políticas, estructura organizativa del departamento, ubicación jerárquica dentro del organigrama, realizar los diferentes manuales como son: El manual de procedimientos, bienvenida, organización, descripción de puestos y evaluación del desempeño. Adicionalmente se elaboraron los siguientes formularios: inventario del personal, solicitud de empleo, ficha de actualización de datos, solicitud de permiso y acción de personal.

INTRODUCCIÓN

En toda entidad para tener éxito, deben de ser administrados de manera eficaz tanto los recursos técnicos, financieros y materiales, los cuales constituyen un eslabón importante para el logro de los objetivos y metas en la medida en que sean utilizados diligentemente, con base a lo anterior se considera al recurso humano como el factor dinámico más importante que impulsa a la institución al éxito, es por ello que un departamento de recursos humanos es de vital importancia que se encuentre bien constituido, obteniendo una ventaja competitiva que permita el logro de los objetivos para el beneficio de todos.

Por lo tanto la presente investigación consiste en la propuesta de organización del departamento de recursos humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, contiene todos los aspectos generales de la institución como lo son los antecedentes, misión, visión, valores y objetivos, estructura organizativa, servicios que presta y el marco legal por el cual está constituido. Al mismo tiempo se presentan aspectos teóricos acerca de administración de recursos humanos como definición, importancia, objetivos principales, además de describir los 5 subsistemas de la administración de recursos humanos, alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

Capítulo II, consiste en la realización de la investigación de campo, en la cual se plantean los objetivos y metodología utilizada, describiendo los métodos, el diseño, las técnicas y los instrumentos de recolección de la información. Así mismo se presenta el censo realizado a los empleados de la institución, y la respectiva tabulación de los datos obtenidos. Finalmente se presenta el diagnóstico en el cuál se describe como se están

realizando actualmente las funciones correspondientes al departamento de recursos humanos en la institución y con base a ello se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta de organización del departamento de recursos humanos para optimizar el desempeño de los empleados de la entidad, la cual consiste en definición de objetivos, creación de los instrumentos técnicos para facilitar la administración por medio de manual de organización, manual descripción de puestos, manual de procedimientos, manual de bienvenida y manual de evaluación del desempeño, así como también la ubicación del departamento de recursos humanos en la estructura jerárquica, y creación de formularios de control como son el inventario del personal, la solicitud de empleo, ficha de actualización de datos del empleado, solicitud de permiso y la acción de personal. Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los recursos tanto financieros, humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Se espera que la propuesta contribuya a optimizar la administración del recurso humano y al mismo tiempo permita alcanzar los objetivos del Arzobispado de San Salvador así como también los del personal que se encuentra dentro del mismo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN EL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

A. GENERALIDADES DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE SAN SALVADOR

1. Antecedentes

La Arquidiócesis de San Salvador, es la principal sede episcopal de la Iglesia Católica en El Salvador, comprende los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán e incluye en su territorio a la ciudad de San Salvador, capital del país.

La diócesis de San Salvador fue creada como tal por el Papa Gregorio XVI, el 28 de septiembre de 1842, del territorio de la Arquidiócesis de Guatemala. El templo principal de la arquidiócesis es la catedral del Divino Salvador del Mundo en San Salvador. Su ubicación es Colonia Médica, Avenida Doctor Max Bloch y Avenida Doctor Emilio Álvarez, San Salvador. En 1913, el Papa Pío X la elevó a la dignidad de Arquidiócesis Metropolitana. Desde su creación diez preladados han ocupado la silla episcopal. El territorio está subdividido en 162 parroquias.¹

El 11 de febrero de 1913 cedió porciones de su territorio en beneficio de la erección de la Diócesis de Santa Ana y la Diócesis de San Miguel; y el 18 de diciembre de 1943 para beneficio de la erección de la Diócesis de San Vicente.²

¹ <http://www.arzobispadosalsalvador.org/index.php/sobre-nosotros/curia/21-curia/33-archivo-historico>

² <http://www.catholic-hierarchy.org/diocese/dsnsa.html>

El 30 de diciembre de 1987 nuevamente cedió una porción de territorio para beneficio de la erección de la Diócesis de Chalatenango.

Al igual que las demás empresas y organizaciones, el Arzobispado comenzó con poco personal, pero actualmente cuenta con 68 empleados en la oficina de San Salvador, los cuáles ocupan plazas administrativas, quienes son los encargados de atender las diferentes actividades y servicios que presta la institución.

El Arzobispado cada día tiene mayor influencia en la sociedad Salvadoreña y con ello van incrementando las obligaciones para con la misma, se presenta la necesidad de optimizar el desempeño de los empleados, no pudiéndose lograr porque no existe un departamento de Recursos Humanos como tal, sino que dichos empleados se avocan al asistente de planillas, del departamento de contabilidad, y los procesos no se realizan de manera satisfactoria o no se dan los resultados esperados por los mismos.

Por no contar con un Departamento de Recursos Humanos, el arzobispado presenta debilidades en el área de Administración del Personal, porque los procesos de selección, reclutamiento, contratación, evaluación, inducción y desarrollo del personal no se realiza con base a lo establecido en los Manuales de Procesos, sino que el encargado de realizar éstas tareas es el departamento de contabilidad, descuidado las áreas como incentivos y motivación del personal, porque las políticas son transmitidas de manera verbal y sin ningún fundamento de ley.

En la actualidad se hace necesario contar con un Departamento de Recursos Humanos, se requiere tener empleados con capacidad y motivación para desarrollar las diferentes actividades que se le son asignadas, para así alcanzar los objetivos que pretende lograr el Arzobispado.

2. Filosofía del Arzobispado de la Iglesia Católica de San Salvador.³

La filosofía del Arzobispado de San Salvador, es el conjunto de lineamientos que rigen el comportamiento de cada una de las personas que lo conforman, así como también los valores y prácticas cristianas que se deben de seguir diariamente.

2.1 Misión

“Suscitar y fortalecer la Misión Permanente en las parroquias, a fin de que realicen procesos de Nueva Evangelización que lleguen a todos, convirtiéndoles en discípulos misioneros de Jesucristo y en Él tengan vida plena”.

2.2 Visión

“Promover, desde el encuentro personal y comunitario con Jesucristo, una Pastoral Social que urgida por los violentos ataques a la vida y dignidad de la persona y al deterioro del medio ambiente, genere compromiso con el desarrollo humano integral, respondiendo con acciones concretas en favor de la vida plena para todos y especialmente para los pobres”.

2.3 Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas⁴.

³ <http://www.arzobispadosansalvador.org/index.php/sobre-nosotros/curia/21-curia/33-archivo-historico/mision/vision>

⁴ <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando a partir de esa atribución su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea negativa o positiva⁵.

En el Arzobispado de San Salvador existen valores como los siguientes:

- ✚ Valores humanos y cristianos
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Compromiso
- ✚ Entrega
- ✚ Orientación
- ✚ Moralidad
- ✚ Educación Cristiana

2.4 Objetivo

El objetivo del Arzobispado de San Salvador es “Hacer de nuestra Arquidiócesis una Iglesia misionera en el espíritu de Aparecida, para que con el poder de Jesucristo sea fermento del Reino en la transformación y salvación de la sociedad”.

Estructura Organizativa: Toda Empresa o Institución formal cuenta con una estructura organizativa, en la cual se ve reflejada por medio del organigrama, como tal en el Arzobispado de San Salvador se cuenta con una Estructura Organizativa con sus

⁵ [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))

respectivos puestos claves, dentro de los cuáles se destacan los que se describen a continuación:

- ✚ **Arzobispo Metropolitano:** Es la máxima autoridad y quien toma las decisiones dentro del Arzobispado de San Salvador, realizando una comparación con una empresa la figura del Arzobispo Monseñor José Luis Escobar Alas, representa al presidente de la compañía.

- ✚ **Vicario General:** Esta posición dentro del Arzobispado de San Salvador es ejecutada por Monseñor Rosa Chávez, es quien hará las veces del Arzobispo Metropolitano, en ausencia de Monseñor José Luis Escobar Alas.

- ✚ **Moderador de Curia:** Esta posición dentro de la estructura organizativa del Arzobispado de San Salvador es ejercida por el Presbítero Carlos Mauricio Chavarría y es quien figura como Gerente General en la entidad, siendo el responsable de ejercer el proceso Administrativo.

- ✚ **Contador General:** Esta posición dentro de la estructura organizativa es ejercida por el Licenciado Máximo Hernández Reyes, es el encargado de ejecutar la gestión administrativa financiera, por carecer de un departamento de personal el Lic. Máximo Hernández en cierta medida ejerce las funciones relacionadas con la administración en general.

Cómo se puede observar en el Organigrama del Arzobispado de San Salvador, no existe el Departamento de Recursos Humanos, actualmente quién ejerce ciertas funciones relacionadas con la Jefatura de Personal es el Contador General del Arzobispado, por lo tanto no se siguen correctamente los procedimientos esenciales que debe de realizar un Jefe de Personal con su equipo de trabajo además de las funciones correspondientes del departamento de Recursos Humanos.

4. Servicios que ofrece el Arzobispado de San Salvador

Confirmas

Esta oficina se encarga de emitir las constancias de confirmación y tiene cobertura para los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán (Chalatenango tenemos hasta el año 1987), El Costo del documento es de \$ 3.00 cada uno.

Asistencia Humana (AMES)

Actualmente es una obra de la Arquidiócesis de San Salvador y de la Diócesis de Chalatenango. A través de estos diecisiete años de labor social AMES ha colaborado con las clínicas parroquiales, casas de salud, botiquines y dispensarios, suministrando medicamentos de calidad a bajo costo.

Ahora, AMES abre sus puertas a nuevas instituciones de servicio como Clínicas Asistenciales, Municipales, Organizaciones sin fines de lucro, Instituciones Educativas, Hogares de Ancianos, como una respuesta a las necesidades de acceso a medicamentos del cuadro básico que demandan estos sectores.

AMES, como una institución de servicio, de la Iglesia Católica, trabaja para proveer a sus numerosos clientes con medicamentos de primera calidad, a bajo costo, por lo que

continuamente busca nuevos distribuidores que satisfagan los requerimientos de calidad y eficacia de todos y cada uno de los productos que diariamente distribuye entre su selecta clientela.

Oficina de Canonización Monseñor Oscar Arnulfo Romero

Es la oficina encargada de todo el proceso de Canonización de Monseñor Romero, ya que de acuerdo a las valoraciones sobre las características de su vida y muerte, se instala un tribunal eclesiástico con el objetivo de difundir con testimonios acerca de toda la vida de Él y cuya Beatificación fue el 23 de mayo del año 2015.

Librería Monseñor Luis Chávez y González

El Arzobispado de San Salvador, cuenta en sus oficinas localizadas en Av. Dr. Emilio Álvarez y Calle Dr. Max Bloch, en Colonia Médica, con el servicio de librería cuyo objetivo es la comercialización de literatura relacionada con el aspecto religioso, lo cual contribuye al fortalecimiento, cultura y valores cristianos. El nombre de la librería fue atribuido en conmemoración a Monseñor Luis Chávez y González quien fungió como Arzobispo en los años comprendidos de 1938 hasta 1977.

Imprenta Digital Juan Pablo II

Es la imprenta oficial de la Arquidiócesis de San Salvador, se encuentra ubicada en Av. Dr. Emilio Álvarez y Calle Dr. Max Bloch, en Colonia Médica, se convierte en una opción ideal para los fieles católicos y público en general, la cual presta los servicios de impresión digital. El nombre de la imprenta fue atribuido en conmemoración a San Juan

Pablo II, quien fungió como Papa desde el año 1978 hasta el año 2005, y cuya beatificación tuvo lugar el 1 de mayo de 2011, y el 27 de abril de 2014 fue canonizado.

Dentro de los servicios y soluciones que la imprenta ofrece se encuentran:

- Impresión digital: Afiches, tarjetas, flyer's, revistas, misales, etc.
- Atención y asesoría personalizada
- Asistencia técnica permanente para el tratamiento de archivos y opciones de impresión.
- Diseño y diagramación conceptual.
- Concepto, diseño e impresión de campañas publicitarias de pequeño o gran alcance.

5. Marco legal

El Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador estará regulado por las leyes de la República y las otras fuentes del derecho que a continuación se mencionan:

Constitución de la República de El Salvador⁶

A continuación se enmarcan los artículos relacionados y que son aplicables al Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador:

Art. 3.- Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión.

⁶ Constitución de la República del El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de Fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de Diciembre de 1983

Art. 25.- Se garantiza el libre ejercicio de todas las religiones, sin más límite que el trazado por la moral y el orden público. Ningún acto religioso servirá para establecer el estado civil de las personas.

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

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 108.- Ninguna corporación o fundación civil o eclesiástica, cualquiera que sea su denominación u objeto, tendrá capacidad legal para conservar en propiedad o administrar bienes raíces, con excepción de los destinados inmediata y directamente al servicio u objeto de la institución.

Código de trabajo ⁷

Define en términos generales y específicos los derechos y obligaciones del trabajador y el patrono. A continuación se enmarcan los artículos aplicados por el Arzobispado de San Salvador para armonizar la relación empleado patrono:

⁷Código de Trabajo, de fecha 23 de Junio de 1972, Decreto Legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución de la República de El Salvador.

Art. 29.- Obligaciones de los patronos:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecido.
2. Proporcionar materiales y herramientas necesarias para el trabajo.
3. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

Art. 31.- Obligaciones de los trabajadores;

1. Desempeñar el trabajo convenido, con diligencia y eficiencia apropiada.
2. Conservar en buen estado los instrumentos y herramientas propiedad del patrono.
3. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.

 **Código tributario** ⁸

Enmarca la relación entre el fisco y los contribuyentes, en ese sentido la Iglesia Católica se verá sujeta a varios artículos relacionados con registros contables, retenciones de renta, presentación de declaraciones y otras más que por su actividad diaria así lo ameriten según el siguiente detalle:

Artículo 1.- El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

⁸ Código Tributario, Decreto Legislativo No 230 de fecha 21 de Diciembre del 2000, publicado en el diario oficial N° 241, tomo 349 de fecha 22 de diciembre del 2000.

Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Artículo 13.- Impuesto es el tributo exigido sin contraprestación, cuyo hecho generador está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo.

Artículo 14.- Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado.

Artículo 16.- La obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la ley y que le da origen.

Ley de impuesto sobre la renta ⁹

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,

⁹ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo No 134 de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242, tomo 313 de fecha 21 de diciembre del 1991.

d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

a) El Estado de El Salvador;

b) Las municipalidades; y

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.

 **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Conocida como Ley de IVA) ¹⁰**

Enmarca la aplicación del impuesto siempre y cuando se establezca una transferencia y/o se preste un servicio, en ese sentido la Iglesia Católica se verá sujeta cuando realice operaciones enmarcadas en los diferentes artículos, como se muestra a continuación:

Artículo 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;
- d) Los fideicomisos;
- e) Las asociaciones cooperativas; y,
- f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere se denominación.

Igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles.

¹⁰ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios Decreto Legislativo no 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial n° 143, tomo 316 de fecha 31 de julio de 1992.

Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero.

Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante.

Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) ¹¹

Es aplicable a todas las empresas, organizaciones y entidades su función es garantizar pensiones para el retiro de empleados, según el detalle:

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 2.- El Sistema tendrá las siguientes características:

a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;

b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de

¹¹Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones, Decreto Legislativo No 523 de fecha 25 de noviembre del 2004, publicado en el diario oficial N° 240, tomo 365 de fecha 23 de diciembre del 2004.

sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley:

c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras.

Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones;

d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;

e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema;

f) Cada Institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el Fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;

g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;

h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fueren insuficientes, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y

i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

Art. 3.- El Sistema será fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones, de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en esta Ley.

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)¹²

Es aplicable a todas las empresas, organizaciones y entidades su función es garantizar la prestación de Servicios de Salud a los empleados, según el detalle:

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: Enfermedad, accidente común; Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, Maternidad; Invalidez; Vejez; Muerte; y Cesantía involuntaria. Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Art. 7.- Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados para el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir

¹² Ley del Seguro Social Decreto Legislativo No 1263 del 03 de diciembre del 1953, publicado en el diario oficial N°226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.

de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Durante los últimos años el área de Recursos Humanos se ha considerado parte de las demás funciones que son fundamentales para la Empresa, que ha nacido y evolucionado conforme las necesidades actuales.

En tal sentido el área de Recursos Humanos asume un carácter autónomo cuando los órganos que lo desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como unidad independiente, el desarrollo de los Recursos Humanos coincide con el nacimiento y la consolidación de la función de personal.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos profesionales que cada uno posee, a cambio de dinero.

El área de administración de Recursos Humanos, en El Salvador ha experimentado una evolución similar a la de los demás países, aunque como en cada país se han conservado características propias.

De acuerdo a las condiciones humanas que experimentaban los trabajadores en los años 1990 – 2000 (Jornadas de trabajo excesivo, bajos salarios, y falta de seguridad social), fueron apareciendo elementos que daban lugar al desarrollo de lo que ahora se conoce como Recursos Humanos.

En el año de 1960 se veía al Recurso Humano como un departamento contable, el cual se encargaba de realizar planillas y era dependiente de la administración de la producción. En 1970 se creó la sección de personal, en ella se iniciaron las negociaciones con los sindicatos, en donde muchos abogados ocuparon los cargos. En 1980 fue creado el departamento de personal, quién era el responsable del reclutamiento y selección del personal. En 1990 aparece la Gerencia de Recursos Humanos quienes tenían funciones a largo plazo. En el año 2000 aparece la gestión de personas, la cual brindaba apoyo a la alta dirección, como agentes de cambio orientados hacia el logro de resultados, buscaba productos finales y no se estancaba en actividades.¹³

En América Latina, a partir de la primera década del siglo XX, se dio inicio a varios intentos para trasplantar disposiciones del servicio civil de Estados Unidos, en la mayoría de los países hispanoamericanos, en los cuales Estados Unidos ejerció una autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público.

En Centroamérica los sistemas de patronal, se encuentran en la primera etapa, en este sentido al pasar del tiempo crecen las presiones en busca de la eficiencia o modernización y se amplían los derechos de los empleados, en su segunda etapa se puede observar como la implementación de méritos marcados en donde por la meritocracia las personas obtienen ciertos beneficios para acceder a mejores empleos.¹⁴

1. Definición de Administración de Recursos Humanos

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil

¹³ Serrano, Alexis, Administración de Personas, Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA, El Salvador, 2004, Pág. 16.

¹⁴ http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_antiores/Vol.VI_No.I_1ersem/KD_Vol.6_No.I_1sem.pdf

comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

- ✚ “Administración de Recursos Humanos es un campo, sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como: La cultura que existe en las organizaciones, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, y el estilo de administración utilizado”¹⁵.
- ✚ “Administración de Recursos Humanos es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones, las personas a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas”¹⁶.
- ✚ “Administración de Recursos Humanos es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”.¹⁷
- ✚ “Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales”.¹⁸
- ✚ “La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, las salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.¹⁹

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc – Graw Hill, México 2009, Página 7.

¹⁶ Serrano, Alexis, Administración de Personas, Página 6.

¹⁷ Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.

¹⁸ Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000

¹⁹ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.

Según las definiciones antes mencionadas se puede decir que la Administración de Recursos Humanos constituye el vínculo entre los trabajadores y la organización en el que se ejerce las funciones de selección, contratación, capacitación y desarrollo, para alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y los objetivos de la organización.

2. Importancia de la gestión de Recursos Humanos

Es importante aclarar que toda empresa, sin importar su tamaño, requiere de personas para trabajar adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso en la empresa es el personal.

Recursos Humanos

Son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos, conformando un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.²⁰

3. Objetivos Principales de la Administración de Recursos Humanos²¹

Los objetivos de la administración de recursos humanos busca garantizar un equilibrio entre la organización y el personal a través de establecimientos de esquemas de trabajo

²⁰ Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw –Hill, Interamericana Editores, México, 2011 Pág.81

²¹ Serrano, Alexis, Administración de Personal, Página 7.

que garantiza la máxima satisfacción de cada una de las partes teniendo en cuenta los factores tanto externos e internos que afectan a ambas partes.

Dentro de los objetivos que se persiguen se tienen:

1. Atraer a las personas más capacitadas del mercado.
2. Desarrollar el potencial del ser humano en beneficio mutuo.
3. Permite lograr resultados efectivos a través de las personas.
4. Apoyo en la línea de asesoría para la Gerencia General.
5. Motiva, Orienta y apoya a las personas.
6. Conservar relaciones laborales armoniosas y de entendimiento.
7. Laborar en condiciones de Higiene y Seguridad.
8. Tener buena imagen organizacional.

El logro de estos objetivos se basa en la disposición de la organización para facilitar los recursos necesarios y en la capacidad que poseen los administradores de recursos humanos de influir positivamente en el comportamiento de su personal.

C. GENERALIDADES SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A medida que las organizaciones crecen el departamento de personal se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subsistemas que funcionarán de diferentes maneras en la organización, los cuales tendrán funciones altamente definidas y especializadas.

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:²²

- ✚ Alimentación de Recursos Humanos
- ✚ Reclutamiento de personal
- ✚ Selección de personal
- ✚ Contratación
- ✚ Inducción
- ✚ Descripción y análisis de puestos
- ✚ Evaluación del desempeño
- ✚ Remuneración (administración de sueldos y salarios)
- ✚ Planes de prestaciones sociales
- ✚ Capacitación
- ✚ Desarrollo del personal
- ✚ Auditoría de recursos humanos

El recurso humano representa un rubro de mucha importancia dentro del proceso empresarial, ya que es un factor determinante para el logro de los objetivos. Para que el recurso humano se desenvuelva plenamente y contribuya al logro de los objetivos de la empresa, se hace necesario administrar efectivamente todas las actividades relacionadas al personal.

1. Organización del Departamento de Recursos Humanos

Para poder establecer la estructura de una organización debe adecuarse a las funciones de personal administrativo, en toda empresa es preciso partir de las

²² Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Organización del Departamento de Personal para optimizar las Relaciones Empleado-Patrono de la Empresa Ingran, S.A. DE C.V. Universidad de El Salvador, Noviembre 2013.

posibilidades económicas de la organización, de forma que su esquema facilite la puesta en marcha de los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisión.

Una unidad de Recursos Humanos es un agrupamiento de personas que trabajan en forma eficaz para alcanzar sus metas, sin organización solo habría caos, sería poco lo que se lograría hacer en grupo si no existe un acuerdo respecto a lo que debe hacer cada persona, el valor de la organización es su capacidad de hacer un uso más efectivo de los recursos humanos.²³

En definitiva organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

Tipología de las estructuras organizacionales.

Departamentalización: “Es el grupo de funciones dentro de la estructura de una empresa. Dependiendo del tipo de actividad a desarrollar de sus objetivos finales y de las relaciones de cada Departamento con las metas totales de la empresa”.²⁴

✚ “La departamentalización es un medio para organizar las actividades de la empresa, con el fin de facilitar la consecución de sus objetivos, consiste en la coordinación, combinación y/o agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos.”²⁵

²³ Serrano, Alexis, Administración de Personal, Página 107.

²⁴ Serrano, Alexis, Administración de Personal, Página 118.

²⁵ <http://es.slideshare.net/Karycmc/la-departamentalizacion>

- ✚ “La Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización”.²⁶

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Secuencia de la departamentalización.

En la departamentalización es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- ✚ Listar todas las funciones de la empresa.
- ✚ Clasificar.
- ✚ Agruparlas según un orden jerárquico.
- ✚ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- ✚ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- ✚ Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- ✚ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

Tipo de Departamentalización²⁷

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

²⁶ <http://orgamin.blogspot.com/2013/04/departamentalizacion.html>

²⁷ <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/departamentalizacion.html>

1.- Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello una mayor eficiencia del personal.

2.- Por productos: Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

3.- Geográfica o por territorios: Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.

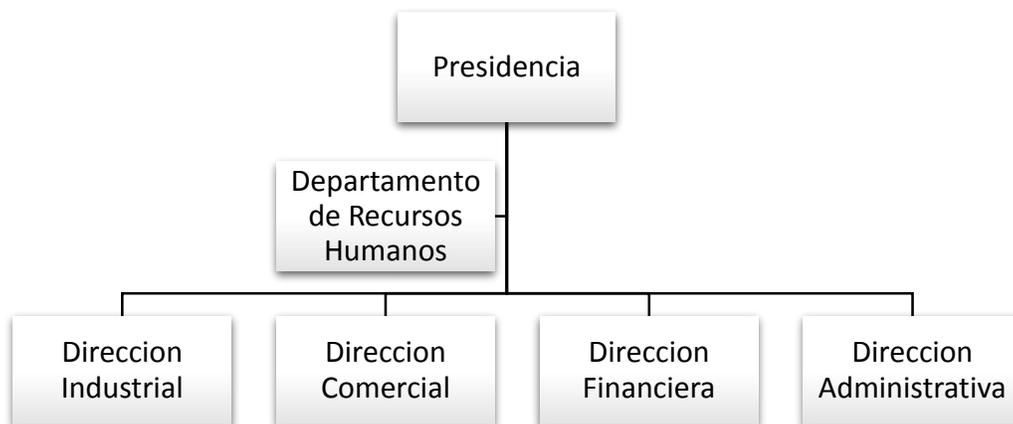
4.- Clientes: Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes, por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes, aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.

5.-Por procesos o equipo: Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o por que el proceso lo requiera.

6.- Secuencia: Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores, muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

2. Ubicación en la estructura Jerárquica.²⁸

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean departamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización de funciones altamente definidas y especializadas. El área de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de Staff (asesoría), es decir es un departamento que asesora a la presidencia con servicios de Staff. El departamento de recursos humanos en nivel intermedio se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento del área de Recursos Humanos debe avalarse y comunicarse a la presidencia para aplicarse en la organización. Como lo muestra en la siguiente figura:²⁹



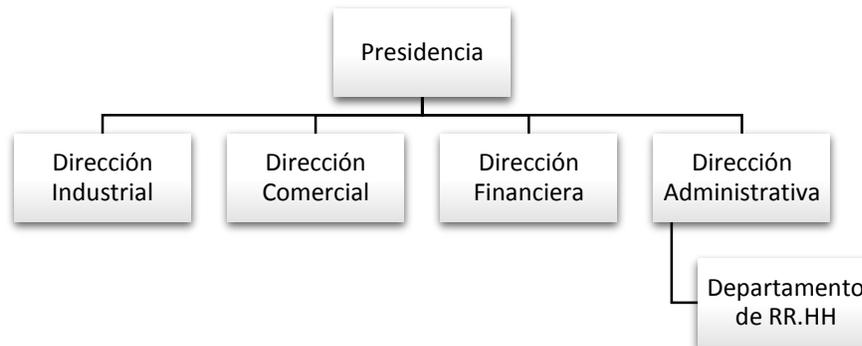
(FUENTE: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2011, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.)

En otras organizaciones, el departamento de Recursos Humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo que no toma decisiones; en este caso se reportan a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades, las decisiones tomadas en la alta

²⁸ <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>

²⁹ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág. 99

dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Como se muestra en la siguiente figura.



(FUENTE: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2011, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.)

3. Tipo de autoridad del Departamento de Personal

La autoridad conlleva tanta responsabilidad como rendición de cuentas, lo que quiere decir que, al ejercer la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a dar cuenta del éxito o el fracaso de sus actos.³⁰

El concepto de autoridad se puede definir como: El derecho que se confiere a una persona dentro de una organización, para tomar decisiones en el momento necesario y que favorezcan el logro de los objetivos encomendados.

La autoridad se caracteriza por ser conferida de manera formal, a través de un nombramiento, carta oficial, memorándum o acuerdos de junta directiva o de alta

³⁰ <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/tipos-de-autoridad.html>

gerencia. Esto significa que la persona investida con dicha autoridad tenga don de liderazgo o poder para influir positivamente en sus colaboradores.

La autoridad lineal se puede definir como: aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten totalmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo Jefe para todos los aspectos, y únicamente a ese Jefe reporta. Este tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el gerente general.³¹

La autoridad de Staff de aquellos grupos de individuos que proporcionan a los gerentes de línea consejos, servicios y asesoramiento. En muchas veces las asesorías son ejercidas por comités, constituidos por miembros de diferentes gerencias de la empresa que se reúnen periódicamente para tratar temas de su interés. La auditoría de staff para el caso del gerente de Recursos Humanos, en el cual asesora al gerente general y demás gerentes. A nivel organizacional su autoridad es de asesoría o staff.

De acuerdo al análisis realizado por el grupo de trabajo, la creación del departamento de recursos humanos se encontrará a nivel jerárquico intermedio, por lo tanto las decisiones son tomadas junto con el Arzobispo Mons. José Luis Escobar Alas. Este tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el Arzobispado de San Salvador.

Responsabilidad es la obligación que tiene un empleado de realizar las tareas asignadas, el empleado adquiere esta obligación al aceptar un trabajo o determinada labor. El

³¹ Stoner J. Walkel, Edición: Tercera, Editorial: Prentice e Hill Hispanoamericana, S.A. Ciudad: México Año: 1989

gerente no sólo es responsable de llevar a cabo ciertas tareas, sino también de las acciones de sus subordinados.

La responsabilidad que recibirá el departamento de recursos humanos junto con sus colaboradores dentro del Arzobispado, es velar por el bienestar de cada uno de los trabajadores, así como sus derechos, deberes y obligaciones dentro del marco normativo que rige el Arzobispado. Esta responsabilidad es transmitida totalmente por cada persona o grupo.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN ³²

El manual de organización es un instrumento de trabajo necesario para tomar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, las responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y su estructura.

Contenido General de un Manual de Organización:

- ✚ Introducción, ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones para su uso, misión, visión, objetivos y políticas del departamento, estructura organizativa, ubicación y funciones de los departamentos, Atribuciones.

³² Argueta, Norma y otros, trabajo de graduación, Propuesta de un manual de control interno administrativo - contable en la alcaldía municipal de alegría departamento de Usulután, Universidad de El Salvador, año 2013.

2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ³³

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Contenido General de un Manual de Descripción de Puestos:

- ✚ Introducción, ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones para su uso, Descripción de Puestos de los diferentes departamentos que conforman una entidad.

³³ <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ³⁴

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Contenido General de un Manual de Procedimientos:

- ✚ Introducción, ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones para su uso, procesos de selección, contratación, búsqueda, reclutamiento o convocatoria, Evaluación del perfil profesional, inducción y capacitación, planes de carrera y promoción profesional, formación, evaluación del desempeño y control del personal, administración del personal y relaciones laborales.

4. MANUAL DE BIENVENIDA

Es un instrumento escrito que comprende una descripción de las políticas de una organización, normas, prestaciones y otros temas, relacionados con la actividad propia de aquella³⁵. También se les llama manuales del empleado; suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

³⁴ <http://www.ingenieria.unab>

³⁵ Dorat, Pedro; Oliva Ricardo, Zaldívar Angélica; Propuesta de un Manual de Selección o Inducción de Personal para el MAG, Región Occidental. UES. 1992. Pág. 109.

- ✚ Primera etapa, Bienvenida: Diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado; presentación con los compañeros de trabajo; recorrido por lugares de uso frecuente en su trabajo.

- ✚ Segunda Etapa, Introducción a la Organización: Debe Abarcar temas referidos a información de la organización: en lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros funcionarios de la unidad para que el empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar³⁶.

- ✚ Tercera Etapa, Seguimiento: En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado. Mediante el uso adecuado del proceso de socialización, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus decisiones, lo que trae eficacia³⁷

³⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas. Primera Parte. Editorial LIMUSA. México 1997. Pág. 96. 34

³⁷ Gómez ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. México, 1994. Pag.383

Contenido General de un Manual de Bienvenida:

- ✚ Bienvenida, quiénes somos, historia, misión, visión, valores, estructura organizativa, beneficios para los empleados, horario de trabajo, registro de asistencia, apoyo para consultas e inquietudes de cualquier índole.

5. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ³⁸

Es un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Contenido General de un Manual de Evaluación del Desempeño:

- ✚ Introducción, ámbito de aplicación, importancia, objetivo, instrucciones de uso, políticas, recursos a utilizar, criterios para realizar la evaluación, determinación de la escala de evaluación, proceso de evaluación, formulario para realizar la evaluación.

³⁸ <http://www.usam.edu.sv>

D. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO.

1. Alimentación de recursos humanos.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la institución. Son los responsables de los recursos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta de ingreso en la organización para los candidatos que tienen las características y competencias personales requeridas para ocupar los puestos disponibles.

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración que codifican las características deseables e importantes que deben de poseer las personas, y con base a ellos escoger quiénes formarán parte del equipo.

El objetivo de los procesos de integración es abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su debido funcionamiento.

El proceso para integrar a las personas dentro de la organización consta de las siguientes actividades:

1. Reclutamiento de personal

“Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos”.³⁹

³⁹ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág.128

“Conjunto de Actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados, de modo que la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita”.⁴⁰

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a traer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.⁴¹

“Es el Proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.⁴²

Con base a lo anterior, se puede decir que el Reclutamiento es: Cada una de las actividades que se llevan a cabo para atraer a los candidatos con el fin de ocupar un puesto de trabajo en la empresa.

El reclutamiento surge de las necesidades requeridas por la empresa, en términos de personas, lo que ofrece el mercado y las técnicas de reclutamiento que se utilicen, es por eso que el proceso se realiza en tres etapas:

1.1. Investigación interna de las necesidades.⁴³

Identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo, para ello requiere disponer de personas adecuadas para cada puesto, por lo cual se basa en algunos modelos de reclutamiento como los siguientes:

⁴⁰ Serrano, Alexis. Administración de Personas, Primera Edición 2007

⁴¹ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

⁴² Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000

⁴³ Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. 2011 Pág.128

- ✚ Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.
- ✚ Modelo basado en segmentos de puestos.
- ✚ Modelo de sustitución de puestos clave (carta de reemplazo).
- ✚ Modelo basado en el flujo de personal.
- ✚ Modelo de planeación integrada.

1.2. Investigación externa del mercado.⁴⁴

Es una investigación con el objeto de segmentarlo diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- ✚ Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos empleados elegidos para la selección.
- ✚ Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- ✚ Reducir los costos operativos del reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de las técnicas y la eficacia en la búsqueda de talentos.

1.3. Definición de las técnicas de reclutamiento.⁴⁵

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de reclutamiento que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

Existen los candidatos que pueden estar empleados (en otra empresa) o disponibles (desempleados), los ocupados, disponibles (buscan cambiar de empleo) y Potenciales (que no buscan empleo), es por ello que existen dos fuentes de reclutamiento: El Interno y el Externo.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. 2011 Pág.128

⁴⁵ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

1.3.1. Reclutamiento Interno⁴⁶

“Ocurre cuando la empresa llena una determinada vacante mediante el método de reacomodo de sus empleados con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas” y sus técnicas son:

- ✚ Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- ✚ Resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- ✚ Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- ✚ Análisis de la descripción del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado a ocupar.
- ✚ Planes de carrera para verificar la trayectoria del ocupante del puesto considerado.
- ✚ Condiciones de promoción del candidato interno, es decir si ya está preparado para su ascenso y el reemplazo si hay alguien preparado para sustituir el puesto.

Ventajas del Reclutamiento Interno⁴⁷

- ✚ **Es más Económico:** Evita gastos en anuncios en periódicos y honorarios en empresas de reclutamiento, costos de admisión e integración del candidato.
- ✚ **Es más Rápido:** Evita demoras frecuentes del reclutamiento externo, tales como la espera de la publicación en el periódico, y la espera que lleguen los candidatos.

⁴⁶ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

⁴⁷ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

- ✚ **Presenta un índice mayor de validez y seguridad:** Puesto que se conoce al candidato, se evaluó y se sometió a la valoración de los jefes.
- ✚ **Fuente poderosa de motivación para los empleados:** Ven la posibilidad de crecimiento dentro de la organización por medio de ascensos.

Desventajas del Reclutamiento Interno⁴⁸

- ✚ Puede generar conflicto de intereses, Al ofrecer la oportunidad de crecimiento en el momento adecuado, frustra ambiciones de los empleados.
- ✚ Cuando se realiza comúnmente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- ✚ Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan.

1.3.2. Reclutamiento Externo⁴⁹

“Son los candidatos a ocupar un puesto que provienen de fuera de la empresa, éstos pueden ser candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” utilizando las siguientes técnicas:

- ✚ Archivos de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores.
- ✚ Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- ✚ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✚ Contactos con sindicatos o asociaciones profesionales.
- ✚ Contactos con universidades e instituciones académicas.
- ✚ Conferencias y ferias de empleo en universidades.
- ✚ Convenios con empresas que se dedican al mismo rubro.

⁴⁸ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

⁴⁹ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

- ✚ Anuncios en periódicos y revistas.
- ✚ Agencias de colocación o empleo o Reclutamiento por internet.

Ventajas del Reclutamiento Externo⁵⁰

- ✚ **Trae consigo experiencias nuevas para aplicarlas a la organización:** Es decir ideas novedosas, diferentes enfoques.
- ✚ **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** Admitiendo personal de categoría igual o mayor de la existente en la empresa.
- ✚ **Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo del personal de otras empresas o los mismos candidatos:** Aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas.

Desventajas del Reclutamiento Externo⁵¹

- ✚ Es más tardado que el Reclutamiento Interno.
- ✚ Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- ✚ En principio es menos seguro que el Reclutamiento Interno.
- ✚ Suele afectar la política salarial de la empresa

2. Selección de personal

“Es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla”.⁵²

⁵⁰ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág.139

⁵² Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág.144

“El proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes, para cubrir vacantes existentes o proyectadas”.⁵³

“Es el proceso que consiste en elegir, entre un grupo de solicitantes, a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.⁵⁴

“Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”.⁵⁵

Con Base en lo anterior, la selección de personal también se puede definir de la siguiente manera: Selección de personal es el proceso de elegir a las personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa.

El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección del personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante y por el otro lado, a los candidatos con diferencias

⁵³ Bohlander, George y otros, Administración de Recursos Humanos. 12 Edición, Editorial Thompson, México 2004, Pag. 172

⁵⁴ Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 2000

⁵⁵ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, México 2004.

profundas, en competencias por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y decisión.

2.1. Técnicas de selección de personal

Una vez que se haya obtenido la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección de personas pueden clasificarse en cinco grupos:

1. Entrevista de Selección: Es la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la organización y viceversa.

Tipos de Entrevistas

- **Entrevista Estructurada:** Se caracteriza porque el entrevistador cuenta con un formulario de preguntas específicas que planteará a los candidatos, obteniendo con ello la información de todas las áreas a evaluar.
- **Entrevista Libre o no Estructurada:** El seleccionador plantea al candidato, las preguntas de forma general, las intervenciones del entrevistador son mínimas lo que hace que el entrevistado tenga mayor interacción y se exprese libremente.
- **Entrevista Mixta:** Es una mezcla de las dos anteriores, alternando preguntas dirigidas, cuando se trata de obtener una información concreta y objetiva.

2. Pruebas de Conocimiento: Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, miden el grado de conocimiento profesional o técnico exigido por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Tipos de Pruebas de Conocimiento

- **Orales:** Son pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
- **Escritas:** Son Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- **De realización:** Son Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en un tiempo determinado, como por ejemplo las pruebas de digitación.

3. Pruebas Psicométricas⁵⁶: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos, es decir que se utilizan para conocer mejor a las personas para tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional o diagnóstico de personalidad.

4. Pruebas de Personalidad⁵⁷: Analizan los diversos rasgos de la personalidad (Característica marcada que distingue a una persona de los demás), ya sean estos determinados por el carácter (Rasgos adquiridos) o por el temperamento (Rasgos Heredados).

5. Técnicas de Simulación: Son técnicas de dinámicas en grupo, el más utilizado es el Psicograma, se basa en la teoría de roles: Es decir que cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea aislado o en interacción con otras personas. Ésta técnica es utilizada para los cargos que exigen muchas

⁵⁶ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág.261

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto, México. 2011 Pág.266

relaciones interpersonales como por ejemplo: Gerencia, supervisión, ventas, compras, etc.

3. Contratación

“El conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la Ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas”⁵⁸

Por lo tanto da a conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que el patrono y el empleado adquieren en el desempeño de sus labores. Finalmente se puede decir, que es aquel compromiso que se celebra entre dos o más personas, en las cuales se adquieren derechos y obligaciones de ambas partes.

De igual forma la contratación es un factor sumamente importante para las relaciones de trabajo, ya que estas deben de elaborarse en forma escrita tomando en cuenta los aspectos legales para evitar cualquier tipo de conflicto

Contrato Individual de Trabajo⁵⁹

Art. 17.- 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.

Art. 20.- Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la

⁵⁸ Serrano, Alexis. Administración de Personas, Primera Edición 2007

⁵⁹ Código de Trabajo, de fecha 23 de Junio de 1972, decreto legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.

subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Contrato Colectivo de Trabajo⁶⁰

Art. 268.- El contrato colectivo de trabajo y la convención colectiva de trabajo, tienen por objeto regular, durante su vigencia, las condiciones que regirán los contratos individuales de trabajo en las empresas o establecimientos de que se trate; y los derechos y obligaciones de las partes contratantes.

Art. 269.- El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra. Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar.

4. Inducción

“Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente”⁶¹

“Esta se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo en su labor específica”⁶²

Inducción es dar a conocer los antecedentes de la empresa, las políticas, normas y valores que regulan el trabajo que iniciará a desarrollar el personal en el nuevo puesto

⁶⁰ Código de Trabajo, de fecha 23 de Junio de 1972, decreto legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.

⁶¹ Serrano, Alexis. Administración de Personas, Primera Edición 2007

⁶² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Editorial Limusa, Año 1984

de trabajo. Es aquí donde el trabajador empieza a comprender, conocer, aceptar valores y políticas que tiene una empresa.

2. Aplicación de recursos humanos

1. Descripción y análisis de puestos.

Puesto

“Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Las obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.⁶³

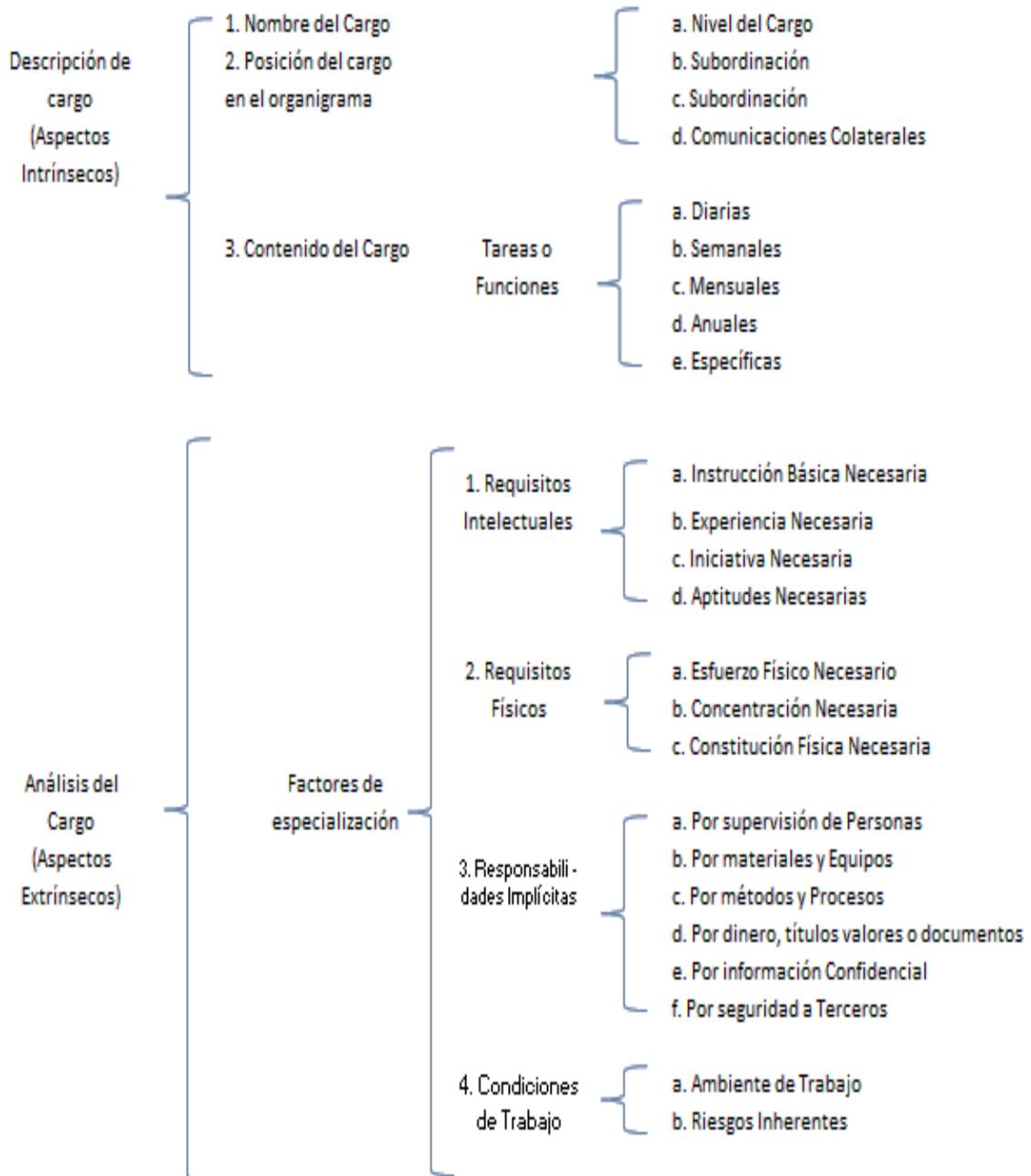
Descripción de puestos

- ✚ “Proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización”.
- ✚ “Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (Lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (Cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (Cómo lo hace), y los objetivos (Por qué lo hace). En esencia, las tareas o responsabilidades “Son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe de realizar”.
- ✚ “Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto, ésta se puede presentar en forma genérica y analítica”.⁶⁴

⁶³ Chiavenato, Idalberto, México. 2011 Pág.190

⁶⁴ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, México 2004.

Contenido de la Descripción y Análisis de Cargos ⁶⁵



⁶⁵ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

2. Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.⁶⁶

“Es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño”⁶⁷

De acuerdo a las definiciones anteriores se entiende por evaluación del desempeño: El método utilizado por las empresas para medir la capacidad que tiene un empleado de desarrollar las tareas asignadas en su puesto de trabajo.

2.1. Métodos y técnicas para evaluar el desempeño.

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar⁶⁸.

La evaluación del desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño⁶⁹.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág.202

⁶⁷ Dessler, Gary. Administración de personal, Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México 2001.

⁶⁸ Werther, William B; Davis, Jr. Keith. Administración de Recursos Humanos y Selección de Personal, Editorial Mc Graw Hill Quinta edición, 1996.

⁶⁹ Dessler, Gary, México 2001.

La evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar todo por escrito periódicamente el juicio en que una persona hace su trabajo, es un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización⁷⁰.

2.1.1. Evaluación del Desempeño por Competencias⁷¹.

Para Martha Alles, competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Evaluación del Desempeño por Competencia se basa en la observación de conductas; es decir, el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado.

Las evaluaciones de desempeño por competencia son útiles y necesarias para:

- ✚ Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- ✚ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✚ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

IMPORTANCIA⁷².

La evaluación de desempeño por competencias permite identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución al logro de objetivos y metas de la

⁷⁰ Serrano, Alexis, Año 2009, Página 231

⁷¹ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos pág. 79.

⁷² Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos pág. 79.

organización, además contribuye a detectar las competencias de los trabajadores y determinar si son compatibles con las que se requieren para el puesto de trabajo.

Una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño, es decir, el sistema debe ser válido y confiable.

Tipos de Competencias.

A continuación se definen los tipos de competencias que se requieren para la evaluación del desempeño:

- ✚ **Destrezas.** Es la aptitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales.
- ✚ **Habilidades.** Es la aptitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales.
- ✚ **Conocimientos.** Son los conocimientos teóricos que la persona posee. Esto no garantiza que se tenga la capacidad de ponerlos en práctica.
- ✚ **Comportamiento.** Es la acción visible de la persona con relación a cómo se comporta o actúa en algún lugar o entre ciertas personas.
- ✚ **Actitudes.** Manera de enfocar o percibir una situación de la vida real. Muchas veces determina la forma de comportarse pero no necesariamente.
- ✚ **Valores.** Factores que conforma la personalidad madura de una persona.

Una evaluación del desempeño implica diseñar instrumentos que involucren las competencias que debe cumplir una persona en el puesto de trabajo para que demuestre con evidencias que puede realizar las tareas. Por consiguiente, los instrumentos de evaluación son herramientas destinadas a documentar los aspectos a

verificar y sus resultados en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función⁷³.

Independientemente del instrumento a utilizar, es necesario tener previamente definidas las competencias por evaluar; es decir, las cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación, éstos varían de una organización a otra dependiendo de la naturaleza, las funciones del puesto y el nivel jerárquico.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas, una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación según parámetros predeterminados y objetivos para que proporcione información medible y cuantificable.

Los instrumentos más utilizados para la evaluación desempeño por competencia son: escalas de puntuaciones, listas de chequeo, hoja de seguimiento de metas y objetivos, escalas de apreciación, hojas de autoevaluación⁷⁴.

- ✚ Los instrumentos por escala de puntuación contiene los datos de identificación del evaluado, la descripción de la competencia y grados que especifican su nivel de cumplimiento (por ejemplo: grado A= 100% significa un rendimiento excelente; B= 75% rendimiento muy bueno; C=50% rendimiento bueno; D=25% rendimiento regular, No desarrollada=0% ó el rendimiento es deficiente), el tipo de evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.

⁷³ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos pág. 80

⁷⁴ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos pág. 81

- ✚ La lista de chequeo, es un instrumento que contiene preguntas cerradas en la que responde con sí o no, bueno o deficiente y se utiliza para observar sistemáticamente un proceso; es decir, se verifica si la persona evaluada cumple o no con los requerimientos que debe contener la ejecución de una tarea específica.
- ✚ Hoja de seguimiento de metas y objetivos, esta hoja consiste en describir el avance de cumplimiento de metas del trabajador y es el jefe quien se encarga de asignar el porcentaje de desempeño en cada meta propuesta.
- ✚ Las escalas de apreciación incorporan un nivel de desempeño que se expresa en una escala numérica o conceptual, gráfica o descriptiva. Por lo tanto, tienen la misma estructura que las listas de chequeo, aparte de eso contiene más de dos variables en la observación (por ejemplo: muy bien, bien, suficiente).
- ✚ Hojas de autoevaluación, este instrumento se utiliza generalmente cuando se concluye una actividad práctica, describe los objetivos o conductas a evaluar y el trabajador especifica el nivel de desempeño que obtuvo al realizar dicha tarea. Los niveles deben estar detallados en forma numérica (1, 2, 3, 4, 5) ó conceptual (excelente, muy bueno, bueno, regular, necesita mejorar).

Las condiciones básicas que debe cumplir el instrumento de evaluación de competencias laborales son las siguientes⁷⁵:

- ✚ Objetividad, significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e intereses del que evalúa.
- ✚ Validez, el instrumento debe plasmar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del trabajador evaluado.

⁷⁵ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos pág. 82

- ✚ Confiabilidad, los instrumentos deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.

Los instrumentos de evaluación le permiten al evaluador:

- ✚ Organizar y estructurar la evaluación de cada uno de los aspectos operativos y tecnológicos indispensables para desempeñar una función profesional.
- ✚ Obtener las evidencias que involucren todos los criterios, los conocimientos y el rango establecidos en la norma de competencia.
- ✚ Valorar cada una de las evidencias obtenidas en momentos diferentes, registrando si el evaluado cumple o no con cada uno de los enunciados previstos en el instrumento.
- ✚ Elaborar un plan de mejoramiento para el evaluado.
- ✚ Garantizar la objetividad del juicio que emita el evaluador.

3. Mantenimiento de Recursos Humanos⁷⁶.

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo, los cuales son importantes para definir la permanencia de los empleados y sobre todo para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos de la institución.

⁷⁶ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

✚ **Compensación:** Es el área relacionada con la remuneración que el trabajador recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

La compensación puede ser:

1. **Directa** (Salarios, comisiones y bonificaciones).
2. **Indirecta** (Seguro Médico Familiar, Seguro de Vida, Canasta Básica, Apoyo en Actividades Deportivas).
3. **No financiera** (Uniformes, Transporte, Premios por Años de Servicio, Reconocimientos especiales por Retiro Voluntario).

✚ **Beneficios Sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, éstos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorios de moral y productividad.

Tipos de Beneficios Sociales

1. **Beneficios Monetarios:** Vacaciones, Pensiones, Bonificaciones, Planes de préstamo, complemento de salario por incapacidad, subsidio de medicamentos, Anticipos de Salarios.
2. **Beneficios no Monetarios:** Servicios de Cafetería para Empleados, Seguro Médico, Club recreativo, Seguro de vida colectivo, Transporte de personal, Asistencia Médico Hospitalaria Odontológica, Canasta Básica, Uniformes, Actividades Deportivas.

Higiene y seguridad en el trabajo⁷⁷

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales.

Desde el punto de vista de la salud física el lugar de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y los equipos de trabajo.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas saludables, que influyan de forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales como por ejemplo el estrés.

4. Desarrollo de recursos humanos

1. Capacitación.

Toda organización y empresa necesita que su capital humano tenga los conocimientos necesarios que permitan optimizar el rendimiento y por ende alcanzar metas, objetivos que se plantean, es por eso que surge la necesidad de planificar, establecer y determinar las áreas que se requieren fortalecer esto con el fin de implementar la eficiencia y eficacia de los procesos que integran la empresa independientemente de la actividad económica

⁷⁷ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

a la cual se dediquen. A continuación se desarrollará la definición de la capacitación y los pasos que se requieren para ejecutarla.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Definición:

“La capacitación; es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades”⁷⁸.

Según Alexis Serrano “La capacitación; es el conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización”⁷⁹.

“En su libro Administración de personal Gary Dessler define la **capacitación** como los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”⁸⁰.

La capacitación; Es un conjunto de actividades ejecutadas de manera sistemática que persiguen trasladar conocimientos generales y específicos para mejorar las funciones que los elementos de una organización ejecutan.

⁷⁸ www.eumed.net/cursecon/.../capacitacion-adiestramiento-personal.pdf

⁷⁹ Administración de personal, Lic. Alexis Serrano, página 107.

⁸⁰ Administración de personal, Gary Dessler, página 249.

Objetivos⁸¹.

1. Transmitir información o conocimientos a las personas.
2. Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.
3. Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
4. Incrementar productividad.
5. Prevenir riesgo de trabajo.
6. Descubrir el potencial necesario en las personas.
7. Definir mejor los indicadores de desempeño.
8. Permite tener personas motivadas y enfocadas con la visión.

2. Etapas de la capacitación.

2.1. Análisis de las necesidades de capacitación.⁸²

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo la reubicación del personal.

⁸¹ Administración de personal, Lic. Alexis Serrano, página 108.

⁸² Administración de personal, Gary Dessler, página 254.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.

En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

Enfoque correctivo: encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales.

Enfoque prospectivo: orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

2.2. Planificación general de la capacitación.⁸³

La planificación general de la capacitación en una institución implica: i) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; ii) evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y, iii) elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación. La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo,

⁸³ Administración de personal, Gary Dessler, página 270.

curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo.

2.3. Ejecución y control de las acciones de capacitación.⁸⁴

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

1. Evaluar los proyectos de capacitación externos.
2. Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
3. Organizar acciones de capacitación internas.
4. Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
5. Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
6. Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
7. Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
8. Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
9. Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes

⁸⁴ Administración de personal, Gary Dessler, página 290.

3. Desarrollo del personal.

El desarrollo personal, es una función importante en la administración de recursos humanos de toda entidad, institución o empresa que no sólo consiste en capacitaciones, sino también en la planeación de carrera y entrenamiento de personal.

Definiciones:

“El **desarrollo de personal**; es la suma de todas las medidas que deberían poder garantizar, de la manera más amplia y sistemática posible, las necesidades de cualificación actuales y futuras del personal en la empresa”⁸⁵.

CARRERA PROFESIONAL.

Según Alexis Serrano “Es el proceso mediante el cual se determina la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización; desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar”⁸⁶

Según R Wayne Mondy en su libro Administración de recursos humanos define “una carrera como un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. Históricamente, una carrera era una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que una persona ocupa durante su vida, aunque no siempre con la misma empresa”⁸⁷.

Carrera Profesional; se define la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actividades y reacciones asociadas que experimenta.

FORMA DE FOMENTAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

⁸⁵ La dirección corporativa de los recursos humanos, Rainer Marr Santiago, página 197.

⁸⁶ Serrano, Alexis (2007). Administración de Personal, El Salvador: Primera Edición.

⁸⁷ Robert M. Noé, Administración de recursos humanos, página 237.

Las organizaciones, empresas y entidades deben buscar los mecanismos para fomentar el desarrollo del personal que permita fomentar el aprendizaje y mejorar las capacidades y habilidades de los miembros que integran la organización, para eso se implementan una serie de programas y métodos que se describen a continuación:

Planeación de carreras⁸⁸

Los programas de desarrollo del personal intentan desarrollar las carreras de los empleados y están diseñados para que beneficien tanto a la organización como el empleado.

La carrera de un colaborador en una organización forma parte de sus experiencias de vida acumuladas. Esta es la parte que le interesa al gerente, mientras que para el colaborador es importante todo el curso de su vida laboral.

Un plan de carrera bien diseñado permitirá que sus empleados puedan aspirar a puestos más importantes dentro de la organización, para esto la empresa deberá definir e identificar los intereses individuales que muestran sus colaboradores, cuáles son sus metas y objetivos que persiguen para su autorrealización.

Entrenamiento de personal; es la educación profesional que busca adaptar al empleado a un determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al talento humano los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándola de manera adecuada⁸⁹.

Por otro lado el entrenamiento de personal, es un punto de partida que un nuevo elemento que integre las filas de la organización, también es utilizada para fomentar el

⁸⁸Robert M. Noé, Administración de recursos humanos, página 83.

⁸⁹ Mejía, Karina Lisette y Otros, El desarrollo del personal, una estrategia para generar el compromiso en los colaboradores, Tesis de grado, Universidad de El Salvador página 46.

aprendizaje de un nuevo proceso implementado, fomentando así el éxito o eficacia organizacional.

Las organizaciones, entidades y empresas deberán generar entre sus empleados el crecimiento profesional para optar por posiciones más importantes dentro de la organización, esto se podrá siempre y cuando la entidad trabaje en el adiestramiento, el aprendizaje y capacitación.

5. Control de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, si no racional y deliberado. Para que estas características organizaciones existan, es necesario que haya control.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado.

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica;

- ✚ Control como función administrativa⁹⁰, que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar.
- ✚ Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos.

En cualquiera de las dos connotaciones, el control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de actuación es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

1. Auditoría de recursos humanos

“La auditoría de recursos humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencia para mejorar”.⁹¹

“La auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficacia y la eficiencia del programa que se lleva a cabo”.⁹²

“La Auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; Constituye, entonces, un instrumento de a función de control”.⁹³

⁹⁰ Chiavenato, Idalberto, México 2011 Pág. 368

⁹¹ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

⁹² Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Noviembre 2013.

⁹³ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la auditoría de recursos humanos también se puede definir como el proceso de verificación de los resultados esperados en la gestión de los recursos humanos para identificar e implementar oportunidades de mejora.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Propósitos de la auditoría de recursos humanos

- ✚ Identificar a las personas responsables de cada actividad.
- ✚ Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
- ✚ Verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
- ✚ Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos.

Importancia de la Auditoría de Recursos Humanos.

Existe un conjunto de consideraciones en cuanto a la importancia que representa o aporta la auditoría de recursos humanos. Entre otras consideraciones destaca el hecho de poder conocer las condiciones de rendimiento, necesidades y actualización que requiere el personal que labora en una determinada organización. En este hecho el departamento de personal juega un papel importante, en el cual se realizan todo el conjunto de supervisiones y evaluaciones del personal, con la intención fundamental de mejorar el rendimiento y efectividad de la organización.

Tipos de Auditoría⁹⁴.

Existen dos tipos de auditoría de la gestión de los recursos humanos:

- La auditoría estratégica.
- La auditoría de funcionamiento.

La auditoría estratégica basa su interés en la evaluación de las políticas y programas de recursos humanos, los cuales tienen que estar ligados íntimamente y apoyar la estrategia global de la organización.

Entre los factores que deben evaluarse en la auditoría estratégica se encuentran:

Factores del entorno: Aquí se estudian las contribuciones que los recursos humanos hacen a la organización a hora de interrelacionarse con el exterior, como también las contribuciones que estos hacen para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización.

Factores relacionados con el sector: Aquí cabría analizar qué temas de recursos humanos resultan claves en el sector. Por ejemplo: el cumplimiento de una normativa o reglamento aplicable al sector.

Factores relacionados con la aplicación de la estrategia: Se estudian las áreas de recursos humanos que están involucrados con la estrategia general de la empresa. Se analizan las relaciones del departamento de recursos humanos con otros departamentos.

⁹⁴ Baquero, Nancy y otros, Auditoría Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos, Tesis de grado, Universidad de El Salvador, página 25.

Factores relacionados con la empresa: Se analizan debilidades y fortalezas de la organización con respecto a su recurso humano, para poder tomar decisiones.

En cuanto a la auditoría de funcionamiento su objetivo primordial es revisar que las decisiones y actuaciones tomadas en el corto plazo, no entren en conflicto y se encuentren en consonancia con las de largo plazo.

Otros autores dividen las auditorías en dos grandes grupos:⁹⁵

- + Internas
- + Externas.

Las primeras provienen o son propias de la empresa para dar objetividad en el servicio, es decir, son realizadas por gente de la misma compañía.

El auditor interno depende jerárquicamente de un supervisor dentro de la pirámide organizacional, pero ello no implica que no pueda realizar su trabajo con total independencia.

Mientras los segundos son realizados por un grupo de personas que proviene de fuera de la organización. Estas personas son contratadas para realizar la tarea de dictar y una vez finalizado su trabajo, dejan la empresa.

⁹⁵ Baquero, Nancy y otros, Auditoría Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos, Tesis de grado, Universidad de El Salvador, página 28.

E. DESEMPEÑO LABORAL.

a. Definición de desempeño laboral.

D' Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado⁹⁶.

Mientras que en la Revista del Centro Nacional de Registro define el Desempeño Laboral como: la Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos.

Como se observa, ambas definiciones coinciden en que el Desempeño Laboral es la herramienta e instrumento de medición de los objetivos estratégicos en la organización.

b. Importancia.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón en muchas empresas hay un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

⁹⁶ DESEMPEÑO LABORAL [En Línea] Disponible en: <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf> [Consultado 27 Septiembre 2012]

c. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

Existen factores comunes que influyen en el desempeño laboral de los empleados en una organización, entre los cuales se tienen:

La Motivación.

La motivación es producto de una necesidad, si el ambiente laboral permite satisfacer las necesidades de los miembros, el desempeño laboral tiende a ser favorable y positivo. Por el contrario, si se ven frustradas sus necesidades, surge insatisfacción, repercutiendo de forma negativa en el desempeño laboral.

Robbins, califica la motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal⁹⁷.

En la actualidad la influencia de la motivación en el desempeño de las personas es esencial para alcanzar metas y objetivos establecidos por las organizaciones, por lo tanto, es un elemento importante por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la organización optimizará el desempeño del personal.

La Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

Una persona satisfecha o feliz es una persona productiva. Para Herzberg, en su teoría motivacional sostiene que gran parte de la satisfacción y motivación de las personas proviene del tipo de trabajo, por lo cual éste debe ser diseñado a fin de comunicar la

⁹⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Prentice Hall. Pág. 207

máxima eficacia a los factores motivadores. A esto se le llama enriquecimiento del trabajo.

Algunos determinantes de la satisfacción laboral se encuentran el reto de trabajo, las condiciones de trabajo favorable, la personalidad y compatibilidad que la persona tenga con el trabajo. Así mismo, si el personal está satisfecho con su trabajo sus efectos son productividad, alcance de metas y logros de objetivos

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Es importante realizar la investigación de campo ya que por medio de ella se conoció la situación actual en que se encuentra la administración de recursos humanos dentro del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, en el sentido de organizar el departamento y optimizar el desempeño de los empleados.

Así como también conocer la opinión de los empleados acerca de las políticas, reglamentos, prestaciones laborales, capacitaciones, evaluaciones, para determinar la calidad de este y la satisfacción de los empleados tenga de él.

Toda la información mencionada anteriormente permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se determinó realizar una propuesta de ficha de ingreso del empleado, descriptores de puestos, modelo de evaluación del desempeño y políticas que contribuya al fortalecimiento del departamento de recursos humanos.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. OBJETIVO GENERAL

Identificar los principales problemas, vacíos y deficiencias existentes en la actual administración de recursos humanos y que a su vez permita organizar el departamento para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los principales problemas, vacíos y deficiencias existentes en la actual administración de recursos humanos.
2. Organizar y definir con claridad y precisión los objetivos, políticas y funciones, del departamento de recursos humanos.
3. Determinar las necesidades de herramientas administrativas en el Arzobispado de San Salvador que contribuya a la optimización del desempeño del personal.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo de trabajo, presenta el diagnóstico obtenido de acuerdo a los resultados que ha arrojado la investigación de campo realizada en el Arzobispado de San Salvador, de la cual se explican a continuación sus elementos básicos:

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó con base en el método científico, el cual permitió recolectar y tratar con mayor objetividad la información que se obtuvo. Así como también se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

- A. Método Analítico:** En la investigación se utilizó el método analítico, el cual permite que las partes de un todo se separen y se estudien para examinar la relación existente entre ellas. El método se aplicó estudiando por separado los aspectos de cómo se realiza la administración del departamento de Recursos Humanos en el Arzobispado de San Salvador y la relación que existe entre cada uno de ellos.
- B. Método Sintético:** Se utiliza la síntesis como método de razonamiento, por medio de la cual se efectúa con mayor facilidad si anteriormente se ha percibido aquel

todo que ahora se intenta construir. El análisis es la operación que se encarga de aislar todos los elementos, y la síntesis es la que tiende a reconstruir el todo, es decir la integración de las partes.

La aplicación de estos métodos tiene como finalidad investigar la relación existente entre la organización del departamento de Recursos Humanos y sus funciones Administrativas dentro del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

2. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizaron en la investigación, para la obtención de información se clasifican en:

a) Primarias

Son todas aquellas fuentes de las cuales se obtiene información de manera directa, es decir donde se origina la información, dentro de las fuentes primarias que se utilizaron para llevar a cabo la investigación se encuentra, la entrevista realizada al Lic. Máximo Hernández Reyes, Contador General, Encargado de la Curia Administrativa y quién también funge como encargado de todos los temas relacionados al personal, se realizó una encuesta al personal y la observación directa fueron las fuentes necesarias para obtener la información requerida.

b) Secundarias

Son todas aquellas fuentes que ofrecen información acerca del tema a investigar, pero que no son la fuente principal de los hechos o situaciones, dentro de las fuentes secundarias que fueron utilizadas se encuentran: El archivo histórico, la página oficial del

Arzobispado de San Salvador, libros, trabajos de graduación, bibliografía de la institución y búsquedas en páginas web, con el objetivo de conocer más acerca de la organización del departamento de recursos humanos para optimizar el desempeño de los empleados y de esta manera determinar las funciones requeridas del departamento a desempeñar.

3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Únicamente recoge información sobre los conceptos o las variables, pero su objetivo no es describir como se relacionan.⁹⁸

Tomando como base los elementos que conforman las funciones de administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, etc.), el tipo de investigación utilizada en el estudio fue descriptiva ya que esta permitió analizar cada uno de estos elementos por separados logrando determinar la forma en que afecta nuestro objeto de estudio y a su vez realizar una integración de los resultados obtenidos, permitiendo establecer las soluciones necesarias a los problemas que afectan al Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación constituye el plan general de todo investigador, con el objetivo de obtener las respuestas necesarias a todas las interrogantes planteadas, dentro del cual se desglosan las estrategias básicas que todo investigador adopta para generar información exacta e interpretable⁹⁹.

⁹⁸ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc. Graw Hill Interamericana, México 2010. Pág. 80

⁹⁹ http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm

La investigación en el Arzobispado de San Salvador, se llevó a cabo utilizando el diseño No Experimental el cual consiste en que el investigador no manipula una o más variables, para ver el efecto que produce una a la otra, el estudio se realizó en el contexto natural. Se utilizó éste tipo de diseño de investigación, porque permitió recolectar los datos necesarios para después analizarlos, observando así las situaciones existentes y no provocadas intencionalmente, de este modo las variables independientes son las existentes, y no se manipularon para no crear influencia directa en las variables dependientes.

5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La recolección de datos se refiere al uso de diversas técnicas y herramientas que son utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, con el propósito de recolectar y obtener todo tipo de información fiable y oportuna, se utilizaron diferentes técnicas de investigación, que permitieron brindar veracidad en los resultados que arrojó el proceso de recolección, tabulación y sobre todo el análisis e interpretación de datos. Entre las técnicas que fueron ejecutadas se encuentran:

a) Entrevista

La entrevista se utilizó para indagar la situación en la que se encontraba la administración de Recursos Humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, para ello se usó del instrumento de la guía de entrevista estructurada que estuvo dirigida al Lic. Máximo Hernández Reyes, Contador General y quién también ejerce las funciones en el área de Recursos Humanos, la cual permitirá realizar una propuesta en función de esta.

b) Censo

El censo fue aplicado a una muestra de 68 empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador. Con ello se pretende explicar las variables de estudio y sus frecuencias, las cuáles se obtendrán de la población objeto de estudio, en este caso son: Curia administrativa 51, Curia de justicia 4, Curia pastoral 10, Consejo presbiteral 3, Haciendo un total de 68 empleados.

c) Observación directa

Se hizo uso de la técnica para observar y conocer bien la estructura organizativa y la distribución de las áreas de trabajo que integran la gestión de recursos humanos en la Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) Guía de entrevista

La guía de entrevista fue estructurada con 15 preguntas y fue dirigida al Lic. Máximo Hernández Reyes quien es el encargado de la curia administrativa, el contador y administrador del personal dentro de la Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

b) Cuestionario

Este instrumento fue diseñado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiples, que estuvo dirigida a conocer aspectos específicos e importantes de las variables e indicadores con el fin de obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de

la situación actual de la administración de recursos humanos en el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

c) Charlas Informales

Son las conversaciones que se tuvieron en las primeras visitas al Arzobispado de San Salvador, pues no eran entrevistas, pero se tocaban varios puntos acerca del tema y se tomaron en cuenta para realizar la investigación.

d) Apuntes Varios

En cada una de las visitas al Arzobispado de San Salvador se tomaban apuntes, pues se llevaban en una bitácora aparte para ser utilizados en el momento en que se requerían, los cuales contribuyeron a brindarle mayor aporte a la investigación.

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a. Determinación del universo

El universo de estudio estuvo compuesto por los elementos o sujetos que se estudiaron el cual comprende la curia administrativa es decir los empleados que laboran en el Arzobispado de San Salvador.

b. Determinación de la muestra

El tamaño de la muestra de investigación se determinó de la siguiente manera: Para las diferentes curias, personal administrativo, jurídico y contable, se realizó un censo, que

en total son 68 personas. Por lo tanto no se necesitó de fórmula estadística para calcular muestra. (Ver Anexo 1. Datos Generales, Puesto que desempeña).

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

La recopilación de la información se realizó a través de la entrevista y de las encuestas que fueron completadas por los empleados administrativos de las diferentes curias y jefaturas. El análisis e interpretación de la información fue realizado de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, mismos que fueron tabulados en hojas de cálculo de Excel, seleccionando la información por medio de tablas dinámicas para finalizar elaborando gráficos para presentar los resultados obtenidos en cada pregunta y pudiese ser comprendido de forma clara para los lectores.

D) Descripción del Diagnóstico

1. Información General de los Empleados

Género

El 62% de los empleados administrativos son de género femenino y el 38% son de género masculino, lo que denota que en el Arzobispado de San Salvador se ofrece igualdad de oportunidades laborales a las personas, aunque en la actualidad la mayor parte de empleados administrativos son mujeres, en este caso la contratación depende de la preparación académica y la experiencia para desarrollar las actividades dentro de la institución.

Puesto que Desempeña

El 75% del personal se desempeña en el área Administrativa, el 21% del personal en el área de Contable y el 4 % en el área Jurídica, lo que denota que la mayor parte de los

empleados se encuentran concentrados en el área administrativa, existe éste fenómeno porque la actividad productiva en la que se desarrolla el Arzobispado de San Salvador, en su mayoría está orientada a brindar servicios de carácter religioso a la comunidad.

Edad

El 37% del personal se encuentra en una edad de los 30 a 47 años, lo que se podría indicar que los empleados que posee actualmente el Arzobispado de San Salvador poseen una mayor experiencia para desarrollar las actividades asignadas.

Nivel de Estudio que posee

Se observa que el 47% de los empleados del Arzobispado de San Salvador se encuentran con un nivel de estudio universitario, esto significa que se cuenta con el personal calificado, lo cual representa una ventaja competitiva para que se logren los objetivos y metas organizacionales.

Clase de Contrato

En el Arzobispado de San Salvador se cuenta con la mayoría de empleados que gozan de una plaza fija, lo que nos indica que la institución es sólida y responsable para cumplir las obligaciones y el respaldo que debe de tener con sus empleados.

2. ANÁLISIS DE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR.

El departamento de Recursos Humanos es un área muy importante dentro de toda organización, debido a que es la encargada de la Planeación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación del desempeño, Beneficios Sociales, Compensaciones, Capacitaciones, Control y Desarrollo del Recurso Humano.

En el Arzobispado de San Salvador, a medida que han pasado los años y conforme a los requerimientos que surgen día con día, se han visto en la necesidad de contratar más personal, por consiguiente se presenta la necesidad de que se organice un departamento de Recursos Humanos de manera inmediata, para tener un mejor control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la institución y es en este rubro en donde se enfocó la presente investigación.

Al realizar la investigación se ha podido constatar que en la estructura organizativa que actualmente posee el Arzobispado de San Salvador, no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, y que las funciones que son propias de la administración del recurso humano son realizadas en la medida de lo posible por el departamento de Contabilidad, siendo el encargado el Lic. Máximo Hernández Reyes, lo cual ocasiona que la administración del personal no se lleve a cabo de forma integral.

A continuación se presenta el Diagnóstico de la situación actual de la administración del Recurso Humano del Arzobispado de San Salvador.

a) ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1) RECLUTAMIENTO

El reclutamiento del personal tiene como objetivo principal atraer a los candidatos idóneos que formarán parte de la institución, éste será el elemento clave para que la misma alcance sus objetivos.

En el Arzobispado de San Salvador el Reclutamiento del Personal es realizado en primera instancia por el Contador General El Lic. Máximo Hernández Reyes, quién es el encargado de realizar las entrevistas preliminares, luego una segunda entrevista con el Moderador El Presbítero Carlos Chavarría y una tercera entrevista con Mons. José Luis Escobar Alas. (Ver Anexo 2. Pregunta 4 Guía de Entrevista), este proceso es realizado con base al puesto a ocupar dentro de la institución.

Pero se ha podido constatar que no se tiene un proceso de Reclutamiento bien definido, ésta afirmación se realiza con base en (Ver Anexo 1. Pregunta 7 del Cuestionario), la mayoría de los empleados ingresaron al Arzobispado a través de un contacto que ya se encontraba dentro de la institución.

Todo lo anterior refleja que el Arzobispado no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados, es por eso que se hace necesario establecer los medios adecuados y efectivos para la convocatoria del personal, para elegir a una persona que posea características, cualidades, destrezas y habilidades necesarias para cubrir la vacante ofertada.

Las fuentes de Reclutamiento que se aplican en el Arzobispado de San Salvador, son fuentes internas (Ver Anexo 1. Pregunta 7 del Cuestionario) también se puede ver reflejado en (Ver Anexo 2. Pregunta 5 Guía de Entrevista), lo cual se puede constatar en (Ver Anexo 1. Pregunta 9 del Cuestionario) en donde se manifiesta quién es el actual encargado de autorizar las contrataciones del nuevo personal, y cuando hay una vacante

disponible se somete primero a concurso con el personal actual y si entre dicho personal no existe alguien que cubra las expectativas de la plaza se busca a una persona externa.

2) SELECCIÓN

El proceso de selección se encuentra estrechamente relacionado con el proceso de Reclutamiento, y como en el anterior no existe un proceso definido de Selección que permita realizar un proceso más adecuado para escoger al candidato más idóneo. (Ver Anexo 2. Pregunta 6 del Guía de Entrevista).

Con base a la respuesta obtenida en (Ver Anexo 1. Pregunta 15 del Cuestionario) y debido a que en el Arzobispado de San Salvador no existe alta rotación del personal, se evidencia que en su mayoría el personal se mantiene en su puesto de trabajo, sin embargo existe un pequeño porcentaje que ha ascendido de puesto, pero para ascender son tomados criterios como: Realizar la entrevista, realizar pruebas de habilidades y conocimientos, Supervisión de vista en la realización de los procesos, dependiendo del puesto a ocupar se toma en cuenta el nivel académico de los trabajadores, algunos candidatos solamente se les aplica los criterios como: segundas entrevistas, investigación de referencias personales y pruebas de conocimientos y habilidades, porque su desempeño muestra la calidad de trabajo y no es necesario someterlos a nuevas evaluaciones.

Es importante señalar que el proceso de selección que el Arzobispado implementa no es estandarizado, pues deja aspectos importantes y esenciales como lo son: Exámenes médicos, pruebas psicológicas y pruebas técnicas fuera del proceso, pues podemos observar la respuesta en (Ver Anexo 1. Pregunta 8 del Cuestionario).

3) CONTRATACIÓN.

La contratación es el conjunto de actividades que tiene por objetivo, que la incorporación de personas se realice apegado a la Ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas, es decir que cada una de las partes intervinientes cumplan con cada uno de sus derechos y obligaciones.

En el Arzobispado de San Salvador no se tiene identificada la forma en que se deben de realizar todos los procesos relacionados con la gestión de Recursos Humanos, tal como se puede observar en (Ver Anexo 1. Pregunta 1, 2, 4, 6 y 11 del Cuestionario) también (Ver Anexo 2. Pregunta 6 Guía de Entrevista), porque no intervienen en la verdadera ejecución de la misma, así como tampoco se cuenta con los elementos técnicos y administrativos que sirvan de guía para su efectiva aplicación.

4) INDUCCIÓN

El fin que persigue la inducción es guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente, por medio de manuales en donde se le brinde toda la información de forma general del Arzobispado, de forma que se facilite la incorporación y ambientación al nuevo lugar de trabajo.

Dentro del Arzobispado no se cuenta con Manuales de Organización de Puestos, Políticas, Procedimientos Administrativos y Manual de Bienvenida o Inducción donde se establecen todas las actividades que deberá realizar para incorporar al empleado a su nuevo puesto de trabajo, además debe de contener toda la información pertinente acerca de la entidad y cada una de las funciones que deberá desempeñar. Podemos constatar dicha información en (Ver Anexo 1. Pregunta 3, 6, 10, 11 del Cuestionario).

b) APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La aplicación de recursos humanos para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, es sumamente importante debido a que el establecerla permite definir empatía del nuevo talento con las características propias del nuevo puesto de trabajo.

1) DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

La descripción y análisis de puestos es una parte medular para todo departamento de recursos humanos debido a que esto le podrá permitir al área de administración del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador definir en una forma precisa las funciones y responsabilidades de los empleados que laboran dentro de esta.

En este sentido sabemos que el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no tiene definido un documento escrito que sea utilizado como un descriptor de puestos, esto se confirmó por medio de los resultados obtenidos en (Ver Anexo 1. Pregunta 11 y 12 del Cuestionario) También (Ver Anexo 2. Pregunta 12 Guía de Entrevista), en la cual la mayoría de empleados contestaron que cuando ingresaron a la entidad no recibieron un manual de descripción de puestos, el cual está relacionado con las funciones del puesto de trabajo que actualmente desempeñan, sin embargo una minoría manifiesta que ha recibido un documento escrito, dicho documento al parecer debió ser elaborado por el jefe inmediato.

En lo que respecta a las actividades que desarrolla cada empleado en la encuesta efectuada se determinó en (Ver Anexo 1. Pregunta 12 del Cuestionario), que la entidad no cuenta con un documento escrito que muestre en forma detallada y de manera específica las actividades relacionadas con la posiciones de trabajo, sin embargo el hecho que las actividades no estén detalladas por escrito no ha sido un agravante para sobrecargar al personal para que realice otras actividades que no estén relacionadas

con la posición que ocupan, sin embargo en algunos casos los empleados manifiestan que realizan algunas actividades no relacionadas con las funciones por las que fueron contratados. En síntesis, la entidad no tiene definido un descriptor de puesto que establezca en forma precisa las tareas y responsabilidad del empleado para lo cual fue contratarlo, lo que implica invertir más tiempo al momento de hacer las actividades, por no tener en forma sistemática los pasos para realizarla así mismo el no tener definido las actividades y tareas de un puesto de trabajo podría traer consigo un exceso de trabajo lo que impediría alcanzar los objetivos y metas planteados con la posición.

2) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En lo que respecta a la evaluación de desempeño los resultados de la encuesta (Ver Anexo 1. Pregunta 18 y 19 del Cuestionario) También (Ver Anexo 2. Pregunta 9, 10 y 11 Guía de Entrevista), arrojan que la mayor parte de los empleados no ha recibido una evaluación estricta sobre el desempeño por parte de una unidad de recursos humanos en la forma en que realiza las actividades y funciones que tiene bajo su responsabilidad, sin embargo algunos de los empleados en más de alguna vez manifestaron que fueron sujetos a evaluaciones por parte de los jefes de líneas y que la forma periódica de la evaluaciones por lo general se efectúa cada semestre o en algunas oportunidades de manera anual.

c) MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS (REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES).

El mantenimiento de las personas dentro de una organización implica que la entidad tiene que satisfacer las necesidades para retener y motivar al recurso humano, en ese sentido el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no tiene definida políticas que fomenten o creen motivación en los empleados esto fue establecido en la pregunta número catorce de la encuesta realizada para indagar sí el personal había recibido algún

reconocimiento y el resultado obtenido fue que la mayor parte de los empleados mencionaron que no reciben reconocimientos por parte de ninguna autoridad , sin embargo una pequeña cantidad de empleados manifestaron que en alguna ocasión ha recibido algún reconocimiento.

En lo que respecta a las remuneraciones el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no tiene definidas las políticas que implican aumentos de salario, según datos obtenidos en (Ver Anexo 1. Pregunta 20, 21 del Cuestionario) sin embargo algunos de los empleados manifiestan que en más de alguna ocasión han tenido aumentos de salario, y que no hubo un criterio específico de aumento que únicamente fue realizado por autorización de la máxima autoridad Mons. José Luis Escobar Alas. En síntesis, la entidad no cuenta con una política de reconocimientos, por lo que será necesario evaluar qué beneficios son idóneos y cuáles pueden adecuarse a las características de las personas que laboran para la entidad, por otro lado la política de salario tampoco está definida, por lo que será necesario proponer una metodología que implique los pasos y criterios para que el personal opte por aumentos ya sean estos por tiempo de estadía, fusiones de puestos, incrementos de responsabilidad entre otros.

d) DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL).

El desarrollo profesional es una de las funciones que todo departamento de recursos humanos debe de considerar para alcanzar metas y objetivos organizacionales, bajo esa óptica el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no tiene definido un plan de carreras conocido por los empleados, los ascensos de puestos son promovidos por los jefes de cada unidad. Esto se logró comprobar por medio de (Ver Anexo 1. Pregunta 15 del Cuestionario) en la cual se determinó que la mayor parte de los empleados no han tenido ascensos en tiempo que tienen de laborar para la institución, sin embargo una

minoría afirmó que había logrado ascender dentro de la entidad, (Ver Anexo 2. Pregunta 15 Guía de Entrevista)

En cuanto a la capacitación, se constató en (Ver Anexo 1. Pregunta 16 y 17 del Cuestionario) También (Ver Anexo 2. Pregunta 7 y 8 Guía de Entrevista), que más de la tercera parte de los encuestados manifestó que en el tiempo de laborar para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no han recibido capacitaciones relacionadas con sus puestos de trabajo y otras que ayuden a mejorar el desempeño, sin embargo una minoría mencionó que ha recibido capacitación en temas relacionados con las posiciones que ocupan actualmente en la entidad, pero que no son tan frecuentes. Por lo que logramos identificar estas posiciones están relacionadas con las áreas de ejecución de proyectos, archivo y contabilidad.

Es importante mencionar que la entidad no cuenta con una política de capacitación y mucho menos el plan de capacitación, por lo que será necesario proponer la implementación de las políticas y planes esto vendría a contribuir en tener un personal más eficiente, con habilidades y capacidades que se adapten a los cambios actuales.

e) CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1) AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

La auditoría es el proceso a través del cual se verifica que lo planeado en la administración de personas para un período determinado, se haya cumplido al final del mismo, para el caso del Arzobispado de San Salvador, se muestra en la entrevista sostenida con el Lic. Máximo Hernández (Contador General), que no se realizan auditorías con respecto a la marcación de hora de entrada y salida de los empleados (Ver Anexo 2. Pregunta 14 Guía de Entrevista), las llegadas tarde no se toman en cuenta para

aplicar descuentos de planilla, en la institución se lleva un reloj marcador por medio de tarjeta, sin embargo no se aplican evaluaciones al personal en ningún momento. Se deben de implementar los mecanismos necesarios para que la auditoría de recursos humanos se realice al menos dos veces al año

2) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El Arzobispado de la Iglesia Católica de San Salvador no tiene definido un manual de políticas y procedimiento relacionados con los puestos de trabajo, las actividades realizadas por los empleados han sido aprendidas empíricamente y en muchas ocasiones desarrollan actividades que no están relacionadas con el puesto de trabajo.
2. La entidad no cuenta con una metodología que permita evaluar con precisión el desempeño de empleados, las evaluaciones son realizadas directamente por los jefes de área, lo que impide en cierta medida ser objetivo al momento de efectuar la evaluación, ya que la evaluación es con base a las valoraciones subjetivas del jefe de área.
3. No tienen definidas las políticas de reconocimiento y más aún no son realizadas de manera precisa los beneficios y compensaciones que podrían generar motivación en los empleados.
4. Con lo que respecta a la capacitación la entidad no tiene definido un plan de capacitaciones para el todo el personal, ya que solo capacitan al personal de las áreas de proyecto, contabilidad y archivo.

5. La política y criterios relacionados con los ascenso no están claramente definidos o de manera escrita debido a que los ascensos son promovidos directamente por el jefe inmediato de cada área.
6. El Arzobispado de San Salvador, actualmente no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, debido a que los procesos relacionados con la Administración de Recursos Humanos son realizados por el departamento de Contabilidad.
7. La política salarial y los criterios relacionados con el aumento no están claramente definidos por la administración del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, en muchos casos los aumentos se realizan por peticiones presentadas directamente a la máxima autoridad.
8. La entidad no cuenta con un proceso detallado que muestre los pasos de la selección y contratación de personal, por lo que la mayoría de contrataciones es más por recomendaciones de los mismos empleados, que por un proceso que defina pruebas técnicas, psicológicas que demuestren la idoneidad del candidato del puesto a ocupar.

RECOMENDACIONES

1. Crear y dar el seguimiento respectivo a la creación de manuales de descripciones de puestos, en donde se detallen los procedimientos relacionadas con las actividades y tareas específicas que cada puesto deberá ejecutar.
2. Crear la metodología y la técnica específica para realizar las evaluaciones de desempeño del personal que labora en el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

3. Definir las políticas de reconocimiento los beneficios y compensaciones generando motivación en los empleados, para realizar de la mejor manera su trabajo.
4. Definir un plan de capacitación anual que este de acorde al diagnóstico de necesidades de capacitación, esto con el fin de aprovechar las ventajas competitivas de las personas que laboran en la entidad.
5. Establecer la política y los criterios que los empleados deben llenar para optar por ascensos dentro de la entidad.
6. Organizar el departamento de recursos humanos mediante la asignación de recursos humanos, tecnológicos y económicos.
7. Crear una Metodología y Política Salarial que los empleados deben cumplir como criterios mínimos para optar por aumentos salariales dentro de la entidad.
8. Proponer un proceso de selección y contratación, que se adecue a las características propias de la entidad, el que implicará la realización de pruebas técnicas y psicológicas.

9. ALCANCES Y LIMITACIONES.

a. Alcances

El proyecto en desarrollo tiene como alcance la Organización del departamento de Recursos Humanos, para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de el Salvador.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos a la Organización del Departamento de Recursos Humanos para la institución, y dentro de los cuáles se encuentran el análisis de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación,

Inducción, Descripción y Análisis de Puestos, Evaluación del Desempeño, Remuneración y Beneficios Sociales, Capacitación y Desarrollo del Personal. En este caso la investigación de campo permitió únicamente establecer la ejecución de los procesos relacionados con la gestión del personal, sin embargo las respuestas relacionadas a los mismos podrían estar sesgadas por valoraciones subjetivas de los empleados que contestaron las preguntas. No se incluirá el costo beneficio de la implementación debido a que no se cuenta con parámetros de comparación de un proyecto similar en la institución.

b. Limitaciones

Las limitaciones que se tuvieron con respecto a la obtención de la información para realizar el trabajo de investigación fueron:

1. Demora en los procesos.

- ✚ Debido a la gran cantidad de Actividades que se encontraban en vísperas (Beatificación de Monseñor Oscar Arnulfo Romero), se nos vio retrasado el proceso de obtención de la información, puesto que se tenían programadas las entrevistas y se tenían que posponer porque se encontraban coordinando dichas actividades.
- ✚ La demora por parte del personal del Arzobispado de San Salvador, debido a que la mayoría de los cuestionarios fueron contestados de manera parcial y no como se esperaba de manera total, por lo que se realizó en dos sesiones la obtención de la información.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

A. IMPORTANCIA

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas más importantes dentro de toda entidad, pues es el área encargada de la planeación del Recurso Humano, el reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, beneficios sociales, compensación, capacitación, desarrollo del personal, control de los empleados y todo lo relacionado al talento humano.

La propuesta en términos generales es el resultado de la culminación de los capítulos uno y dos; ambos resultados se relacionan entre sí, primero la referencia teórica, la que fue utilizada para definir el contexto del trabajo y segundo la investigación de campo que demostró la situación actual en la que se encuentra la administración de recursos humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, de allí que surge la importancia de generar soluciones que permitan la organización del departamento de recursos humanos a fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados que laboran en la entidad, así como también armonizar la relación de ambas partes.

La solución estará orientada a ofrecer y definir de una manera clara y precisa los planes, políticas, manuales y una estructura organizativa que defina las funciones generales y específicas que deberán ser desarrollada por el personal que integrará el departamento de recursos humanos, así como también dar el seguimiento respectivo de la ejecución de las alternativas que se propondrán el presente capítulo.

B. OBJETIVOS

III. OBJETIVO GENERAL

Organizar el departamento de recursos humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, implicando así la creación de manuales de organización, de descripción de puestos y de procedimientos, así como de políticas de cada uno de los procesos que integran el sistema de administración de recursos humanos.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Establecer la estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos, la cual deberá estar de acorde al tamaño de la entidad y las necesidades actuales.
- b. Proponer políticas en cada proceso que integra el departamento de Recursos Humanos.
- c. Diseñar planes de capacitación para mejorar habilidades y capacidades del personal que integra el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.
- d. Diseñar instrumentos que permitan medir el desempeño laboral de los empleados que laboran en la entidad.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En la presente investigación se ha podido constatar que el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, actualmente no cuenta con un área específica ni con un encargado que realice las funciones de administrar el Recurso Humano, situación que impide optimizar el desarrollo de los empleados de la institución, y partiendo de la premisa primordial en toda institución de que el Personal es el Recurso más valioso para la misma, pues son las personas quienes generan las ventajas competitivas entre las instituciones por medio del esfuerzo que cada uno realiza para cumplir con las tareas asignadas.

Para que en el Arzobispado de San Salvador se pueda mejorar el desempeño de los empleados, se debe de optimizar la Administración del Recurso Humano, y esto se logrará implementando prácticas que motiven y desarrollen a las personas para que ambas partes puedan alcanzar los objetivos.

Para llevar a cabo lo anterior se ha elaborado una propuesta para la Organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en el Arzobispado de San Salvador.

La propuesta consiste en el diseño de herramientas técnico – administrativas para optimizar la Administración del Recurso Humano, las cuales se describen a continuación:

1. **Organización del Departamento de Recursos Humanos:** Contiene los objetivos del departamento, las políticas para orientar los diferentes procesos para la administración de los Recursos Humanos, la estructura organizativa que integrará el

Departamento de personal y la respectiva ubicación en el organigrama que actualmente tiene el Arzobispado de San Salvador.

2. **Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Recursos Humanos:** El manual describe cada puesto que integrará el Departamento de Recursos Humanos, el nombre del cargo a ocupar, el nivel de autoridad, la dependencia jerárquica, la descripción general del puesto, las funciones a realizar y los requisitos que debe de cumplir para obtener el puesto.
3. **Manual de procedimientos del Departamento de Recursos Humanos:** Se encuentran contenidos los procesos básicos para la administración del Recurso Humano tales como el Reclutamiento, Selección y Contratación, Inducción, Capacitación, y Evaluación del Desempeño.
4. **Manual de Bienvenida:** Este manual tiene como objetivo principal brindar un apoyo en el proceso de adaptación de los nuevos empleados a la institución, contiene la misión, visión, valores e historia del Arzobispado, las actividades que realiza, los beneficios que se tienen para los empleados y las principales responsabilidades que los empleados deben cumplir.
5. **Manual de Evaluación del Desempeño:** Éste manual tiene como objetivo proporcionar un modelo de evaluación del desempeño para el personal del Arzobispado de San Salvador, y contiene objetivos, importancia y escala de valoraciones.
6. **Formularios:** Entrevista de Selección, y Ficha de Actualización de datos de Empleados.

ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DICIEMBRE 2015

SAN SALVADOR – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

A. INTRODUCCIÓN	95
B. AMBITO DE APLICACIÓN	95
C. OBJETIVOS	95
D. INSTRUCCIONES PARA EL USO	96
CUERPO DEL MANUAL	96
E. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO	96
F. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO	96
G. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO	96
H. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO	97
U. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO	103
V. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	103
W. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	104

A. INTRODUCCIÓN

El Presente manual de organización tiene como finalidad proporcionar al departamento de recurso humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, una herramienta administrativa que contribuya a mejorar la gestión de recursos humanos, así como también ser una guía para las nuevas contrataciones que integren tan importante departamento.

El manual de organización estará formado por el establecimiento de una estructura organizativa del departamento, la ubicación en el organigrama, los objetivos, la misión y visión que persigue, el perfil de los integrantes, las políticas que la regirán, y la descripción de las funciones del departamento.

B. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual será utilizado y se aplicará únicamente al departamento de recursos humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, el cual será utilizado como guía de apoyo técnico organizacional, a fin de establecer la estructura organizativa y sus componentes.

C. OBJETIVOS

- 1.** Establecer la posición del departamento de recursos humanos en la estructura organizativa del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.
- 2.** Determina la línea de autoridad y dependencia jerárquica de la unidad y los puestos que la integran.
- 3.** Diseñar la misión, visión y objetivos que el departamento de recursos humanos persigue en la entidad.

4. Definir las principales funciones que el departamento de recursos humanos tendrá que realizar para la entidad.
5. Diseñar las políticas que regirán al departamento de recursos humanos en los procesos de selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación.

D. INSTRUCCIONES DE USO

El manual será utilizado por el departamento de recursos humanos y el Moderador del Arzobispado, cuando se vean en la necesidad de monitorear las actividades y funciones principales. También será necesario dar a conocer el presente manual a todos los jefes que integran los diferentes departamentos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

E. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Proveer el personal idóneo a los diferentes departamentos que integran el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, así como también convertirse en una unidad que provea información para la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano por parte del moderador”.

F. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Ser una unidad que satisfaga las necesidades sociales, y armonice las relaciones entre los empleados y el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, en temas laborales, sociales y económicos”.

G. OBJETIVOS

-  Proveer el personal idóneo para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

- ✚ Mantener la cantidad y calidad de los recursos humanos en nivel que satisfaga las necesidades del Arzobispado de La Iglesia Católica de El Salvador
- ✚ Diseñar y actualizar periódicamente el manual de análisis y descripción de puestos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.
- ✚ Establecer evaluaciones del desempeño semestrales cuya utilización esté orientada a mejorar el trabajo individual, así como también ser útil para promover y aumento en remuneraciones salariales
- ✚ Estructurar y monitorear la política salarial que satisfaga las necesidades de los empleados que laboran para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.
- ✚ Crear planes de capacitación periódicos, en las áreas requeridas de acuerdo a un previo diagnóstico
- ✚ Establecer una base de datos que contenga la información del personal que labora para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, así como también llevar un estricto control de asistencias, permisos, ausencias y vacaciones.

H. POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas serán definidas para establecer el plan de acción que los integrantes del departamento de recursos humanos y los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, deberán perseguir para alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.

I. POLÍTICAS GENERALES

1. Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.
2. Promover ascensos dentro de la entidad, en caso de no contar con el personal idóneo para la plaza vacante, se procederá a contratar personal externo.

3. Utilizar canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información a todos los niveles dentro de la entidad.
4. Establecer programas de capacitación de forma periódica, en áreas que se requieran.
5. Actualizar periódicamente la base de datos del personal.

J. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

1. El departamento de recurso humanos del Arzobispado de La Iglesia Católica de El Salvador, deberá realizar por lo menos una vez al año una evaluación completa de las nuevas actividades surgidas en el periodo a fin de determinar si la entidad cuenta la cantidad idónea o tiene exceso de personal.
2. Todo cambio en la estructura organizativa del Arzobispado de San Salvador que implique movimiento de personal deberá ser analizado por el departamento de recursos humanos para garantizar que la entidad cuente con la calidad y cantidad de personal.
3. El departamento recursos humanos en coordinación con el área de finanzas elaborará anualmente el presupuesto del departamento.

K. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. Toda convocatoria para nuevas plazas se realizará a través de los medios de comunicación, para todo caso el departamento publicará la nueva plaza por medio de la página de internet computrabajo o en un periódico de mayor circulación según lo estime conveniente.
2. El departamento de recursos humanos realizará una convocatoria interna y publicará la nueva oportunidad de trabajo en el mural o la página de internet del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

Las convocatorias estarán en función de la idoneidad del nuevo candidato, es decir que no prevalecerá la convocatoria interna sobre la externa.

3. Todo candidato ya sea este interno o externo que haya pasado por el proceso de reclutamiento deberá someterse a pruebas técnicas, psicométricas y de personalidad, por lo tanto ninguna contratación se realizará sin realizar este proceso.

L. SELECCIÓN DEL PERSONAL

1. Las pruebas técnicas a realizar dependerá del puesto de trabajo, en todo caso estarán enfocadas a medir la capacidad intelectual, habilidad y conocimiento del nuevo elemento.
2. Toda prueba técnica deberá ser calificada por el jefe de área, y evaluada por el Jefe de Recursos Humanos.
3. Toda prueba psicológica será calificada y evaluada por el Jefe de Recursos Humanos y será un factor determinante para la selección del nuevo candidato.
4. El área de recursos humanos deberá ponderar al candidato más idóneo, distribuyendo ponderaciones del 35% al tecnicismo, 50%, al examen psicológico, y un 15%, conocimientos generales y aptitudes.

M. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

1. Todo el personal que concluya el proceso de selección, deberá firmar dos contratos de trabajo, uno que será enviado para el ministerio de trabajo y el otro que se archivará en el expediente del empleado.
2. Todo contrato de trabajo deberá especificar el tiempo de duración, sin embargo tendrá una renovación anual.

N. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

1. Toda contratación de personal deberá pasar por un proceso de inducción, el cual durará un periodo de una semana, el que consistirá en dar a conocer las políticas generales y específicas del Arzobispado, así como también los principales procedimientos de la posición a ocupar.

O. APLICACIÓN DE RECURSO HUMANO

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. El departamento de recursos humanos deberá diseñar y actualizar el manual de análisis de descripción de puestos periódicamente, es decir cada seis meses, la actualización deberá ir en función de los cambios que haya sufrido el puesto de trabajo.
2. Todo cambio en cuanto a las funciones y tareas deberá ser notificado por el jefe de área al departamento de recursos humanos, estos cambios serán notificados una vez al mes.

P. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El departamento de recursos humanos determinará dos tipos de evaluaciones, la primera que será realizada al personal operativo y la segunda a las jefaturas de área.
2. El departamento de recursos humanos deberá realizar por lo menos una vez cada tres meses la evaluación del desempeño de los empleados de nivel intermedio y para el caso de los jefes de línea una vez al año.
3. El resultado de la evaluación del desempeño será utilizado por el departamento de recursos humanos para proponer aumentos de salarios y capacitaciones.

MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Q. REMUNERACIONES

1. El salario mínimo para el Arzobispado de San Salvador se establecerá en \$ 251.70 mensuales y estará sujeto a cambios de ley, es decir que siempre estará de acorde al salario mínimo legal vigente.
2. El salario de los empleados se determinará en relación al cargo a desarrollar y las funciones que se desempeñan y será el departamento de recursos humanos quien evalúe por medio del descriptor de puestos.
3. La forma de pago será electrónicamente, es decir por medio de abono a cuenta bancaria y se realizará el día 30, para los casos que el día de pago caiga en día no hábil la aplicación se efectuará el último día hábil.
4. El departamento de recursos humanos realizará por los menos una vez al año el ajuste salarial, el cual consistirá en comparar el salario actual del Arzobispado de San Salvador con otras entidades.
5. Todo aumento de salario deberá estar regido por los siguientes criterios; el ascenso vertical y la estadía del empleado dentro de la organización.
6. El departamento de recursos humanos en coordinación con el área financiera deberán proponer el aumento de salario colectivo anualmente, el cual estará en función de los resultados económicos del ejercicio en curso, y no será mayor al 10% del salario actual que gana el empleado, así mismo tendrán derecho todos aquellos empleados que tengan un año o más de estar laborando en la entidad.

R. CAPACITACIÓN

1. El departamento de recursos humanos deberá establecer un plan de capacitación anual, el cual estará orientado a mejorar la productividad laboral.

2. El departamento de recursos humanos realizará cada tres meses capacitaciones, previo a las capacitaciones el departamento de recursos humanos deberá evaluar por medio del diagnóstico las áreas que se reforzaran.
3. Las jefaturas de las áreas de finanzas, y administración en coordinación con el departamento de recursos humanos propondrán capacitaciones que estén orientadas al conocimiento relacionado con los cambios actuales en materia tributaria, financiera, laboral y administrativa.

S. DESARROLLO PROFESIONAL

1. Todo cargo de jefatura o gerencia dentro del Arzobispado será sometido a un proceso interno de ascenso, el proceso interno consistirá en notificar al personal interno la nueva plaza y ofrecer la posición al personal que llena las habilidades y capacidades del puesto.
2. Todo ascenso dentro del Arzobispado deberá someterse al proceso de pruebas técnicas y psicométricas que implica la nueva posición.

T. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

1. Todo personal que labore en la entidad deberá contener un expediente personal, en cual contendrá el currículum, acciones de personal, DUI y NIT, tarjetas del seguro social, NUP y toda la documentación que se considere necesaria.
2. El departamento de recursos humanos deberá elaborar y actualizar mensualmente los registros y controles que contengan indicadores de ausentismo y rotación de personal.
3. Elaborar y actualizar mensualmente el inventario de recursos humanos de todo el personal que integra el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

U. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, es una entidad que emplea un total de 68 personas las que en su mayoría manifestaron que la entidad no cuenta con un departamento de recurso humanos , por lo tanto el equipo de trabajo sugiere la creación de un departamento que cumpla con las necesidades actuales detectadas en el diagnóstico, siendo esta información nuestro punto de partida para la creación de un departamento de recursos humanos, que provea a la alta dirección insumos para la toma de decisiones y fomente la armonización entre la entidad y los empleados que la integran. La estructura del departamento de recursos humanos estará formada por tres posiciones las cuales atenderán las actividades relacionadas con el talento humano según el siguiente organigrama.



V. UBICACIÓN Y LÍNEA DE AUTORIDAD

Por las características propias de la dirección actual de la Iglesia Católica de El Salvador, el departamento de recursos humanos estará en un nivel intermedio es decir estará ubicado bajo la autoridad del Moderador del Arzobispado el Pbro. Mauricio Chavarría, por lo que todas las sugerencias y oportunidades de mejora a proponerse serán discutidas y aprobada antes de implementarse.

W. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se establece un concepto general de las posiciones que integraran el departamento de recursos humanos;

- ✚ **JEFE DE RECURSOS HUMANOS:** Es personal responsable de la planificación, organización, dirección y control del departamento de recursos, dentro de sus funciones principales estará desarrollar los planes estratégicos del área de recursos humanos, proponer políticas laborales y diseñar planes de trabajo del personal a su cargo.

- ✚ **AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS:** Será la persona responsable de asistir al jefe de recursos humanos en los procesos de selección, contratación, planes de capacitación, la evaluación del desempeño y la ejecución de las políticas dictadas por el Jefe de Recurso Humanos.

- ✚ **PLANILLERO:** Será la persona responsable de realizar los cálculos y el pago de la planilla salariales, entre las cuales estarán; planilla mensual, vacaciones, aguinaldo, bonificación entre otros, también será el responsable de llevar el control de las marcaciones y aplicara los descuentos respectivos de ley y administrativos.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL
SALVADOR**



Página 1 / 4

Nombre del Cargo: Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Depende : Moderador

Supervisa: Planillero y Asistente de Recursos Humanos

Objetivo: Apoyar al Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, a mantener la calidad del personal humano, así como también proponer alternativas de mejora en la gestión del recurso humano.

Funciones

- a. Reclutamiento, Selección y Contratación.
- b. Definir las políticas, procesos y procedimientos del área y sus secciones.
- c. Garantizar la aplicación correcta de los objetivos, políticas y funciones de recursos humanos.
- d. Supervisar el trabajo de los empleados y atender asuntos disciplinarios.
- e. Diseñar el plan de trabajo anual y ejecutarlo de acuerdo a lo planeado.
- f. Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- g. Fomentar programas de entrenamiento y desarrollo del recurso humano.
- h. Velar por que exista un buen clima organizacional.

- i. Asesorar a los distintos departamentos de cómo aplicar las funciones administrativas.
- j. Seleccionará, contratará y llevará el proceso de inducción del personal nuevo que ingrese a la empresa.
- k. Preparar los contratos de personal.
- l. Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores.
- m. Organizar reuniones de integración.
- n. Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones.

Nombre del Cargo: **Auxiliar de Recursos Humanos**

Depende : **Jefe de Recursos Humanos**

Supervisa: **No ejerce supervisión**

Objetivo: Apoyar al Jefe de Recurso Humanos en el seguimiento y ejecución de los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño.

Funciones:

- a. Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y capacitación.

- b.** Aplicar fuentes y medios más convenientes para reclutar y seleccionar el recurso humano.
- c.** Recibir y organizar las solicitudes de la demanda de personal.
- d.** Mantener actualizado los registros de los candidatos elegibles de tal forma que se agile el proceso de selección.
- e.** Ejecutar las estrategias de reclutamiento implementadas por el jefe de recursos humanos.
- f.** Difundir las vacantes por los medios autorizados.
- g.** Recibir candidatos para cubrir las vacantes.
- h.** Determinar los modelos de entrevista a utilizar.
- i.** Elaborar reporte de resultados de reclutamiento y selección.
- j.** Comunicar a los interesados los resultados del proceso de selección.
- k.** Ejecutar los planes de capacitación dictados por el jefe de recursos humanos.
- l.** Informar mensualmente sobre los ingresos de personal, las salidas y los movimientos.

Nombre del Cargo: Planillero

Depende : Jefe de Recursos Humanos

Supervisa: No ejerce supervisión

Objetivo: Apoyar al Jefe de Recurso Humanos en el seguimiento y ejecución de los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación del desempeño.

Funciones:

- a. Elaborar la planilla de pago de salarios del personal.
- b. Imprimir y entregar los boletas de pago de las diferentes planillas.
- c. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal a las Administradoras de Fondos de Pensiones.
- d. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- e. Elaborar el pago de Impuesto Sobre la Renta al Ministerio de Hacienda, del impuesto retenido a los empleados.
- f. Llevar el registro y control de marcaciones.

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

MARZO 2016

SAN SALVADOR – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	109
J. AMBITO DE APLICACIÓN	109
K. OBJETIVOS	109
L. INSTRUCCIONES PARA EL USO	110
M. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	110
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	110
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	112
PLANILLERO	114



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA
CATÓLICA DE EL SALVADOR**



Página 1 / 7

INTRODUCCIÓN

El presente manual constituye una herramienta para los empleados del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se definen la distribución de las actividades por cada tipo de puesto.

El manual describe para cada uno de los cargos, el nombre del puesto, la dependencia jerárquica, el nivel de autoridad, descripción general de las funciones a realizar y los requisitos que debe cumplir el candidato a ocupar la plaza.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Manual de Descripción de Puestos se aplica a todas las personas que integran el Departamento de Recursos Humanos.

OBJETIVOS

1. Describir de manera sistemática y formal, la organización, deberes y responsabilidades que se deben tener dentro del Departamento de Recursos Humanos.
2. Definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos.
3. Definir las obligaciones que se tendrán asignadas a cada puesto de trabajo.
4. Servir de apoyo al Gerente de Recursos Humanos y Auxiliar de Recursos Humanos para una efectiva administración del departamento y del personal.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

Para conocer la información que corresponde a un puesto en específico del Departamento de Recursos Humanos, se debe buscar el índice, y posteriormente remitirse al número de página correspondiente a lo que se quiere conocer.

Dentro de la información contenida en el mismo se encuentra:

1. Nombre del puesto
2. Dependencia Jerárquica
3. Dependientes en el caso que aplique
4. Descripción General del Puesto
5. Funciones que deberá desempeñar en el puesto
6. Requisitos que deberá cumplir para obtener el puesto

Nombre del Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Depende de: Moderador de la Curia

Supervisa a: Auxiliar de Recursos Humanos y Planillero

Descripción General

Se encarga de planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades concernientes con la Administración de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador, Así como también lo referente al Reclutamiento, selección y contratación del personal, capacitación y desarrollo, Administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones Empleado – Patrono, Evaluaciones del Desempeño y Control de Recursos Humanos.

Funciones

1. Administrar adecuadamente el Recurso Humano de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentaciones correspondientes.
2. Formular nuevas políticas para la Administración de Recursos Humanos.
3. Coordinar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.
4. Entrevistar a los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
5. Analizar los resultados de las pruebas de selección e informar a las áreas correspondientes.
6. Cumplir y hacer cumplir las Políticas creadas para Recursos Humanos.
7. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de la Institución.
8. Elaborar los Manuales de Descripción de Puestos de la Institución.
9. Revisar las planillas de pago de salarios.
10. Implementar programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
11. Organizar Actividades recreativas y sociales para motivar al personal a realizar mejor su trabajo.
12. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño del trabajo.
13. Determinar si los objetivos del departamento de Recursos Humanos están siendo logrados.

Requisitos del Puesto

Educación

-  Licenciatura en Administración de Empresas.
-  Conocimientos de Leyes Laborales y Tributarias.

- ✚ Conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word, Power Point.

Experiencia

- ✚ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Competencias Personales

- ✚ Poseer un alto grado de liderazgo
- ✚ Ser Discreto
- ✚ Poseer iniciativa y creatividad
- ✚ Ser una persona íntegra.
- ✚ Poseer alto grado de Organización
- ✚ Ser Analítico
- ✚ Poseer facilidad de expresión tanto en forma oral como escrita.
- ✚ Tener capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
- ✚ Tener estabilidad emocional.
- ✚ Capacidad de trabajar bajo presión

Nombre del Puesto: **Auxiliar de Recursos Humanos**

Depende de: **Jefe de Recursos Humanos**

Supervisa a: **No ejerce supervisión**

Descripción General

Llevar a cabo las actividades que le asigne el Jefe de Recursos Humanos para la eficiente Administración.

Funciones

1. Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.
2. Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar a los aspirantes para las plazas vacantes.
3. Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes.
4. Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal.
5. Llevar el control de los permisos, licencias y vacaciones del personal.
6. Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales.
7. Actualizar y resguardar los expedientes del personal.

Requisitos del Puesto

Educación

- + Estudiantes de Segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas.
- + Conocimiento de Leyes Laborales.
- + Conocimiento de paquetes computacionales Excel, Word y Power Point.
- + Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Competencias Personales

- + Amable
- + Discreto
- + Con Iniciativa
- + Integridad
- + Organizado
- + Capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales.
- + Colaborador y servicial.

 Capacidad para trabajar bajo presión.

Nombre del Puesto: Planillero

Depende de: Jefe de Recursos Humanos

Supervisa a: No ejerce supervisión

Descripción General

Efectuar el pago de planillas de salarios del personal, así como también de las retenciones efectuadas a los empleados y aporte patronal a las instituciones correspondientes.

Funciones

1. Elaborar la planilla de pago de salarios del personal.
2. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal a las Administradoras de Fondos de Pensiones.
3. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
4. Elaborar el pago de Impuesto Sobre la Renta al Ministerio de Hacienda, del impuesto retenido a los empleados.
5. Elaborar el pago al Instituto Salvadoreño para la formación profesional según lo establece la ley.

Requisitos del Puesto

Educación

- Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública, Conocimientos de Leyes Laborales y Tributarias, Conocimiento de paquetes computacionales Excel, Word y Power Point.

Experiencia

- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Competencias Personales

- Alto grado de Integridad, Discreción, Organizado, Analítico, Capacidad de Trabajar bajo presión.

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

MARZO 2016

SAN SALVADOR – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

	116
INTRODUCCIÓN	
AMBITO DE APLICACIÓN	116
OBJETIVOS	117
INSTRUCCIONES PARA EL USO	117
CUERPO DEL MANUAL	117
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	118
BÚSQUEDA, RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA	119
EVALUACIÓN DEL PERFIL	120
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	122
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	123
PLANES DE CARRERA Y PROMOCIÓN PROFESIONAL	124
FORMACIÓN	125
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONTROL DEL PERSONAL	126
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	127
RELACIONES LABORALES	128



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA
CATÓLICA DE EL SALVADOR**



Página 1 / 3

INTRODUCCIÓN

El Presente manual de procedimientos tiene como finalidad proporcionar al departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, una herramienta administrativa que contribuya a determinar los pasos que deberá llevar a cabo en cada proceso que ejecuten los miembros que integran el departamento recursos humanos.

El manual de procedimientos estará formado por su ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones del uso, y los procesos más importantes con lo que cuenta el departamento de Recursos Humanos.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual será utilizado y se aplicará únicamente al departamento de recursos humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, y será utilizado como herramienta administrativa que permita tener claro los pasos lógicos que implica cada proceso que se ejecuta por parte del departamento de recursos humanos.

OBJETIVOS

1. Presentar en forma precisa, ordenada y detallada las operaciones de las actividades básicas del departamento de recursos humanos.
2. Servir como guía de inducción a los nuevos empleados.
3. Establecer los niveles de operatividad y responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en los procedimientos.
4. Facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados y lograr una mayor eficiencia en su trabajo.

INSTRUCCIONES DEL USO

El manual será utilizado únicamente por el departamento de recursos humanos, en cada momento que se ejecuten los procesos básicos que se detallaran en el presenta manual.

PROCEDIMIENTO:

 **PERFIL DEL CANDIDATO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL.**

OBJETIVO: Establecer el proceso de selección y contratación del puesto de trabajo de manera específica y detallada.

DESCRIPCIÓN:

 **INICIO:** Cuando el jefe de recursos humanos recibe el requerimiento de personal, por parte del jefe de cada área.

 **FINALIZA:** Cuando el personal contratado recibe la inducción general por parte del departamento de recursos humanos.

RESPONSABLE:

-  Jefe del departamento de Recursos Humanos.
-  Auxiliar de Recursos Humanos.
-  Jefe del Área solicitante.

SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

En el diagnóstico que se estableció en el Arzobispado de la Iglesia Católica de San Salvador, no cuenta con un procedimiento escrito que muestre a detalle cada procedimiento a realizar al momento de realizar la selección y contratación del personal nuevo, por lo que se definió como parte de la propuesta la creación de las tareas y actividades de los subprocesos siguientes.

1. PERFIL DEL CANDIDATO

El proceso de la definición del perfil postulante en el Arzobispado consistirá en una serie de pasos a ejecutar que van desde el requerimiento del personal hasta la definición del perfil, lo que implica determinar sexo, religión, estado civil, formación académica y experiencia laboral.

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**

Página 1 / 14

Paso	Actividad	Responsable
1	Área solicitante envía memorándum vía correo con requerimiento de personal a Jefe de recursos humanos.	Jefatura de área
2	Jefe de Recursos Humanos se reúne con Auxiliar de Recursos Humanos e informa del nuevo requerimiento del área solicitante.	Jefe de Recursos Humanos
3	Examina el descriptor de puestos de la posición solicitada y procede a definir características del nuevo elemento solicitado.	Jefe de Recursos Humanos
4	Define características del perfil; edad máxima y mínima, formación académica deseable y requerida sexo, religión, salario y experiencia laboral.	Jefe de Recursos Humanos
5	Envía perfil de plaza solicitante a Jefe de Recursos Humanos y este a su vez autoriza para colocar perfil en la publicación	Jefe de Recursos Humanos

2. BÚSQUEDA, RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA

El proceso búsqueda y reclutamiento; es una serie de pasos que implican la búsqueda del perfil en las diferentes fuentes de información tales como; periódico, sitios de internet, diario de mayor circulación.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**

Página 6 / 14

Paso	Actividad	Responsable
6	Selecciona los medios de comunicación a utilizar para publicar la oferta laboral en todo caso serán: la página del Arzobispado de San Salvador, el mural, el sitio de internet computrabajo y el periódico de mayor circulación.	Jefe de Recurso Humanos
7	Publica en computrabajo la plaza requerida por área solicitante. La publicación establecerá el perfil de puesto (sexo, religión, formación académica, edad y experiencia laboral, rango de salario etc.) y una breve descripción de la posición a ocupar.	Jefe de Recursos Humanos
8	Se revisa correo y descarga currículum enviados por candidatos filtrando los que aplican a la posición y descarta los que no aplican.	Auxiliar de Recursos Humanos
9	Elabora base de datos con candidatos que aplican y los que no aplican a la posición de trabajo.	Auxiliar de Recursos Humanos
10	Efectúa llamada telefónica al candidato que aplica y concreta la cita para una entrevista preliminar.	Auxiliar de Recursos Humanos
11	Realiza informe y notifica a Jefe de Recurso Humanos la cantidad de candidatos a entrevistar.	Auxiliar de Recursos Humanos

3. EVALUACIÓN DEL PERFIL

El proceso de evaluación de perfil permitirá determinar si el candidato cumple el perfil de la posición a ocupar, este proceso es el más importante debido a que de esto depende la entrevista con las jefaturas de área.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**

Página 7 / 14

Paso	Actividad	Responsable
13	 Se reciben candidatos convocados y se entrega hoja de solicitud de empleo.	Auxiliar de Recursos Humanos
14	 Candidato llena hoja de solicitud de empleo y entrega Currículum vitae, una vez finaliza de llenar documentos Auxiliar de Recursos Humanos lo entrevista.	Auxiliar de Recursos Humanos
15	 Se realiza entrevista general para conocer al candidato, se evalúa presentación y vocabulario, en este paso el Auxiliar de Recursos Humanos rechaza o acepta a candidato.	Jefe de Recursos Humanos
16	 Realiza pruebas de conocimiento general, técnico y psicológicas (PPG-IPG). La prueba de conocimiento dependerá de la posición a ocupar.	Jefe de Recursos Humanos
17	 Califica y analiza resultados de las pruebas psicológicas, técnicas y de conocimiento general de los candidatos.	Auxiliar de Recursos Humanos
18	 Envía resultados al Jefe de personal y establece la terna de candidatos categorizándolos en opción A, B y C.	Auxiliar de Recursos Humanos
19	 Jefe de personal evalúa candidatos y procede a enviar correo y/o memorándum a jefaturas de área con posibles fechas para entrevista.	Jefe de Recursos Humanos
20	 Jefaturas de área confirma fecha de entrevista y recibe a candidatos, los evalúa y elige el perfil idóneo.	Jefaturas de área

4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Es el procedimiento que implica la selección por parte de las jefaturas de área para luego contratar al nuevo elemento.

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR		
		Página 8 / 14
Paso	Actividad	Responsable
21	+ Jefaturas de área entrevista la terna y selecciona al candidato colando la firma de aceptación en memorándum de terna.	Jefaturas de área
22	+ Se notifica a candidato la decisión de selección y se procede a solicitar documentos para cumplir con requisitos de expediente; DUI., NIT., solvencia de PNC, Antecedentes penales.	Jefe de Recursos Humanos
23	+ Se completa expediente de empleados y se procede a ingresar a empleado a la base de datos.	Auxiliar de Recursos Humanos
24	+ Se elabora contrato individual de trabajo y se da lectura entre ambas partes para luego firman el documento.	Jefe de Recursos Humanos
25	+ Se notifica al jefe de área la fecha de inicio de labores del nuevo ingreso a la entidad.	Jefe de Recursos Humanos

5. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

Página 9 / 14

Paso	Actividad	Responsable
26	✚ Recibe el nuevo empleado en la fecha establecida para iniciar labores	Jefe de Recursos Humanos
27	✚ Lee manual de Bienvenida y explican la Misión, Visión, Objetivos Políticas, cultura y costumbres del Arzobispado de San Salvador.	Candidato
28	✚ Realiza un recorrido por todas la instalaciones presentándolo como el nuevo elemento del departamento que lo solicitó.	Jefe de Recursos humanos
29	✚ Presenta nuevo empleado ante el jefe y los compañeros de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos
30	✚ Proporciona al nuevo elemento de manera verbal lo referente a la funciones del puesto, posteriormente lo hace de manera escrita.	Jefaturas de área
31	✚ Delega a compañero de trabajo para que guie al nuevo elemento en su labor y mejorar así la comunicación	Jefaturas de área
32	✚ Fin del Proceso	

6. PLANES DE CARRERA Y PROMOCIÓN PROFESIONAL

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR		
Página 10 / 14		
Paso	Actividad	Responsable
1	 Planificación de las necesidades del Departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador a mediano plazo.	Jefe de Recursos Humanos
2	 Identificación y clasificación del talento definiendo que es lo que quiere el Arzobispado de San Salvador, conocer cuál es el potencial que poseen las personas, detectar y clasificar dicho talento para colocar a las personas idóneas en los puestos claves para el desarrollo al máximo del personal dentro de la institución.	Jefe de Recursos Humanos
3	 Aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.	Jefe de Recursos humanos
4	 Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan	Auxiliar de Recursos Humanos

7. FORMACIÓN



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**

Página 11 / 14

Paso	Actividad	Responsable
1	 Le da la bienvenida al nuevo trabajador, le proporciona el manual de bienvenida, le pide que lo estudie y orienta al nuevo trabajador acerca de la filosofía, objetivos, misión y visión, giro de la institución, prestaciones sociales que se ofrecen, normas, reglamento interno y estructura organizativa de la entidad.	Jefe de Recursos Humanos
2	 Se presenta al nuevo trabajador ante el jefe inmediato y sus compañeros de área.	Auxiliar de Recursos Humanos
3	 Designa a una persona perteneciente al área a la cuál será integrado el nuevo trabajador para que le muestre las instalaciones de la institución, la ubicación que tendrá dentro de la misma, y le explicarán las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo.	Jefe de Recursos humanos
4	 Después de haber leído los manuales, reglamento interno y demás instrumentos administrativos, comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo.	Candidato

8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONTROL DEL PERSONAL



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

Página 12 / 14

Paso	Actividad	Responsable
1	✚ Diseñar el modelo para la evaluación del desempeño de acuerdo a los objetivos institucionales, determinando así los métodos y técnicas que se utilizarán para la creación de la misma.	Auxiliar de Recursos Humanos
2	✚ Revisa y analiza la propuesta de evaluación, la acepta o la rechaza, notifica a los jefes inmediatos del personal a ser evaluado, el área evaluada, quién los evaluará, el método que se utilizará y la fecha en que se aplicará la misma.	Jefe de Recursos Humanos
3	✚ Recibe el material a utilizar y realiza la aplicación de la prueba de evaluación al personal y envía los resultados de la evaluación al Jefe de Recursos Humanos.	Auxiliar de Recursos humanos
4	✚ Recibe los resultados, elabora el informe con sus respectivas recomendaciones, si se realizarán ajustes salariales, promociones, traslados, eficientizar al personal, reubicación de puesto de trabajo, necesidad de capacitación al personal, brindar algún tipo de estímulo al empleado o ser motivo de despido.	Jefe de Recursos Humanos

5	 Notifica a las áreas correspondientes los resultados y medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación aplicada, comunica los resultados de la evaluación al personal a su cargo.	Jefe de Recursos Humanos
---	--	--------------------------

9. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

 <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR</p> <p>Página 13 / 14</p>		
Paso	Actividad	Responsable
1	Planificación de las personas que conformarán parte del Arzobispado de San Salvador, además de realizar las funciones de crear el Manual de Descripción de puestos, Definición del perfil profesional, Selección del personal, Formación del personal, y la Tramitación de despidos.	Jefe de Recursos Humanos
2	 Realiza las funciones de formalización de los contratos, Revisión de planillas del seguro social, Fondo de Pensiones e Impuesto Sobre la Renta, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, Control de ausentismo y del régimen disciplinario.	Jefe de Recursos Humanos

3	 Realizar planillas del seguro social, Fondo de Pensiones e Impuesto Sobre la Renta, reportes acerca de los permisos que solicitan los empleados, Reporte y calendarización de vacaciones, reporte de horas extraordinarias, reporte de bajas por enfermedad, y realizar acciones de personal de acuerdo con el régimen disciplinario.	Auxiliar de Recursos humanos
---	---	------------------------------

10. Relaciones Laborales

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR</p> <p>Página 14 / 14</p> </div> </div>		
Paso	Actividad	Responsable
1	 Se encarga fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales, entre los empleados involucrados.	Jefe de Recursos Humanos
2	 Inculca la cultura de prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social del Arzobispado de San Salvador con los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos

3	 Adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.	Jefe de Recursos humanos
4	 Realiza reportes de las medidas tomadas con los trabajadores para mejorar sus relaciones laborales entre los compañeros de trabajo.	Auxiliar de Recursos Humanos

ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



**MANUAL DE BIENVENIDA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

MARZO 2016

SAN SALVADOR – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

BIENVENIDA	130
QUIENES SOMOS	131
HISTORIA	131
MISIÓN	132
VISIÓN	132
VALORES	133
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ARZOBISPADO DE SAN SALVADOR	135
BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN EL ARZOBISPADO	136
HORARIO DE TRABAJO	136
REGISTRO DE ASISTENCIA	136
APOYO PARA CONSULTAS E INQUIETUDES DE CUALQUIER ÍNDOLE	137



MANUAL DE BIENVENIDA DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



Página 1 / 8

BIENVENIDO (A)

En nombre de la Arquidiócesis de San Salvador y todo el personal, reciba la más cordial bienvenida, nos sentimos muy felices que pase a formar parte de la gran familia del Arzobispado de San Salvador.

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de darle a conocer el entorno en que usted desarrollará sus actividades laborales, pues es para nosotros importante que usted conozca los lineamientos, conductas y beneficios que usted tiene ahora que forma parte del gran equipo de trabajo del Arzobispado de San Salvador.

Debe de conocer que si fue elegido es por su capacidad, méritos y potencial humano para el desarrollo de las actividades que se le asignarán, las cuáles estamos seguros que usted se desempeñará con mucho éxito como parte de nuestro equipo de trabajo, cualquier consulta o duda tenga la plena seguridad en que nosotros estamos para apoyarle en todo lo que necesite.

Es de suma importancia que tenga presente que desde ahora y durante todo el tiempo que se encuentre dentro de la empresa adquiera un compromiso de cumplir con las responsabilidades de trabajo asignadas para lograr el óptimo desempeño en las actividades, Por lo tanto le deseamos el mejor de los éxitos en sus labores.

Monseñor José Luis Escobar Alas

Arzobispo de San Salvador

QUIENES SOMOS



Somos una entidad evangelizadora cuyo propósito es la concientización y el traslado de valores humanos a fieles y laicos, así mismo nuestra entidad representa la principal sede episcopal de la Iglesia Católica en El Salvador, comprendiendo así los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán e incluye en su territorio a la ciudad de San Salvador, capital del país.

Al igual que las demás empresas y organizaciones, el Arzobispado comenzó con poco personal, pero actualmente cuenta con 68 empleados en la oficina de San Salvador, los cuáles ocupan plazas administrativas, quienes son los encargados de atender las diferentes actividades y servicios que presta la institución.

HISTORIA

La diócesis de San Salvador fue creada como tal por el Papa Gregorio XVI, el 28 de septiembre de 1842, del territorio de la Arquidiócesis de Guatemala. El templo principal de la arquidiócesis es la catedral del Divino Salvador del Mundo en San Salvador. Su ubicación es Colonia Médica, Avenida Doctor Max Bloch y Avenida Doctor Emilio Álvarez, San Salvador.

En 1913, el Papa Pío X la elevó a la dignidad de Arquidiócesis Metropolitana. Desde su creación diez prelados han ocupado la silla episcopal. El territorio está subdividido en 162 parroquias.

El 11 de febrero de 1913 cedió porciones de su territorio en beneficio de la erección de la Diócesis de Santa Ana y la Diócesis de San Miguel; y el 18 de diciembre de 1943 para beneficio de la erección de la Diócesis de San Vicente.

El 30 de diciembre de 1987 nuevamente cedió una porción de territorio para beneficio de la erección de la Diócesis de Chalatenango.

MISIÓN

“Suscitar y fortalecer la Misión Permanente en las parroquias, a fin de que realicen procesos de Nueva Evangelización que lleguen a todos, convirtiéndolos en discípulos misioneros de Jesucristo y en Él tengan vida plena”.

VISIÓN

“Promover, desde el encuentro personal y comunitario con Jesucristo, una Pastoral Social que urgida por los violentos ataques a la vida y dignidad de la persona y al deterioro del medio ambiente, genere compromiso con el desarrollo humano integral, respondiendo con acciones concretas en favor de la vida plena para todos y especialmente para los pobres”.

VALORES

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

1. COMPROMISO

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

2. APASIONADO POR EL SERVICIO

Servir es ayudar a alguien de manera espontánea, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás. La persona servicial lo es en su trabajo, con su familia, pero también en la calle ayudando a otras personas en cosas aparentemente insignificantes, pero que van haciendo la vida más ligera.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ

La comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

4. LIDERAZGO

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

5. RESPONSABILIDAD:

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

6. ES FLEXIBLE Y SE ADAPTA:

Se adapta rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, rectificando oportunamente nuestras actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.

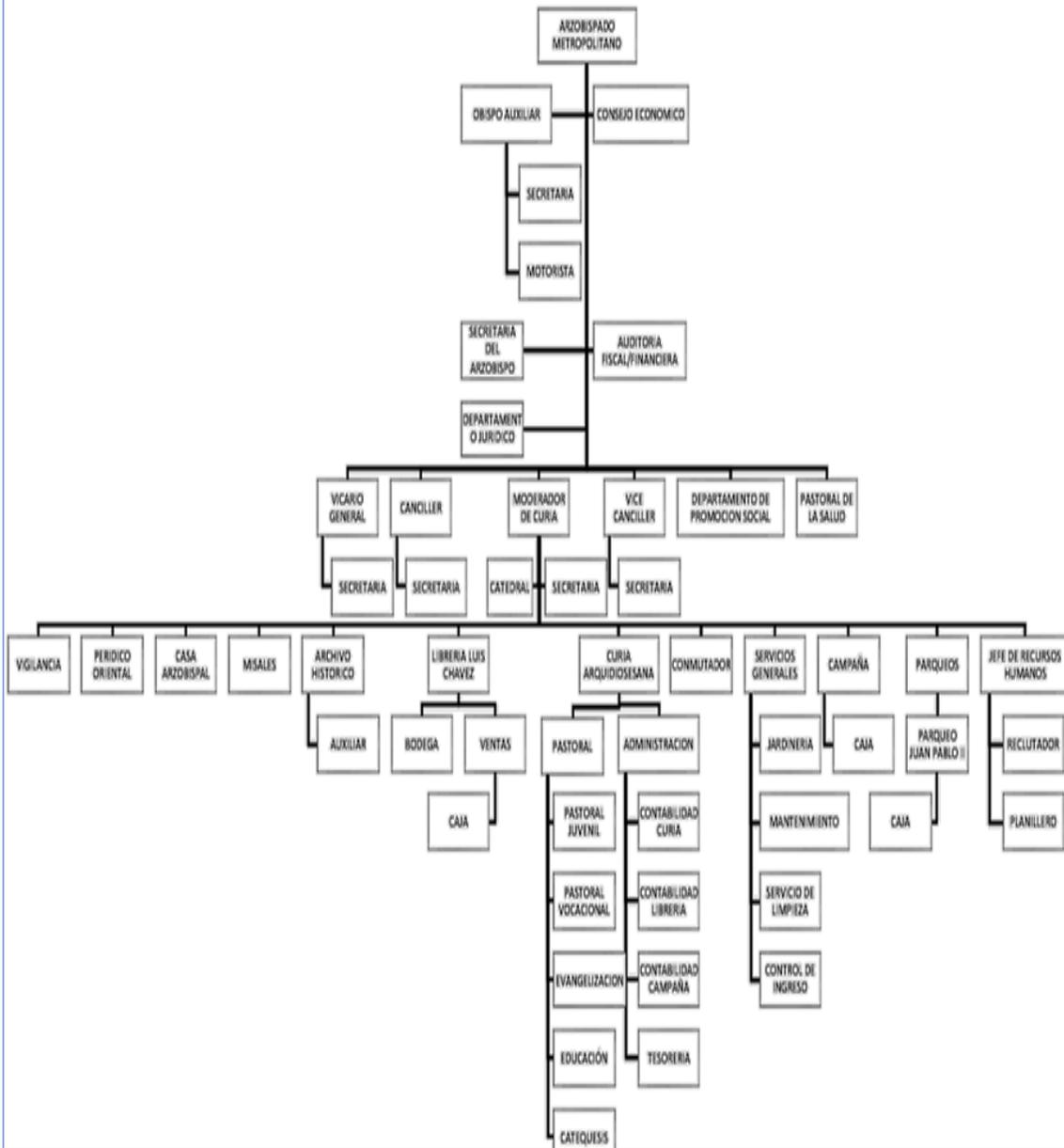
7. LABORIOSIDAD:

Significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias.

8. PUNTUALIDAD:

La puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ARZOBISPADO DE SAN SALVADOR



Fecha: Diciembre 2011

Simbología: — Autoridad

Aprobado por: Monseñor José Luis Escobar Alas, Arzobispo de San Salvador.

BENEFICIOS PARA EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA ENTIDAD

El arzobispado de San Salvador, motiva a cada uno de sus colaboradores, promoviendo oportunidades de desarrollo del personal dentro de la entidad cuando se presente el requerimiento, teniendo en consideración aspectos como: El desempeño, dedicación y esfuerzo de cada empleado para el logro de los objetivos comunes.

1. La entidad tiene como política proveer sin costo alguno la vestimenta del personal femenino.
2. La entidad paga en concepto de aguinaldo el salario equivalente a un mes completo.
3. El personal de la entidad tiene dentro de sus beneficios la opción de realizar compras de las donaciones de productos básicos, tales como frijol, leche, maíz etc.

HORARIO DE TRABAJO

 De Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:00 y de 1:00p.m. a 5:00 p.m.

REGISTRO DE ASISTENCIA

A todo el personal se le asignará un código, el cual se llevará un control por medio de una tarjeta y reloj marcador, la tarjeta deberá contener la hora de entrada, almuerzo y salida.

**APOYO PARA CONSULTAS E INQUIETUDES Y NECESIDADES DE CUALQUIER
ÍNDOLE**

Todo empleado del Arzobispado de San Salvador deberá de acudir a su jefe inmediato para subsanar cualquier duda, inquietud o consulta que tenga con respecto al trabajo que debe realizar, en caso de que el jefe inmediato no le brinde la ayuda correspondiente porque desconoce algún proceso deberá acercarse al Departamento de Recursos Humanos para suplir las necesidades.

Atentamente

**Monseñor José Luis Escobar Alas
Arzobispo de San Salvador**

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

MARZO 2016

SAN SALVADOR – EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	138
ÁMBITO DE APLICACIÓN	138
IMPORTANCIA	139
OBJETIVO	139
INSTRUCCIONES DE USO	139
POLÍTICAS	139
RECURSOS A UTILIZAR	140
DETERMINACIÓN DE CRITERIOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	141
DETERMINACIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN	141
PROCESO DE EVALUACIÓN	142
FORMULARIO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	144



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



Página 1 / 9

INTRODUCCIÓN

El Presente manual de evaluación del desempeño tiene como finalidad proporcionar al departamento de recurso humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, una herramienta administrativa que contribuya a determinar los pasos que deberá llevar a cabo en el proceso que ejecuten el encargado de ejercer la evaluación del desempeño.

El manual de evaluación estará formado por su importancia, objetivo, consideraciones generales del modelo de evaluación del desempeño, determinación de criterios para realizar la evaluación, tabla de resultados, y el diseño de a evaluación con la que cuenta el departamento de recursos humanos.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El presente manual será utilizado y se aplicará únicamente al departamento de recursos humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, y será utilizado como herramienta administrativa que permita tener claro las el proceso que se ejecutan por parte del departamento de recursos humanos para la realización de la evaluación del desempeño.

IMPORTANCIA

Implementar al departamento de recursos humanos una herramienta de gestión técnica de evaluación del desempeño, que permita fortalecer el funcionamiento de la administración del recurso humano, ya que este modelo fue diseñado basándose en los valores cristianos católicos, y como una propuesta que permite destacar las fortalezas y oportunidades del colaborador así como también las necesidades de capacitación e identificar el rendimiento de los colaboradores de acuerdo al perfil del puesto.

OBJETIVO

Proveer al Arzobispado una herramienta de gestión que sirve para evaluar los valores, conocimientos, habilidades y comportamientos; es decir, las competencias de nuestros colaboradores, aportan al logro de los objetivos del Arzobispado de San Salvador a través de la evaluación del desempeño.

INSTRUCCIONES DEL USO

El manual será utilizado únicamente por el departamento de recursos humanos, en cada momento que se ejecuten los procesos básicos que se detallaran en el presenta manual.

POLÍTICAS

1. La persona encargada de Recursos Humanos junto al encargado de área seran los responsables de programar y organizar la evaluación cuando el colaborardor cumpla por lo menos un año de trabajo.
2. Las evaluaciones seran obligatorias para todo colaborador administrativo (Curia Metropolitana, Vicaría General y Pastoral, Oficina de Cancillería, Vicaría de Educación,

Campaña Pro-Obras Arquidiocesanas, Archivo Histórico, Vicaría Episcopal de Promoción Humana.

3. Todo resultado será de carácter confidencial.
4. La evaluación y su resultado deber ser archivado en su respectivo expediente.
5. La persona encargada de Recursos Humanos debera informar al encargado de cada área sobre el resultado del empleado con la finalidad de tomar medidas correctivas o de reconocimiento.
6. El manual de evaluación debera ser revisado y atualizado por la persona encargada de Recursos Humanos por lo menos cada año.
7. Toda modificación al presente manual debera ser justificada y autorizada previamente por el Arzobispo de San Salvador antes de ser aplicada.

RECURSOS A UTILIZAR

RECURSOS HUMANOS

Las evaluaciones de los colaboradores que no tienen personal a cargo serán realizadas por sus Jefes inmediatos y los Jefes serán evaluados por los encargados de las curias o vicarías y estos serán evaluados por el Arzobispo de San Salvador.

RECURSOS MATERIALES

Este recurso es necesario para la implementación dentro del Arzobispado tales como: papelería, lapiceros, lápices, folder, entre otros

Consideraciones generales del modelo de Evaluación del Desempeño

El modelo de evaluación por competencias es un proceso de recogida de evidencias (a través de actividades de aprendizaje) y de formulación de valoraciones sobre la

medida y la naturaleza del progreso del colaborador, según los resultados de aprendizaje esperados y el manejo de los valores institucionales propuestos para el Arzobispado de San Salvador.

DETERMINACIÓN DE CRITERIOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

La definición de los valores se utilizan para medir el rendimiento de los colaboradores tomando como base las funciones de cada uno de ellos, las cuales se encuentran en el manual de puestos, en este sentido se definen los valores y los factores de conlleva cada valor que sirven para evaluar el desempeño de los colaboradores.

DETERMINACIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN

Para cada uno de los valores se definieron cinco grados, los cuales cada uno está relacionado con un factor y una conducta que a su vez sirve de base para que el evaluador determine en qué nivel se encuentra el desempeño del colaborador asignando así el grado que le corresponde.

Al finalizar el llenado del instrumento se encuentra un rombo de competencias con los resultados generales es decir la sumatoria de los grados obtenidos en la evaluación con base a dicha sumatoria se asignará una nota apreciativa como el resultado del desempeño del colaborador en este sentido el colaborador puede llegar a tener una de las siguientes notas apreciable: **No cumple/Totalmente insuficiente, Cumple parcialmente/Por debajo de lo esperado, Supera/Justo lo esperado, Supera/Arriba de lo esperado, Excede/Sobresaliente.**

DESCRIPCION DE GRADOS OBTENIDOS	GRADOS
No cumple/Totalmente insuficiente: No logra alcanzar el cumplimiento de sus actividades, no entrega a tiempo los resultados y no se compromete con el Arzobispado.	1
Cumple parcialmente/Por debajo de lo esperado: Cumple con las actividades establecidas de forma parcial, necesita incentivo para que realice sus actividades.	2
Supera/Justo lo esperado: cumple con los requisitos esenciales para el desarrollo de sus actividades.	3
Supera/Arriba de lo esperado: cumple con los objetivos establecidos, trabajando en equipo con sus compañeros de trabajo y colabora sin que se lo solicite el jefe inmediato.	4
Excede/Sobresaliente: Supera las expectativas del trabajo esperado y está atento a colaborar, es auto gestionable.	5

Proceso de Evaluación:

- 1) El Colaborador realiza su autoevaluación.
- 2) El Jefe inmediato realiza individualmente la evaluación del colaborador.
- 3) Ingresar los nombres, códigos y puestos de trabajo, según el listado de nómina enviado a su correo electrónico.
- 4) Si hubiese algún cambio o ajuste en el nombre del puesto, deberá realizar la acción de personal correspondiente para realizar la actualización o corrección

en el sistema de planillas; sin embargo en la evaluación de desempeño no se modificará.

- 5) Una vez realizado el paso 2, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. Aquí se revisan el desempeño y los resultados alcanzados por el colaborador.
- 6) Se reconocen y comunican las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente periodo.
- 7) El formato de evaluación lleno, debe ser impreso y firmado por el jefe y por el colaborador, luego enviado a Recursos Humanos.
- 8) Recursos Humanos recibe las evaluaciones de los colaboradores y verifica que estén debidamente completadas.
- 9) Recursos Humanos verifica de acuerdo a la nota global de evaluación de desempeño, el porcentaje de aumento correspondiente.
- 10) Recursos Humanos genera la acción de personal con los datos del colaborador y la nueva asignación de sueldo y la envía al jefe del colaborador.
- 11) El jefe convoca al colaborador y comunica que debido al resultado obtenido en su evaluación de desempeño se realizará un ajuste en su sueldo y solicita firma en acción de personal.
- 12) Jefe remite acción de personal firmada a Recursos Humanos.
- 13) Recursos Humanos recibe acción de personal y aplica el ajuste correspondiente.
- 14) Recursos Humanos archiva acción de personal en expediente de colaborador.

Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

ARQUIDIOCESIS DE SAN SALVADOR

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	NOMBRE DEL EVALUADO		CODIGO	PUESTO DEL EVALUADO		
	NOMBRE DE QUIEN EVALUA		PUESTO DE QUIEN EVALUA			
	FECHA DE EVALUACION		PERIODO DE EVALUACION			
			DEL		AL	
OBJETIVO:	"Evaluar el desempeño de acuerdo a las competencias y desarrollarlas para que el colaborador tenga una carrera profesional dentro del arzobispado".					
INDICACIONES PARA EVALUAR VIVENCIA DE VALORES Y COMPETENCIAS						
Revisar cada comportamiento y colocar la nota que corresponda según el nivel de desarrollo que el evaluado haya alcanzado. A continuación el detalle de cada escala de evaluación.						
1	No cumple/Totalmente insuficiente					
2	Cumple parcialmente/Por debajo de lo esperado					
3	Supera/Justo lo esperado					
4	Supera/Arriba de lo esperado					
5	Excede/Sobresaliente					

EVALUANDO VIVENCIA DE VALORES

	FACTORES	NOTA
Vive, actúa y promueve los valores dentro del Arzobispado.	Hace propio los valores, viviendo, actuando y promoviendo la puesta en práctica de los mismos en su actuar diario, siendo un ejemplo y motivando a otros a hacerlo.	
COMPROMISO Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.	Busca la mejora continua	
	Asume desafíos	
	Autoevalúa sus resultados	
APASIONADO POR EL SERVICIO Servir es ayudar a alguien de manera espontánea, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás. La persona servicial lo es en su trabajo, con su familia, pero también en la calle ayudando a otras personas.	Identificar las necesidades de los colaboradores internos y externos	
	Se interesa por la retroalimentación de sus colaboradores	
	Supera la expectativa del feligrés	
	Establece relaciones efectivas con sus colaboradores	
COMUNICA EFICAZMENTE La comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las	Sabe escuchar	
	Habla oportuna y adecuadamente	

<p>personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.</p>	Transmite sus ideas claras	
	Uso efectivo de los canales de comunicación	
	Escala información oportunamente	
<p>LIDERAZGO Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.</p>	Es colaborador	
	Reconoce los logros de los demás	
	Vela por los intereses del equipo	
<p>RESPONSABILIDAD La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.</p>	Inspira confianza	
	Resuelve	
	Entrega resultados con excelencia	
<p>ES FLEXIBLE Y SE ADAPTA Se adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, rectificando oportunamente nuestras actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.</p>	Se adapta al cambio de manera positiva	
	Es receptivo y abierto a sugerencias	
	Adapta nuevos métodos de trabajo	
	Posee actitud positiva ante nuevas situaciones	
<p>LABORIOSIDAD Significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias.</p>	Es cuidadoso al momento de ejecutar una actividad	
	Se esmera por hacer el trabajo bien	
<p>PUNTUALIDAD La puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.</p>	Cumple con las tareas asignadas	
	Ejecuta con eficiencia sus actividades	
TOTAL DE GRADOS OBTENIDOS		

ARQUIDIOCESIS DE SAN SALVADOR

EVALUACION DEL DESEMPEÑO



NOMBRE DEL EVALUADO	CODIGO	PUESTO DEL EVALUADO
NOMBRE DE QUIEN EVALUA	PUESTO DE QUIEN EVALUA	
FECHA DE EVALUACION	PERIODO DE EVALUACION	
	DEL	AL

Comentario sobre fortalezas y oportunidades del desempeño que contribuye a estos resultados

Fortalezas:

--

Oportunidades:

--

Comportamiento acordados para mejorar el desempeño

--

Acciones formativas (capacitaciones) recomendaciones para mejorar el desempeño

--

Comentarios Generales sobre la evaluación del desempeño

Evaluado

Evaluador

--

Responsables	Nombre	Firma	Fecha
Evaluado			
Evaluador			
RRHH			

PLAN DE IMPLEMENTACION

IMPORTANCIA

El éxito de toda entidad, no se basa solo en poseer equipos informáticos de gran valor, grandes edificios e instalaciones adecuadas, pues el recurso más importante es poseer un capital humano apto y motivado para generar productividad y que a su vez esté inmersa en un clima laboral que le permita desarrollar a cada empleado sus competencias.

Por lo expresado anteriormente y con el objetivo de brindar una mejora continua en cuánto al desempeño laboral y la productividad, se presentan algunas ideas acerca de la propuesta de implementación de la Organización del Departamento de Recursos Humanos para Optimizar el Desempeño de los Empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, que contribuyan a mejorar el desempeño de los empleados del área administrativa fortaleciendo con ello todos los procesos y lineamientos para realizar sus funciones.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Organización del Departamento de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

2.2 Objetivos Específicos

- ✚ Establecer los recursos humanos, materiales y técnicos que serán necesarios para la efectiva implementación de la propuesta.
- ✚ Realizar una breve descripción de las etapas que conlleva la ejecución de la propuesta.

- ✚ Establecer el tiempo necesario que se debe tener para desarrollar cada una de las actividades propuestas en el plan de implementación.

3. Recursos Necesarios para la implementación

Para poder realizar una implementación del Departamento de Recursos Humanos en el Arzobispado de San Salvador, se hace necesario disponer los Recursos materiales, Técnicos y Financieros, de los cuales tenemos un breve detalle a continuación:

3.1 Recursos Humanos

Es el elemento más importante de toda organización, el Recurso Humano y para poder tener un adecuado funcionamiento del departamento dentro del Arzobispado de San Salvador, se requiere en un inicio que sea conformado por tres personas según el siguiente detalle:

- ✚ 1 Jefe de Recursos Humanos
- ✚ 1 Auxiliar de Recursos Humanos
- ✚ 1 Encargado de planillas

Las responsabilidades y funciones que cada uno de ellos deberá cumplir como se muestran en detalle en el Manual de Descripción de Puestos.

El presupuesto estimado mensual por pago de salarios a empleados del Departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador es el Siguiente:

**PRESUPUESTO ESTIMADO CORRESPONDIENTE AL PAGO DE SALARIOS PARA LOS
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

PRESUPUESTO MENSUAL				
DESCRIPCIÓN	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	PLANILLERO	TOTAL
SALARIO MENSUAL	\$ 700.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 1,700.00
APORTE PATRONAL ISSS (7.5%)	\$ 52.50	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 127.50
APORTE PATRONAL AFP (6.75%)	\$ 47.25	\$ 33.75	\$ 33.75	\$ 114.75
INSAFORP (1%)	\$ 7.00	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 17.00
VACACIONES	\$ 37.92	\$ 27.08	\$ 27.08	\$ 92.08
AGUINALDO	\$ 29.17	\$ 20.83	\$ 20.83	\$ 70.83
TOTAL MENSUAL	\$ 873.83	\$ 624.17	\$ 624.17	\$ 2,122.17
PRESUPUESTO ANUAL				
DESCRIPCIÓN	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	PLANILLERO	TOTAL
SALARIO ANUAL	\$ 8,400.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 20,400.00
APORTE PATRONAL ISSS (7.5%)	\$ 630.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 1,530.00
APORTE PATRONAL AFP (6.75%)	\$ 567.00	\$ 405.00	\$ 405.00	\$ 1,377.00
INSAFORP (1%)	\$ 84.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 204.00
VACACIONES	\$ 455.00	\$ 325.00	\$ 325.00	\$ 1,105.00
AGUINALDO	\$ 350.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 850.00
TOTAL ANUAL	\$ 10,486.00	\$ 7,490.00	\$ 7,490.00	\$ 25,466.00

Recursos Materiales

Dentro de los Recursos Materiales que son necesarios para el desarrollo eficiente de cada una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos se tiene que tomar en cuenta el costo de los mismos, a continuación se presenta un presupuesto estimado:

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	3	\$ 625.00	\$ 1,875.00
Escritorio	3	\$125.00	\$ 375.00
Sillas Ergonómicas	3	\$ 65.00	\$ 195.00
Archivador de Metal	2	\$225.00	\$ 450.00
Papelería y Útiles	1	\$175.00	\$ 175.00
Contómetros	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Teléfonos	3	\$ 25.00	75.00
Total		\$ 1,290.00	\$ 3,295.00

 **Verificar Cotización en Anexos.**

Recursos Técnicos

En esta etapa están comprendidos todos los métodos y procedimientos que se deberán seguir para el buen desarrollo de cada una de las funciones de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos, de los que podemos mencionar los Manuales de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos, Manual de Bienvenida y todos los formularios que sean necesarios.

3.4 Recursos Financieros

Los Recursos Financieros que se hacen necesarios para implementar la propuesta descrita, consisten en la asignación del presupuesto para la adquisición del mobiliario y equipo de oficina, el pago de la planilla de los nuevos integrantes de la entidad que conformarán el Departamento de Recursos Humanos. Cabe mencionar que para la asignación de los Recursos descritos en la propuesta se hace necesaria la Autorización de la Máxima Autoridad del Arzobispado de San Salvador, que para el caso sería Monseñor José Luis Escobar Alas.

4. Etapas de Implementación

Para la puesta en marcha de la propuesta de Organizar el Departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador se ha tomado a bien realizarlo en 6 etapas, las cuales se describen a continuación:

4.1 Presentación

La propuesta se entregará por escrito a Monseñor José Luis Escobar Alas, Arzobispo de San Salvador, para después realizar una presentación la cual tendrá por objetivo mostrar el contenido del documento, los objetivos, políticas y demás elementos requeridos para el óptimo funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.

4.2 Discusión

Una vez que haya sido presentada la propuesta ante las autoridades correspondientes del Arzobispado de San Salvador, se brinda un tiempo para poder responder a todas las

preguntas y dudas que puedan resultar de acuerdo a la presentación de la misma. Además se discutirán algunos puntos de vista para realizar los cambios necesarios que sean adaptables a las necesidades actuales con el objetivo de realizar alguna mejora si fuese necesario a lo ya propuesto, y si no existiere alguna mejora se someterá a evaluación para su aprobación y debida ejecución.

4.3 Aprobación

Una vez que se haya discutido y revisado el documento propuesto, será el Arzobispado de San Salvador el responsable de su debida aprobación por medio de Monseñor José Luis Escobar Alas.

4.4 Difusión

En ésta etapa se le brinda una copia a todas las áreas correspondientes dentro del Arzobispado de San Salvador, esto con el objetivo de que conozcan acerca de la organización y funcionamiento del departamento que ha sido creado, pues con el documento pueden estudiar el contenido del mismo, como lo son los objetivos, políticas y procedimientos entre otras actividades que se realizarán en el nuevo departamento.

4.5 Ejecución

Una vez que se tenga claro el diseño de organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos, Monseñor José Luis Escobar Alas deberá de facilitar todos los recursos que sean necesarios para poner en marcha la propuesta a corto plazo, pues con ellos se espera obtener resultados positivos es decir los beneficios

que han sido creados para el bien común, evaluando dichos resultados y si fuera necesario realizar algunas correcciones pertinentes.

4.6 Supervisión y Actualización

Para que la propuesta tenga un óptimo desarrollo en su ejecución se hace necesario realizar diferentes revisiones en cada paso que se vaya ejecutando, con el objetivo de determinar las bondades y deficiencias y que éstas sean corregidas en el momento oportuno, haciendo cumplir los objetivos según lo que se había planeado, estableciendo un período de 1 año para realizar la revisión y actualización de cada uno de los procesos.

4.7 Cronograma de Implementación de la propuesta

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

Mes / Semana Etapa	1				2				3				4			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1. Presentación	■															
2. Discusión		■	■													
3. Aprobación				■	■	■										
4. Difusión							■	■	■							
5. Puesta en Marcha										■	■	■	■			
6. Supervisión y Actualización														■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✚ Arias Galicia L. Fernando Heredia, Espinoza Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 3ª reimpresión, editorial Trillas, México 2004.
- ✚ Bohlander, George y otros, Administración de Recursos Humanos. 12 Edición, Editorial Thompson, México 2004.
- ✚ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Tercera Edición Mc – Graw Hill, México 2009.
- ✚ Dessler, Gary. Administración de personal, Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México 2001.
- ✚ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc. Graw Hill Interamericana, México 2010.
- ✚ Mondy. R Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición Pearson Educación. México 200
- ✚ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal y Relaciones Humanas. Editorial Limusa, Año 1984
- ✚ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Prentice Hall.
- ✚ Serrano, Alexis, Administración de Personas, Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA, El Salvador, 2004.
- ✚ Stoner J. Walkel, Edición: Tercera, Editorial: Prentice e Hill Hispanoamericana, S.A. Ciudad: México Año: 1989.
- ✚ Werther, Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill. México 2000.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- ✚ Baquero, Nancy y otros, Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, página 25.
- ✚ Guardado Guardado, Juan Antonio y otros, Trabajo de graduación, Organización del Departamento de Personal para optimizar las Relaciones Empleado-Patrono de la Empresa Ingran, S.A. DE C.V. Universidad de El Salvador, Noviembre 2013.
- ✚ Mejía, Karina Lisette y Otros, El desarrollo del personal, una estrategia para generar el compromiso en los colaboradores, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador página 46.

LEYES

- ✚ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de Fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de Diciembre de 1983.
- ✚ Código de Trabajo, de fecha 23 de Junio de 1972, decreto legislativo No 15, publicado en el diario oficial N° 142, Tomo No. 236 de fecha 31 de julio del 1972.
- ✚ Código Tributario, Decreto legislativo No 230 de fecha 21 de Diciembre del 2000, publicado en el diario oficial N° 241, tomo 349 de fecha 22 de diciembre del 2000.
- ✚ Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones, Decreto legislativo No 523 de fecha 25 de noviembre del 2004, publicado en el diario oficial N° 240, tomo 365 de fecha 23 de diciembre del 2004.
- ✚ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo No 134 de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N° 242, tomo 313 de fecha 21 de diciembre del 1991.

- ✚ Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social Decreto legislativo No 1263 del 03 de diciembre del 1953, publicado en el diario oficial N°226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- ✚ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios decreto legislativo no 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial n° 143, tomo 316 de fecha 31 de julio de 1992.

INTERNET

- ✚ <http://www.arzobispadosansalvador.org/index.php/sobre-nosotros/curia/21-curia/33-archivo-historico>
- ✚ <http://www.catholic-hierarchy.org/diocese/dsnsa.html>
- ✚ <http://www.arzobispadosansalvador.org/index.php/sobre-nosotros/curia/21-curia/33-archivo-historico>
- ✚ <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
- ✚ [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))
- ✚ http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.VI.No.I_1ers_em/KD_Vol.6_No.I_1sem.pdf
- ✚ <http://es.slideshare.net/Karycmc/la-departmentalizacion>
- ✚ <http://orgamin.blogspot.com/2013/04/departmentalizacion.html>
- ✚ <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>
- ✚ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>
- ✚ <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/7inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>

ANEXO 1

**Cuestionario dirigido a
empleados del Arzobispado
de la Iglesia Católica de
El Salvador**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DEL ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR

Buen día, somos estudiantes Egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información acerca de cómo se realizan las Actividades de Administración del Recurso Humano en el Arzobispado de San Salvador.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una "X" la casilla que corresponde a su respuesta.

I. DATOS GENERALES

Género: Masculino _____ Femenino _____

Puesto Que Desempeña: _____

Tiempo de trabajar en el Arzobispado: _____

Edad

18-23 Años	<input type="checkbox"/>	36 – 41 Años	<input type="checkbox"/>
24-29 Años	<input type="checkbox"/>	42 – 47 Años	<input type="checkbox"/>
30 – 35 Años	<input type="checkbox"/>	Más de 47 Años	<input type="checkbox"/>

Nivel de estudios posee usted

Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	
Universitario	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	_____

Clase de contrato que posee:

- Plaza fija
- Medio tiempo
- Contrato específico ¿Para cuánto tiempo? _____
- Por Día
- Otros _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Existe en El Arzobispado de San Salvador un Departamento de Recursos Humanos?

- SI
- NO
- EN PROCESO

2. ¿Qué departamento actualmente desempeña todas las labores relacionadas con Recursos Humanos?

- CONTABILIDAD
- ADMINISTRACION
- OTROS _____

3. ¿Tiene el departamento responsable de la Administración de Recursos Humanos los Manuales Administrativos?

- SI Cuales _____
- NO
- EN PROCESO

4. ¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos definidos en materia de Recursos Humanos, en el Arzobispado de San Salvador?

- SI
- NO

5. Si la respuesta anterior fue positiva, describa los principales objetivos.

6. ¿Conoce las políticas relacionadas a la Administración de Recursos Humanos?

SI

NO

7. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó el Arzobispado de San Salvador para Contratarlo?

Por promoción interna o transferencia de personal.

Por recomendación personal.

Por instituciones educativas.

Base de datos de candidatos (Agencias de Colocación).

8. ¿Considera usted necesario que la entidad debería de realizar pruebas técnicas y psicológicas para todas las contrataciones?

SI

NO

9. ¿Quién es la persona responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?

JEFE DEL ÁREA

MODERADOR

ADMINISTRADOR

OTROS

10. ¿Al momento de ingresar al Arzobispado de San Salvador se le brindo la debida inducción?

SI

NO

11. ¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de políticas y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en el Arzobispado de San Salvador?

SI
NO

12. ¿Están definido por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

SI
NO

13. ¿Realiza usted otras actividades que no tiene relación directa con el puesto de trabajo que desempeña?

SI
NO
Algunas Veces

14. ¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño laboral dentro del Arzobispado de San Salvador?

SI
NO
Ocasionalmente

15. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para el Arzobispado, ha sido ascendido de puesto?

SI
NO

16. ¿Ha recibido usted capacitaciones para mejorar su desempeño?

SI
NO
Algunas Veces

17. ¿Sí respondió que sí, en qué ha recibido capacitaciones? _____

18. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la entidad?

CADA SEIS MESES

UNA VEZ AL AÑO

NUNCA EVALÚAN

19. Sí hacen evaluación del desempeño, ¿Quién la Realiza?

20. ¿Tiene la entidad definida políticas relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

SI

NO

21. Si la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuál de los siguientes parámetros considera la entidad para aumentar el salario?

a. Tiempo de estadía en la entidad.

b. Aumento de responsabilidades.

c. Fusión de puesto.

d. Evaluaciones directamente de la máxima autoridad.

e. Otros.

22. ¿Según su punto de vista, la Organización del Departamento de Recursos Humanos, traería beneficios para el Arzobispado de San Salvador?

SI

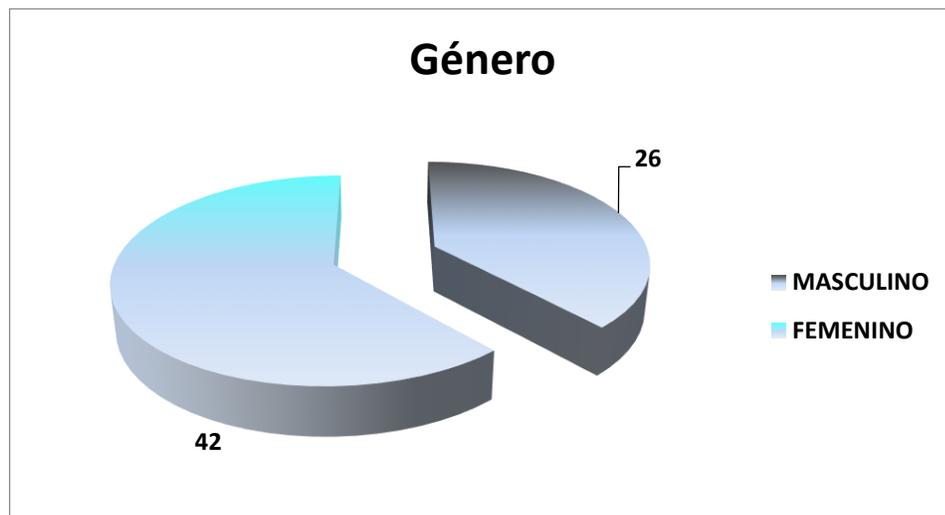
NO

Datos Generales

A. Género del Empleado

Objetivo: Conocer el género de los trabajadores del Arzobispado de San Salvador.

GENERO	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	26	38%
FEMENINO	42	62%
TOTAL	68	100%

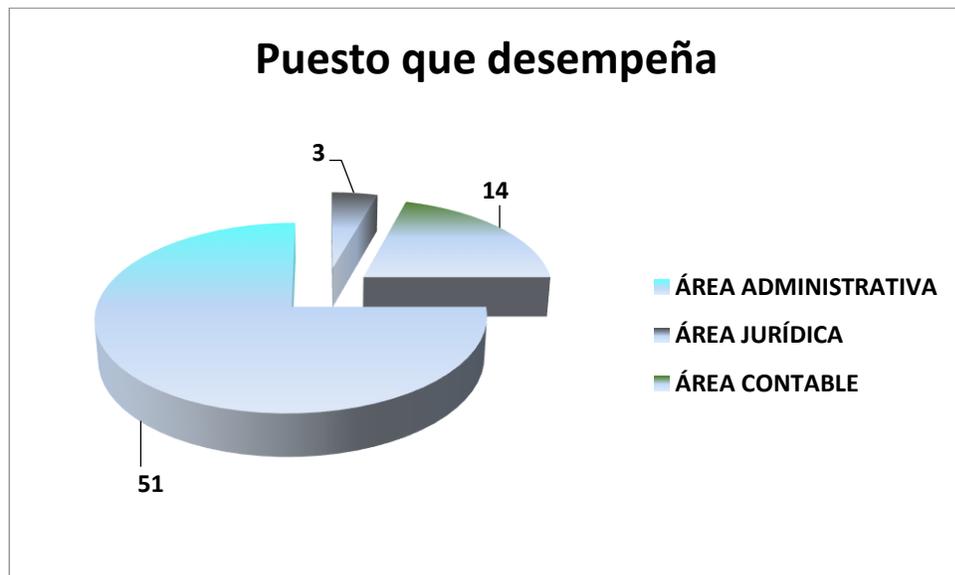


Interpretación En el Arzobispado de San Salvador se ofrecen iguales oportunidades laborales tanto a las personas del género masculino como las del género femenino, en el estudio se logró constatar que la mayor parte del personal es del sexo femenino, sin embargo el proceso de contratación se realiza de acuerdo a la experiencia y capacidades para realizar el trabajo.

Puesto que Desempeña

Objetivo: Determinar el puesto de trabajo que más empleados tenga para realizar sus actividades.

PUESTO QUE DESEMPEÑA	Frecuencia	Porcentaje
ÁREA ADMINISTRATIVA	51	75%
ÁREA JURÍDICA	3	4%
ÁREA CONTABLE	14	21%
TOTAL	68	100%



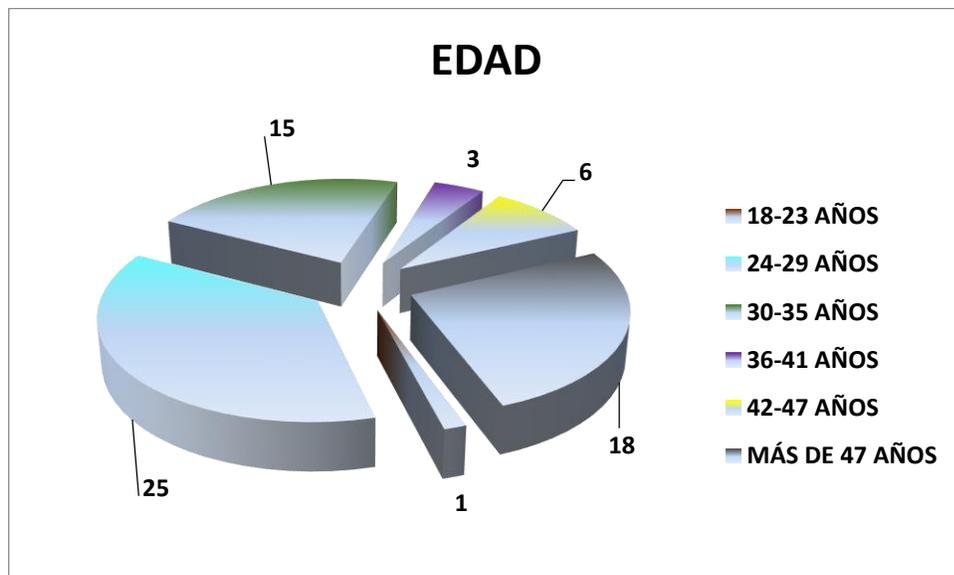
Interpretación

Se puede determinar que la mayor parte del personal está concentrada en el área administrativa, debido a que la actividad productiva a la que se dedica el Arzobispado de San Salvador está orientada en su mayoría a brindar servicios de carácter religioso a la comunidad.

B. Edad

Objetivo: Indagar el rango de edad en que se encuentran los empleados del Arzobispado de San Salvador.

EDAD	Frecuencia	Porcentaje
18-23 AÑOS	1	1%
24-29 AÑOS	25	37%
30-35 AÑOS	15	22%
36-41 AÑOS	3	4%
42-47 AÑOS	6	9%
MÁS DE 47 AÑOS	18	26%
TOTAL	68	100%

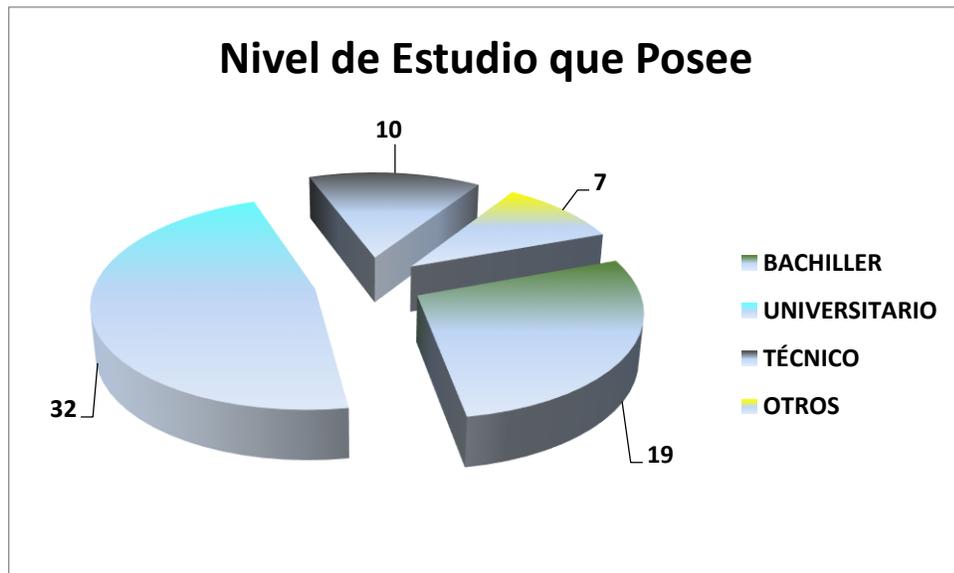


Interpretación El rango de edad que mayor número de empleados posee en el Arzobispado de San Salvador se encuentran entre los 30 hasta los 47 años, lo que podría denotar que poseen mayor experiencia para realizar actividades y aún se encuentran en una edad productiva para desarrollarse en el ámbito laboral.

C. Nivel de Estudio que Posee

Objetivo: Conocer el grado de preparación Académica que poseen los empleados del Arzobispado de San Salvador.

NIVEL DE ESTUDIOS QUE POSEE USTED	Frecuencia	Porcentaje
BACHILLER	19	28%
UNIVERSITARIO	32	47%
TÉCNICO	10	15%
OTROS	7	10%
TOTAL	68	100%



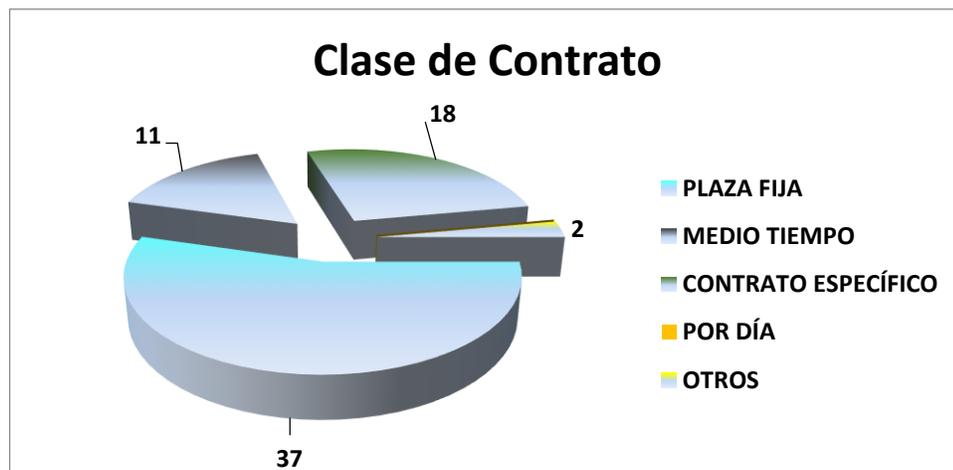
Interpretación

La mayor parte de los trabajadores se encuentra con una preparación académica a un nivel Universitario, lo que indica que el Arzobispado de San Salvador cuenta con personal calificado, siendo esto una fortaleza que la institución debe aprovechar para lograr sus objetivos y metas organizacionales.

D. Clase de Contrato que Posee

Objetivo: Conocer los tipos de Contrato que posee el Arzobispado de San Salvador.

CLASE DE CONTRATO QUE POSEE	Frecuencia	Porcentaje
PLAZA FIJA	37	54%
MEDIO TIEMPO	11	16%
CONTRATO ESPECÍFICO	18	26%
POR DÍA	0	0%
OTROS	2	3%
TOTAL	68	100%



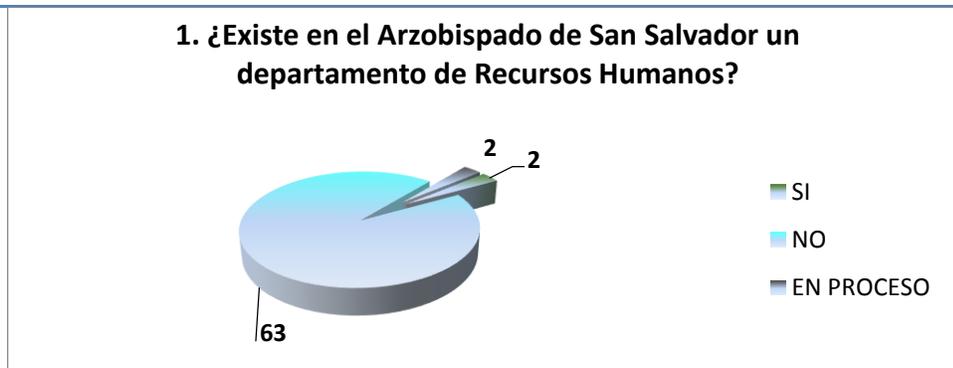
Interpretación

Como se puede observar el vínculo laboral entre el Arzobispado de San Salvador y los empleados en su mayoría son plazas fijas, es decir contratos renovables anualmente, lo que indica que es una institución sólida y responsable porque se tiene mayor compromiso laboral con los empleados de brindarles el debido respaldo como patronos conforme a sus prestaciones de Ley.

Pregunta 1. ¿Existe en El Arzobispado de San Salvador un Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo: Determinar la existencia de un Departamento o Gerencia en El Arzobispado de San Salvador, que se encargue específicamente de la Administración del Recurso Humano.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	2	3%
NO	63	93%
EN PROCESO	2	3%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



Interpretación Del total de los empleados encuestados, 63 contestaron que no existe un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo al momento de realizar la entrevista con las autoridades del Arzobispado manifiestan que es el Departamento de Contabilidad quienes realizan las funciones de Recursos Humanos, y por lo anterior expuesto no se puede tener la certeza de que todos los empleados tengan claro que significa contar con un departamento de Recursos Humanos, concretamente establecido.

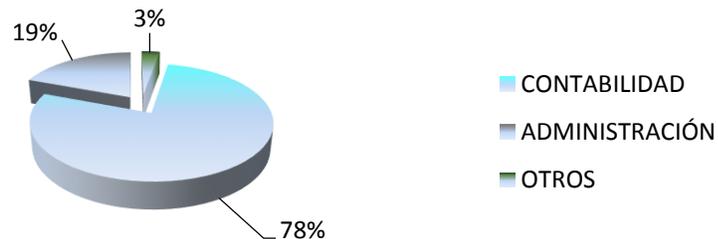
Pregunta 2.

¿Qué departamento actualmente desempeña todas las labores relacionadas con Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer el departamento que ejerce la función relacionada con la Administración de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
CONTABILIDAD	53	78%
ADMINISTRACIÓN	13	19%
OTROS	2	3%
TOTAL	68	100%

2. ¿Qué departamento actualmente desempeña todas las labores relacionadas con Recursos Humanos?



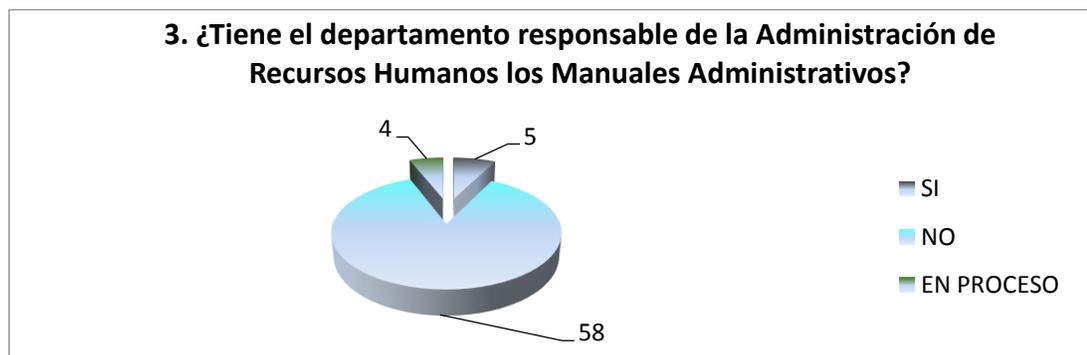
Interpretación Se observa que 53 empleados manifestaron que el Departamento de Contabilidad realiza las labores relacionadas con Recursos Humanos, lo cual confirma el planteamiento de la pregunta anterior, que no existe un departamento de Recursos Humanos propiamente establecido, pero que ellos están confundidos con respecto a quiénes tienen que realizar dichas labores. Queda evidenciada la falta que dicho departamento hace actualmente, puesto que ayudaría a mantener las líneas jerárquicas bien establecidas y todos los empleados estarían claros de sus funciones.

Pregunta 3.

¿Tiene el departamento responsable de la Administración de Recursos Humanos los Manuales Administrativos?

Objetivo: Determinar si el Departamento encargado cuenta con los Manuales Administrativos en Materia de Recursos Humanos.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	5	7%
NO	58	85%
EN PROCESO	4	6%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



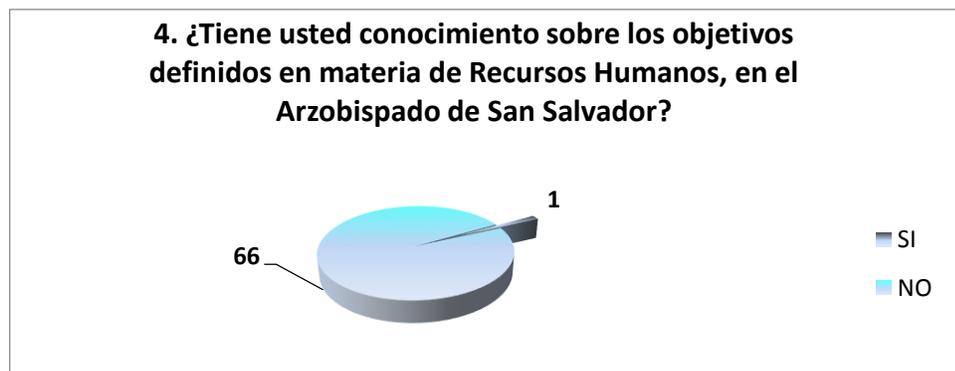
Interpretación Se observa que 58 empleados afirman que no existen manuales administrativos dentro del Arzobispado de San Salvador, pues la elaboración de dichos manuales, aceleraría la realización de los procesos, desde el momento de la contratación, pues se tendrían definidos cada una de las actividades que cada empleado debe realizar.

Pregunta 4.

¿Tiene usted conocimiento sobre los objetivos definidos en materia de Recursos Humanos, en el Arzobispado de San Salvador?

Objetivo: Conocer si el personal tiene conocimiento sobre los objetivos establecidos por la Administración en materia de Recursos Humanos.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	1	1%
NO	66	97%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



Interpretación Se observa en los datos obtenidos que 66 empleados manifiestan que no conocen los objetivos que se persiguen en el área de Recursos Humanos, pues en toda entidad es necesario que se tengan definidos los objetivos, pues se debe de conocer qué fines se pretenden lograr para realizar el mejor trabajo posible.

Pregunta 6

¿Conoce las políticas relacionadas a la Administración de Recursos Humanos?

Objetivo: Indagar si el personal tiene el conocimiento relacionado con las políticas de Recursos Humanos.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	6	9%
NO	60	88%
NO CONTESTÓ	2	3%
TOTAL	68	100%



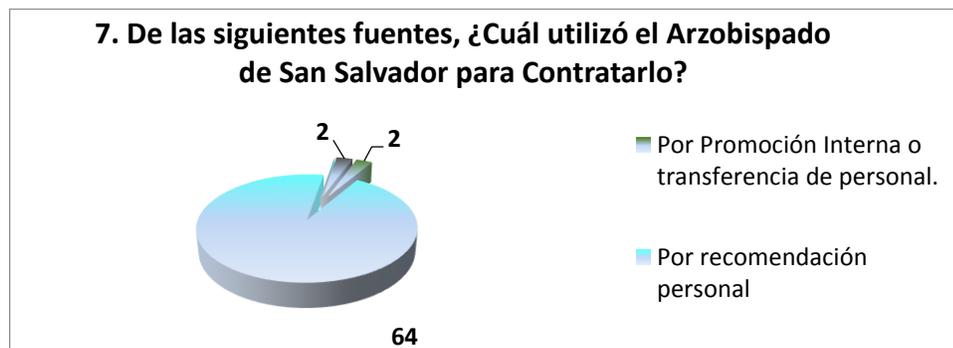
Interpretación La mayoría de los empleados contestaron que en el Arzobispado de San Salvador no cuentan con las políticas concernientes a Recursos Humanos, por lo tanto el empleado no conoce sus obligaciones, derechos y beneficios a los que puede optar de acuerdo a las políticas establecidas en cuanto al crecimiento, desarrollo profesional, capacitaciones, beneficios sociales, etc.

Pregunta 7

De las siguientes fuentes, ¿Cuál utilizó el Arzobispado de San Salvador para Contratarlo?

Objetivo: Conocer las fuentes de reclutamiento que utiliza el Arzobispado de San Salvador para la contratación del personal.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
Por Promoción Interna o transferencia de personal.	2	3%
Por recomendación personal	64	94%
Por instituciones educativas	0	0%
Base de datos de candidatos (Agencias de colocación)	2	3%
TOTAL	68	100%



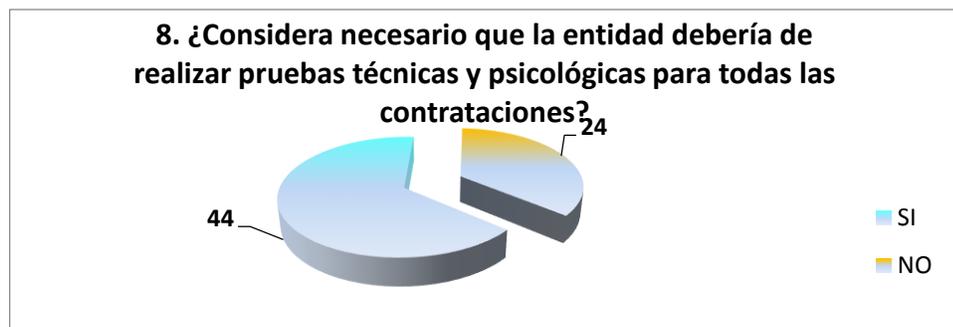
Interpretación La mayoría de los empleados contestaron que la fuente por la que fueron contratados fue por recomendación personal, por lo tanto esto nos indica que el Arzobispado de San Salvador no está ejecutando correctamente los procesos administrativos de selección y contratación del personal, lo que podría resultar que el personal recomendado no llene las características del perfil solicitado para la vacante.

Pregunta 8

¿Considera usted necesario que la entidad debería de realizar pruebas técnicas y psicológicas para todas las contrataciones?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de la realización de evaluaciones técnicas y psicológicas para poder ser colocado en el puesto que mejor se adecúe a sus conocimientos y habilidades.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	44	65%
NO	24	35%
TOTAL	68	100%



Interpretación Como se puede observar la mayoría de los empleados manifiesta que debe de ser necesario realizar todas las pruebas técnicas y psicológicas para que una persona entre a laborar en el Arzobispado, pues así se puede evaluar el nivel de conocimientos que cada persona tiene y sí el puesto ofertado es el idóneo de acuerdo a sus competencias.

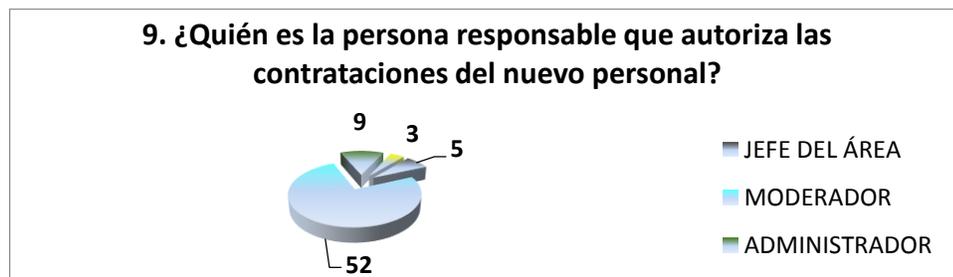
Pregunta 9

¿Quién es la persona responsable que autoriza las contrataciones del nuevo personal?

Objetivo: Investigar quién es el responsable de aprobar el ingreso del nuevo personal para el Arzobispado de San Salvador.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
JEFE DEL ÁREA	5	7%
MODERADOR	52	76%
ADMINISTRADOR	9	13%
ARZOBISPO	3	4%
TOTAL		

N = 68



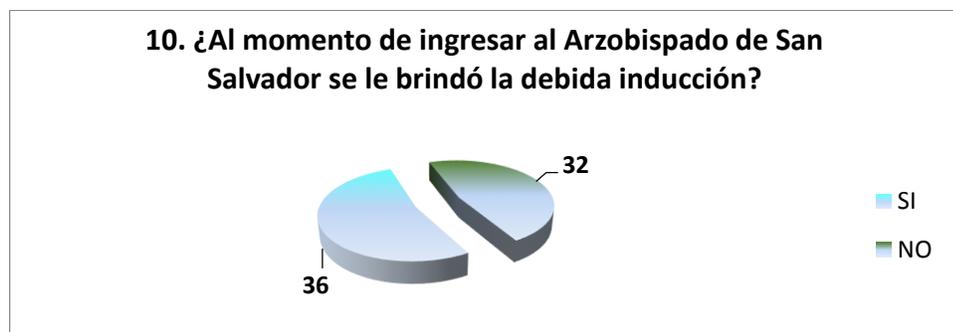
Interpretación 52 empleados manifestaron que el moderador es el que autoriza las contrataciones del personal, sin embargo en el Arzobispado se realizan de 3 procesos para autorizar el ingreso de un empleado, Como primer paso el Contador General realiza las entrevistas, luego pasa el dato al Moderador y éste a su vez pasa el dato a Mons. José Luis Escobar Alas, una vez aprobado por Monseñor, es que se procede a contratar al personal.

Pregunta 10

¿Al momento de ingresar al Arzobispado de San Salvador se le brindó la debida inducción?

Objetivo: Indagar si al momento de ingresar al Arzobispado, se le brindan las herramientas necesarias al nuevo empleado para realizar su trabajo.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	36	53%
NO	32	47%
TOTAL	68	100%



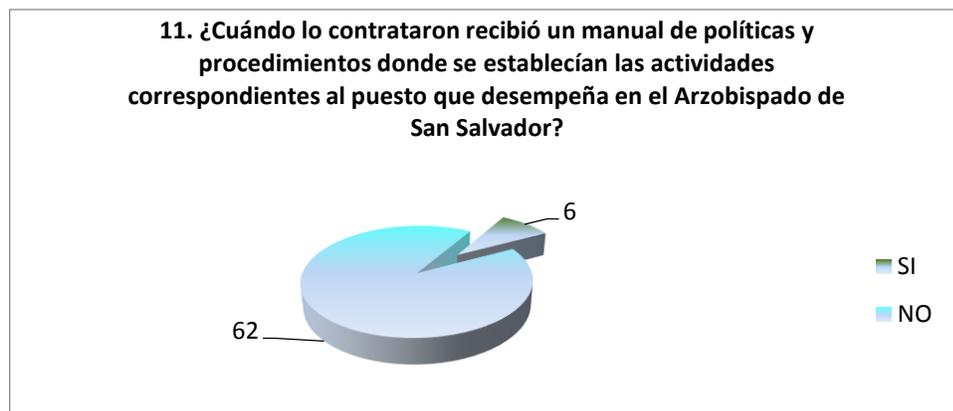
Interpretación La mayoría de los empleados manifestaron que sí se les proporcionó la debida inducción al momento de ingresar al Arzobispado, pero no se tienen por escrito los procesos, es por ello que se hace necesaria la creación de los mismos para realizar debidamente los procedimientos.

Pregunta 11

¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de políticas y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en el Arzobispado de San Salvador?

Objetivo; establecer si la entidad cuenta con un manual de políticas y procedimientos que faciliten la inducción y la capacitación del personal contratado.

Alternativa	Resultados	
	Absoluto	Relativo %
SI	6	9%
NO	62	91%
TOTAL	68	100%



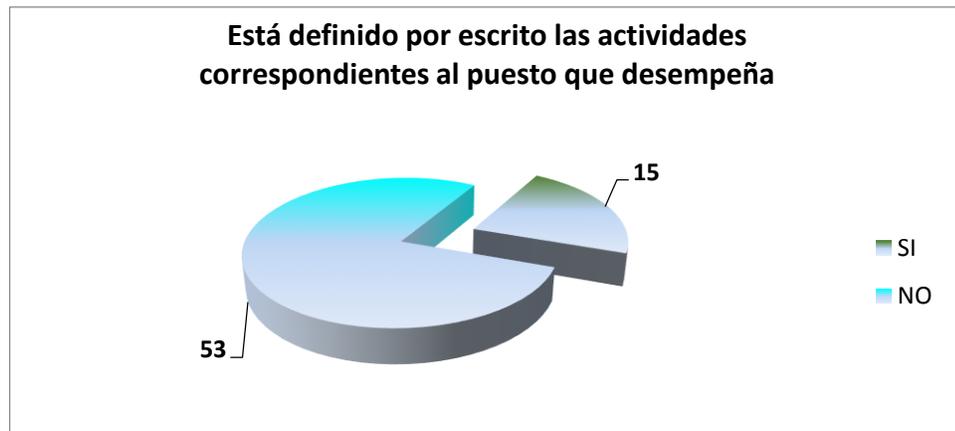
Interpretación Con respecto a los resultados obtenidos se puede confirmar la necesidad de la creación de los manuales de descripción de puestos en donde se indiquen las políticas y procedimientos que cada empleado tiene que seguir de acuerdo al puesto que desempeña dentro del Arzobispado, porque actualmente no los poseen, es decir que todo el proceso es realizado por órdenes verbales.

Pregunta 12.

¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si el Arzobispado de San Salvador, tiene definidas las funciones y actividades que desempeñan actualmente.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	15	22%
NO	53	78%
TOTAL	68	100%



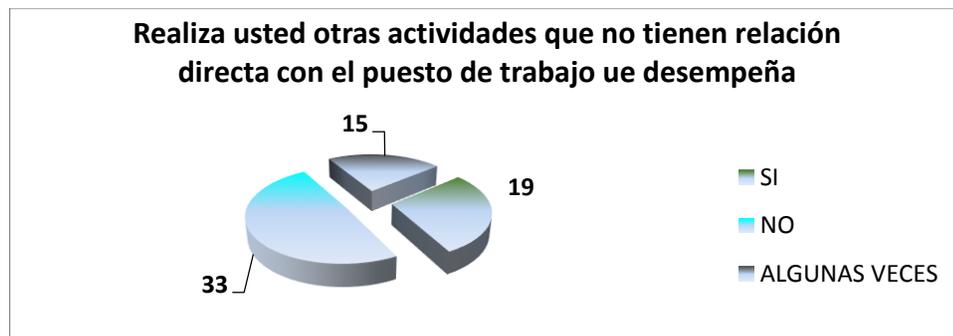
Interpretación Más de la mitad de los empleados que laboran para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, manifestaron que no recibieron un manual de descripción de puestos que contenga las políticas y procedimientos referentes al puesto de trabajo que desempeñan actualmente, sin embargo el resto contestó que recibió un manual que al parecer fue elaborado por el jefe de línea de las unidades, es importante mencionar que un manual minimizaría el tiempo que se tarda un empleados en conocer a través de la práctica un puesto de trabajo.

Pregunta 13.

¿Ha realizado usted otras actividades que no tiene relación directa con el puesto de trabajo que desempeña?

Objetivo: determinar si los empleados realizan actividades no establecidas como parte de sus funciones principales.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	19	28%
NO	33	49%
ALGUNAS VECES	15	22%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



Interpretación De los empleados encuestados cerca de la mitad contestó que no desempeña otras actividades que no estén relacionadas con su puesto de trabajo, sin embargo las actividades no están definidas por escrito, lo que no permite tener certeza de la respuesta debido a que en muchas ocasiones los puestos de trabajo sufren mutaciones a través del tiempo, es decir que se van agregando actividades que no son propiamente del puesto de trabajo, una cuarta parte manifestó que si realiza actividades

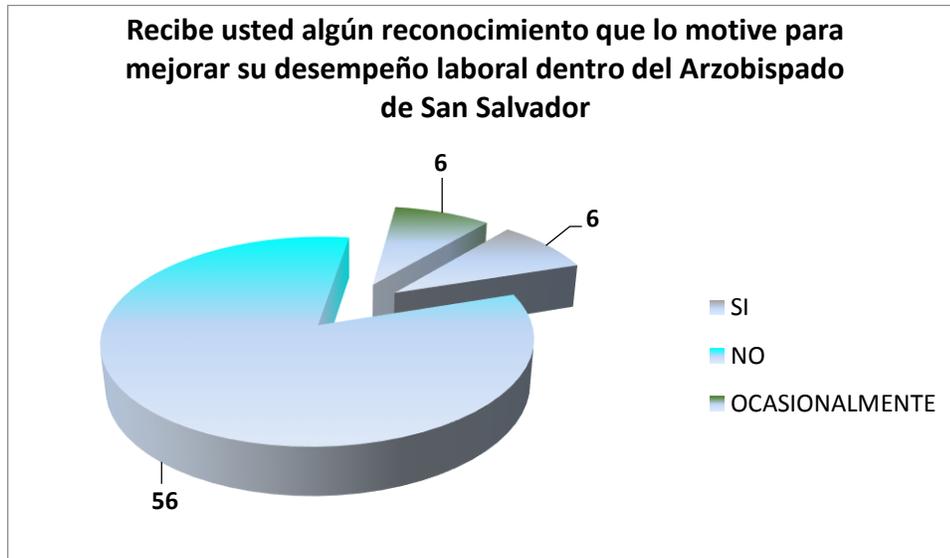
que no están relacionadas con el puesto de trabajo, lo que en teoría dificultaría cumplir con sus obligaciones principales, así como también genera un exceso de trabajo, otra cantidad similar manifestó que alguna veces realiza trabajos diferentes al que comúnmente realizan , esto genera cierto exceso de trabajo en días específicos, lo que impidiera realizar las tareas diarias.

Pregunta 14.

¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño laboral dentro del Arzobispado de San Salvador?

Objetivo; identificar si el Arzobispado de San Salvador tiene dentro de sus políticas prácticas de motivación que mejoren el desempeño laboral.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	6	9%
NO	56	82%
OCASIONALMENTE	6	9%
TOTAL	68	100%



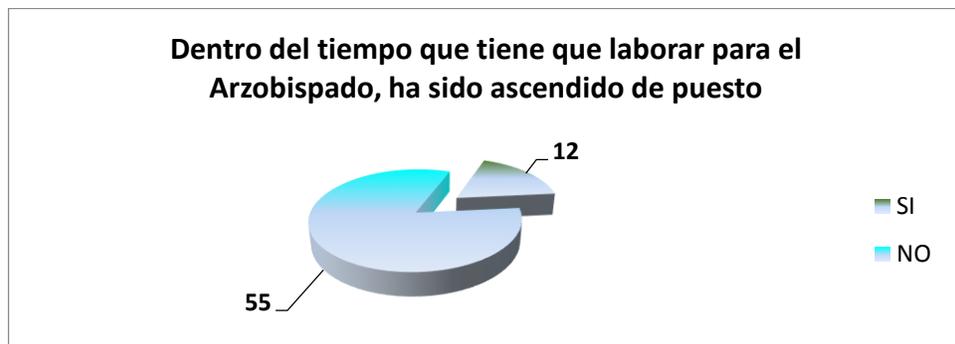
Interpretación Más de la tercera parte manifiesta que no ha recibido reconocimientos que motiven el desempeño laboral, mientras que una minoría manifestó que si reciben reconocimientos y otro que ocasionalmente. El tener una política de reconocimiento dentro la entidad podría aumentar la productividad, el desempeño laboral y elevar la estima de los empleados que laboran para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador.

Pregunta 15.

¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para el Arzobispado, ha sido ascendido de puesto?

Objetivo; Determinar si la entidad cuenta con un plan de carrera profesional.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	12	18%
NO	55	81%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



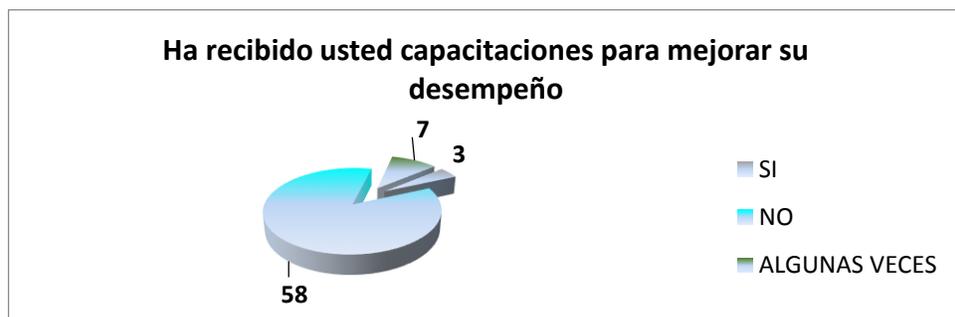
Interpretación: Respecto a esta pregunta más de las tres cuartas partes del personal encuestado mencionaron que no han sido ascendidos en el tiempo que llevan de laborar en la entidad, mientras que una minoría manifestó que si fueron ascendidos. Es importante mencionar que una política de crecimiento profesional bien definida dentro de la entidad podría generar un mayor rendimiento y productividad por parte del personal bajo el supuesto que podrían ser ascendidos a una posición de mayor responsabilidad de acuerdo a los criterios relacionados con el rendimiento, habilidad, capacidades y formación académica.

Pregunta 16.

¿Ha recibido usted capacitaciones para mejorar las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Objetivo; Establecer si la entidad tiene como política la realización de capacitaciones que permitan mejorar el desempeño laboral.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	3	4%
NO	58	85%
ALGUNAS VECES	7	10%
TOTAL	68	100%



Interpretación Más de la tercera parte de los encuestados manifestó que en el tiempo de laborar para el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no han recibido capacitaciones relacionadas con sus puestos de trabajo y otras que ayuden a mejorar el desempeño, sin embargo una minoría mencionó que ha recibido capacitación en temas relacionados con las posiciones que ocupan actualmente en la entidad, pero que no son tan frecuentes. Por lo que logramos identificar estas posiciones están relacionadas con

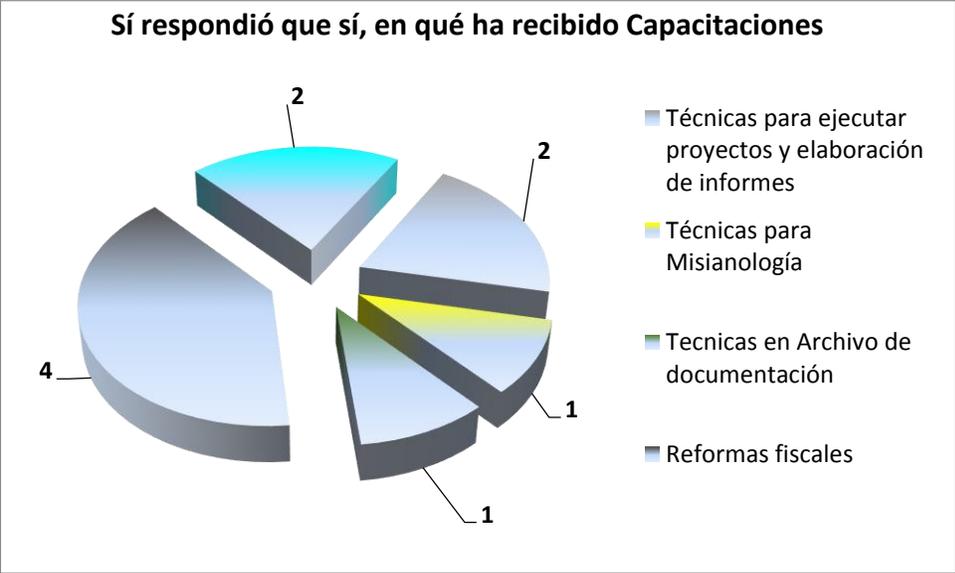
las áreas de ejecución de proyectos, archivo y contabilidad. Es importante mencionar que la entidad no cuenta con una política de capacitación y mucho menos el plan de capacitación, por lo que será necesario proponer la implementación de las políticas y planes esto vendría a contribuir en tener un personal más eficiente, con habilidades y capacidades que se adapten a los cambios actuales.

Pregunta 17.

¿Sí respondió que sí, en qué ha recibido Capacitaciones?

Objetivo: Establecer el área y funciones en la cuales la entidad ha ejecutado capacitaciones

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
Técnicas para ejecutar proyectos y elaboración de informes	2	20%
Técnicas para Misianología	1	10%
Técnicas en Archivo de documentación	1	10%
Reformas fiscales	4	40%
Técnicas de Facturación	2	20%
TOTAL	10	100%



Interpretación

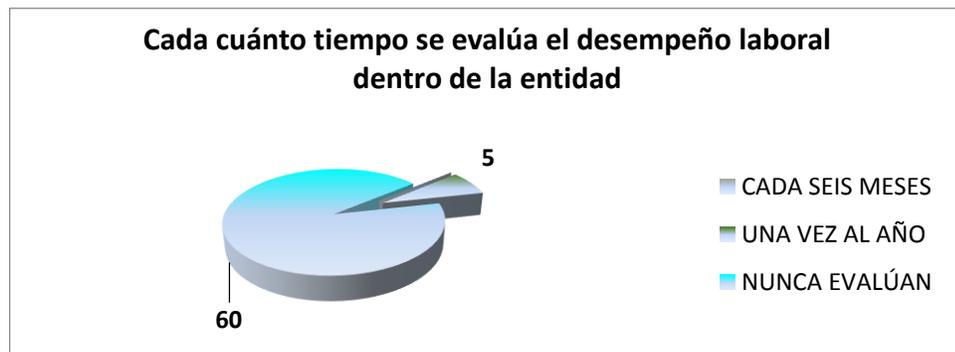
Diez personas manifiestan que han recibido capacitaciones relacionadas con el puesto de trabajo que desempeñan, con la información de esta pregunta se afirma que una minoría recibe capacitaciones siendo este un indicio que la entidad no tiene un plan de necesidades de capacitación que le permita identificar las áreas en donde los empleados tienen debilidades para desarrollar las actividades que realizan.

Pregunta 18.

¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño laboral dentro de la entidad?

Objetivo; Indagar si la entidad evalúa el desempeño laboral de sus empleados periódicamente.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
CADA SEIS MESES	0	0%
UNA VEZ AL AÑO	5	7%
NUNCA EVALÚAN	60	88%
NO CONTESTÓ	3	4%
TOTAL	68	100%



Interpretación La mayor parte de los empleados mencionó que no han sido evaluados en el tiempo que llevan de laborar, sin embargo una minoría afirmó que si tienen cierta evaluación, por lo que logramos identificar la evaluación de esta minoría es realizada por el jefe inmediato. Será necesario proponer la implementación de un plan de evaluaciones de desempeño puesto esto vendría a mejorar el rendimiento, habilidades, capacidades y desarrollo del cargo, así como también se convertiría en una herramienta útil para tomar decisiones enfocadas al aumento de salario y ascenso de empleados.

Pregunta 20.

¿Tiene la entidad definida políticas relacionadas con el aumento salarial ya sea de manera colectiva o individual?

Objetivo; Indagar si la entidad cuenta con políticas salariales colectivas o individuales

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	4	6%
NO	63	93%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	68	100%



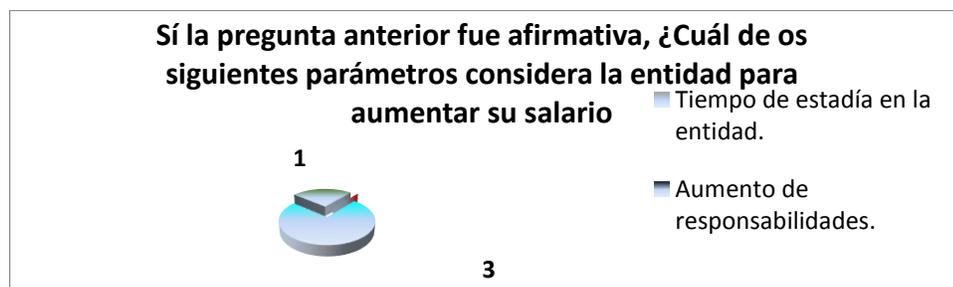
Interpretación La mayor parte de los empleados reconoce que el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, no cuenta con políticas de aumento salarial, mientras que una minoría manifestó que si, lo que deja mucha ambigüedad debido a que el personal no maneja la misma información en todos los niveles y áreas de la entidad. La implementación de políticas relacionadas con los aumentos de salarios podrá generar dentro de empleados una expectativa de crecimiento económico, así como también mejorar el desempeño para optar por el aumento salarial.

Pregunta 21.

¿Si la pregunta anterior fue afirmativa, cuál de los siguientes parámetros considera la entidad para aumentar el salario.

Objetivo: Determinar el parámetro o forma que utiliza el arzobispado para realizar los aumentos salariales.

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
Tiempo de estadía en la entidad.	0	0%
Aumento de responsabilidades.	0	0%
Fusión de puesto	0	0%
Evaluaciones directamente de la máxima autoridad	3	75%
Otros	1	25%
TOTAL	4	100%

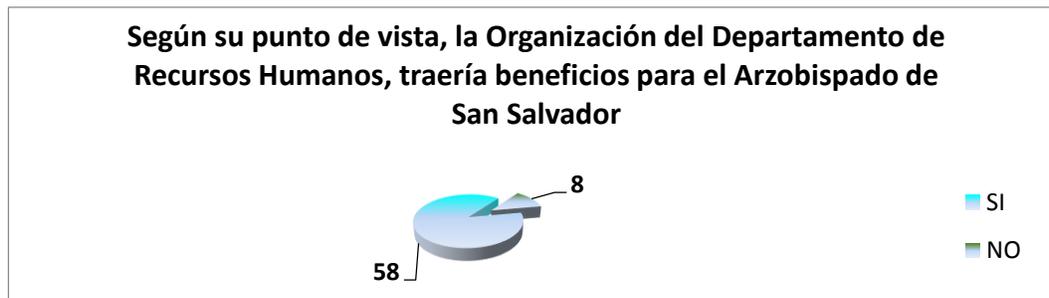


Interpretación De las cuatro personas que afirmaron conocer la política de aumento salarial, tres afirmaron que el aumento salarial está relacionado con la evaluaciones realizadas directamente por la máxima autoridad del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, Mons. José Luis Escobar Alas, estas personas trabajan directamente con el Sr. Arzobispo, lo que las pone en mayor ventaja que el resto de los empleados, los que no gozan del acercamiento directo con la máxima autoridad. Definir la política y los criterios de evaluación salarial permitirá que los empleados puedan tener un parámetro para optar por los incrementos salariales.

Pregunta 22.

¿Según su punto de vista, la Organización del Departamento de Recursos Humanos, traería beneficios para el Arzobispado de San Salvador?

ALTERNATIVA	RESULTADO	
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	58	85%
NO	8	12%
NO CONTESTÓ	2	3%
TOTAL	68	100%



Interpretación La mayoría de los empleados que laboran para la entidad mencionaron que organizar un departamento de recursos humanos traería consigo beneficios para el Arzobispado, mientras que una minoría manifiesta que no generaría ningún beneficio. La organización de un departamento traería consigo un medio para determinar los derechos y obligaciones de ambas partes, así como también centrar todo lo relacionado con el recurso humano, en la actualidad el personal del arzobispado tiene la percepción que recursos humanos únicamente se dedica a realizar pagos de planillas, vacaciones etc., sin embargo el departamento de recursos humanos es más integral su objetivo es atraer y mantener al personal en otras.

ANEXO 2

Guía de entrevista dirigida al administrador y contador general del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR Y CONTADOR GENERAL DEL
ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**

Buen día, somos estudiantes Egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, agradecemos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la Organización del Departamento de Recursos Humanos del Arzobispado de San Salvador. La información que se recolectará es para fines académicos y será tratada confidencialmente.

Objetivo: Recopilar información acerca de cómo se realizan las Actividades de Administración del Recurso Humano en el Arzobispado de San Salvador.

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva.

E. DATOS GENERALES

Género: Masculino _____ Femenino _____

Nombre del Entrevistado: _____

- 1. Administración general del Arzobispado de San Salvador**
 - a. Objetivos
 - b. Finalidad
- 2. Administración del personal**
 - a. Funcionamiento
 - b. Principal problema
- 3. Situación actual de las técnicas para la administración del personal**
 - a. Reclutamiento
 - b. Selección
 - c. Contratación
 - d. Inducción
 - e. Capacitación
 - f. Desarrollo

- g. Evaluación del desempeño
- h. Descripción de puestos
- i. Registro del personal
- j. Reglamento interno

F. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál es el objetivo que la administración actual del Arzobispado pretende lograr, al implementar la creación de un departamento de recursos humanos?

Definir las funciones del Departamento de Recursos Humanos, para mejorar los procesos y actividades competentes al área.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan actualmente con respecto a la administración del personal?

Falta de políticas, no existe un área encargada con funciones propias del Departamento de Recursos Humanos, no se permite establecer procesos adecuados en la realización de todas las actividades competentes.

3. ¿Quién realiza la función de Gerente o Jefe de recursos humanos actualmente?

En el caso de la Curía Administrativa es el Presbítero Carlos Mauricio Chavarría, y en el Caso de Vicaría es el Lic. Máximo Hernández.

4. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo?

Lic. Máximo Hernández y el Presbítero Carlos Mauricio Chavarría.

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza el Arzobispado para cubrir los puestos vacantes dentro del Mismo?

Fuentes internas: Pues se les pregunta a los empleados que ya se tienen dentro del Arzobispado si conocen a una persona con un perfil en específico para que ocupe el puesto que se tiene vacante. Y las Fuentes Externas son los Sacerdotes de otras parroquias quienes en su comunidad averiguan quién de los feligreses puede ocupar la plaza ofertada.

6. ¿Cuenta el Arzobispado con una política de contratación y selección de personal?

De manera escrita no, solamente de manera verbal.

7. ¿Actualmente se realizan capacitaciones al personal del Arzobispado?

Solamente para áreas específicas, como por ejemplo el área de contabilidad por alguna reforma tributaria, y en cuanto a Seguridad Ocupacional ahí si asisten todos los empleados.

8. ¿Qué tipo de capacitaciones se les ha brindado a los empleados del Arzobispado?

Solamente en cuanto a Seguridad Ocupacional.

9. ¿Realizan evaluaciones del desempeño de los empleados?

No.

10. ¿Quién realiza las evaluaciones?

El Contador General solamente de manera visual, no hay ninguna evaluación por escrito.

11. ¿Actualmente poseen algún método para la evaluación del personal dentro del Arzobispado?

No, solamente se trabaja en cuanto a resultados mensuales.

12. ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y perfil de la persona a ocuparlo?

No. El perfil se establece en el momento en que se da la necesidad, pues se toman en cuenta las funciones que se van a realizar, y las habilidades que la persona debe de tener para ocupar el puesto dentro del Arzobispado.

13. ¿El Arzobispado cuenta con reglamento interno de trabajo?

Sí, pero se encuentra en proceso de revisión por el Sr. Arzobispo Mons. Escobar Alas. Sí él lo aprueba ya se tendrá de manera escrita.

14. ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan inventarios, rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y otros?

Existe una hoja electrónica en donde se colocan todos los datos del empleado, hay un reloj marcador solamente para curía, el área de vicaría no tiene marcador, y dicho marcador solamente se utiliza para realizar la planilla pero las llegadas tardes no son objeto de sanción para descuentos de planilla. En cuanto al ausentismo no es tomado en cuenta, y las sanciones sólo se realizan de forma verbal.

15. ¿Hay prácticas para proporcionar ascensos?

Sí pero solo de manera verbal, no existe nada por escrito, es decir que se relaciona el área en la que se requiere el personal con el área en que actualmente se está desempeñando y se ajusta el perfil de acuerdo a las necesidades.

ANEXO 3

Inventario de Personal

INVENTARIO DE PERSONAL

El inventario de personal, será una herramienta utilizada para la toma de decisiones administrativas y gerenciales por parte del Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador, siendo un instrumento de consulta por categorías tales como; cantidad de empleado, formación académica, cantidad por departamento, distribución de sexo, edad, antigüedad.

El instrumento de consulta estará formado por los siguientes campos los cuales tendrán la siguiente información:

1. Datos de identificación

- a. Nombre completo.
- b. Número de DUI.
- c. Número de NIT.
- d. Número de ISSS
- e. Número de NUP
- f. Lugar y fecha de nacimiento.
- g. Sexo.
- h. Residencia
- i. Número de teléfono Fijo _____ Celular
_____.
- j. Fecha de ingreso a la entidad.

2. Datos personales y de identificación

- a. Estado Civil.
- b. Datos de cónyuge.

3. Datos de formación

- a. Estudios principales.
- b. Otros estudios.

- c. Idiomas.

4. Histórico Profesional laboral

- a. Empresas en las que trabajó.
- b. Puesto ocupado.
- c. Razón de salida.
- d. Trayectoria dentro de la empresa.
 - i. Evaluación del desempeño.
 - ii. Posiciones ocupadas.
 - iii. Ascensos.

Teniendo claro el contenido que deberá contener el inventario del personal, es necesario diseñar los diferentes reportes que utilizaran las posiciones claves dentro de la entidad.

El primer reporte a diseñar será la cantidad de personal por departamento y el valor monetario que representa para la entidad. Este primer reporte será utilizado para tomar decisiones financieras y establecer presupuestos de personal.

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADO	SALARIO MENSUAL DEL DEPARTAMENTO
Departamento de Contabilidad.		\$
Departamento de Venta (Librería)		\$
Departamento de proyectos.		\$
Departamento de Mantenimiento.		\$
Total		\$

El segundo reporte que se ha diseñado será utilizado para conocer la formación académica del personal que labora en la entidad.

FORMACIÓN ACADÉMICA	CANTIDAD DE EMPLEADO
Master.	
Profesionales.	
Estudiantes universitarios.	
Bachilleres.	
Básica.	
Total	

El tercer reporte a diseñar será utilizado para conocer la cantidad de puesto que tiene la entidad tiene en la actualidad.

CARGO	CANTIDAD DE EMPLEADO
Moderador.	
Administrador.	
Secretarias.	
Jefes de Proyectos.	
Contador.	
Auxiliares de contabilidad.	
Ejecutivos de venta.	
Mensajeros.	
Conserjes.	
Cajeros.	
Bodegueros.	
Archivadores.	
Total	

ANEXO 4

Solicitud de Empleo

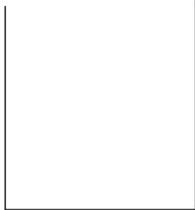


ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



SOLICITUD DE EMPLEO

1



Fotografía Reciente

No.	
FECHA INGRESO	
NO ESCRIBA AQUÍ	
Fecha 1a. Entrevista	
Fecha 2a. Entrevista	
Observaciones/ Sueldo	
Fecha Inicio Labores	
Autoriza	

2 **INFORMACION PERSONAL**

Puesto que solicita _____ AFP _____

Nombre completo _____ NIT No. _____

Dirección _____ No. ISSS _____

DUI No. _____ Lugar y Fecha de Exp. _____ Telefono Fijo _____

_____ Movil _____

Otro documento de Identidad _____ Estatura (Cms) _____

Lugar y Fecha de Nacimiento _____ Peso (lbs) _____

Nacionalidad _____ No y Clase Licencia _____

Edad _____ Tipo de Sangre _____

ESTADO CIVIL (Marque con una X) VIVE USTED CON (Marque con una X)

Soltero Divorciado Sus Padres Amigos

Casado Acompañado Su Familia Pupilaje

Viudo Otro Parientes Solo

Clubes o Agrupaciones a que pertenece o ha pertenecido _____

Padece de algún impedimento o Enfermedad que debe señalarse? Descríbalo _____

3 **REGISTRO DE FAMILIA**

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO (Dirección Y Teléfono)
PADRE			
MADRE			
CONYUGUE O ACOMPAÑANTE			

NOMBRE DE SUS HIJOS	EDAD	SEXO	OCUPACION
		M F	
		M F	
		M F	
		M F	

NOMBRE DE SUS HERMANOS	EDAD	SEXO	OCUPACION
		M F	
		M F	
		M F	
		M F	

Nombre de la persona mediante la cual podamos localizarle urgentemente _____

Dirección _____

Teléfono _____

4 EDUCACION				
NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCION	GRADO O CURSO	AÑO	TITULO O DIPLOMA
EDUCACION BASICA (7o A 9o)				
BACHILLERATO				
TECNICO U OTROS				
UNIVERSARIOS				

Que estudios realiza actualmente ? _____
 Que año cursa ? _____ En que institución ? _____
 Horario de Clases _____

5 OTROS ESTUDIOS		
NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO	CENTRO QUE LO IMPARTIO	DURACION

Idiomas	Habla		Escribe		Traduce		MARQUE CON UNA X SI TIENE EXPERIENCIA EN LO SIGUIENTE			
	B	R	B	R	B	R	Contabilidad	Contometro	Internet	
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Deportes que practica _____

6 EMPLEOS ANTERIORES (Indique los Ultimos Tres)									
EMPRESA	TELEFONO	PUESTO DESEMPEÑADO	JEFE INMEDIATO	PERIODO		SUELDO		MOTIVO RETIRO	
				DE	A	INI.	FINAL		

En el desempeño de los puestos anteriores, que habilidades o conocimientos adquirio ? _____

De los puestos anteriores, Cual le gusto más desempeñar ?
 Está disponible para Trabajar Tiempo completo Por Turnos Interinato
 Puede viajar si el trabajo lo requiere ? Sí No

Pretenciones Salariales \$ _____

7 REFERENCIAS			
Personas que puedan dar referencias (No Incluya Parientes)			
NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO	PROFESIÓN

Si usted tiene parientes o personas conocidas en esta Institución, Diga quienes son _____

Declaro que todo lo anterior es verdad. Autorizo a la Institución para que investigue la información contenida en esta solicitud, en caso de ser necesario para tomar una desición sobre mi contratación. La falta de veracidad o alteración de la información, sera causa de rechazo de la misma.

Firma del Solicitante

Lugar y Fecha

En caso de no existir una vacante, esta solicitud permanecerá en archivo por un periodo máximo de un año

ANEXO 5

Ficha de actualización de datos del empleado



ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR



FICHA DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL EMPLEADO

FECHA INGRESO

INFORMACION PERSONAL

Nombre completo	_____	NIT No.	_____
Dirección	_____	No. ISSS	_____
DUI No.	_____	Lugar y Fecha de Exp.	_____
Otro documento de Identidad	_____	AFP	_____
Lugar y Fecha de Nacimiento	_____	Telefono Fijo	_____
		Movil	_____
Nacionalidad	_____	No y Clase Licencia	_____
Edad	_____	Tipo de Sangre	_____
Nivel Académico	_____		
Logros Académicos	_____		

ESTADO CIVIL (Marque con una X)

Soltero	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>	Acompañado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

VIVE USTED CON (Marque con una X)

Sus Padres	<input type="checkbox"/>	Amigos	<input type="checkbox"/>
Su Familia	<input type="checkbox"/>	Pupitaje	<input type="checkbox"/>
Parientes	<input type="checkbox"/>	Solo	<input type="checkbox"/>

REGISTRO DE FAMILIA

PARENTESCO	NOMBRE Y DOMICILIO	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO (Dirección Y Teléfono)
PADRE	_____	_____	_____
MADRE	_____	_____	_____
CÓNYUGE	_____	_____	_____

NOMBRE DE SUS HIJOS	EDAD	SEXO	OCUPACION
_____	_____	M F	_____
_____	_____	M F	_____
_____	_____	M F	_____
_____	_____	M F	_____

OTRAS ANOTACIONES

TÍTULOS DIPLOMAS, CAPACITACIONES U OTROS, CAMBIO DE SALARIO, TRASLADOS, ASCENSOS, ETC.

EXPERIENCIA Y LOGROS OBTENIDOS EN SU TRABAJO ANTERIOR

RENUNCIA	_____	DESPIDO	_____	ABANDONO	_____
CAUSA	_____				
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	_____	FIRMA DEL EMPLEADO	_____		

ANEXO 6

Solicitud de Permiso



**SOLICITUD DE PERMISO ARZOBISPADO DE LA
IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR**



POR ESTE MEDIO SOLICITO PERMISO PARA AUSENTARME
DE LA EMPRESA POR EL MOTIVO SIGUIENTE:

FECHA:

TIEMPO ESTIMADO:

HORA DE SALIDA

HORA DE ENTRADA

SOLICITANTE

FIRMA DEL SOLICITANTE

AUTORIZACIÓN JEFE INMEDIATO

AUTORIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

*** Todo permiso para asuntos personales queda sujeto a descuento
automáticamente**

ANEXO 7

Acción de Personal



**ARZOBISPADO DE LA IGLESIA CATÓLICA DE EL SALVADOR
ACCIÓN DE PERSONAL**



NOMBRE DE EMPLEADO: _____ **CÓDIGO** _____

FECHA DE ACCION _____ **FECHA EFECTIVA** _____

POSICION ACTUAL
ARZOBISPO _____ **JEFATURA** _____ **NOMBRE DEL PUESTO** _____

POSICION PROPUESTA
ARZOBISPO _____ **JEFATURA** _____ **NOMBRE DEL PUESTO** _____

MOTIVO DE ACCION

1	Ascenso	
2	Traslado	
3	Contratación Permanente	
4	Contratación Temporal	
5	Nuevo Ingreso	
6	Nivelación de sueldo	
7	Permiso con goce de sueldo	
8	Permiso sin goce de sueldo	
9	Vacaciones	
10	Incapacidad	
11	Maternidad	

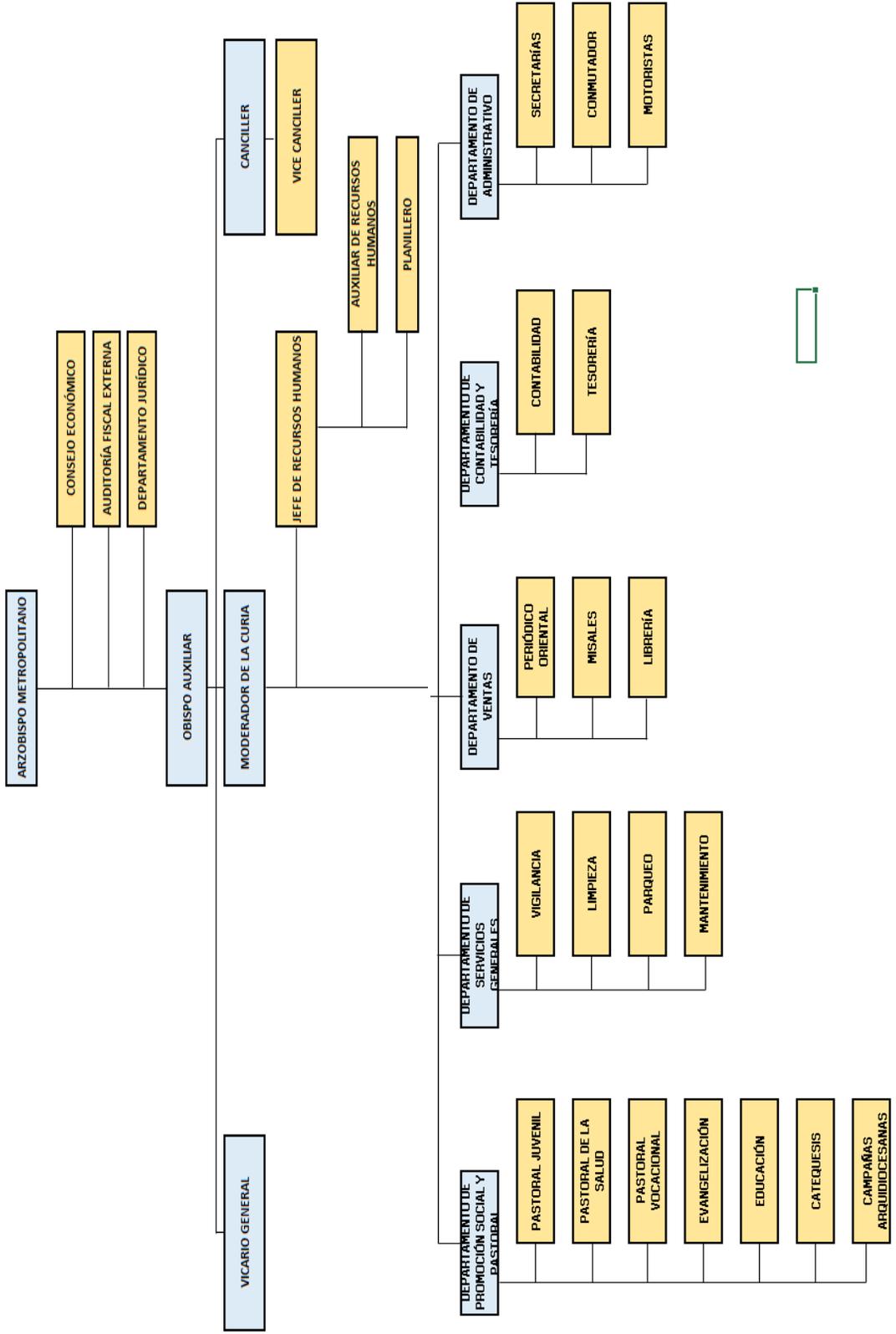
12	Felicitación	
13	Amonestación	
14	Suspensión disciplinaria	
15	Ausencia sin autorización	
16	Descuentos	
17	Despido con Indemnización	
18	Despido sin Indemnización	
19	Renuncia	
20	Interinato	
21	Anticipo de Salario	
22	Otros	

Observaciones: _____

FIRMAS	FECHA	SUELDO	
		Presupuestado	Propuesto
Empleado			
Arzobispo			
Jefe de Departamento:			
Recursos Humanos:			

ANEXO 8

Estructura Organizativa Propuesta



ANEXO 9

Cotización de Equipo

Santa Tecla, 08 de diciembre de 2015

Sres.

Arzobispado de San Salvador

Presente:

Estimados señores por medio de la presente, reciban un cordial saludo, esperando que se encuentren bien en la realización de sus actividades cotidianas.

El motivo de la presente es para proporcionarles la cotización del equipo que ha sido solicitado a nuestra empresa, detallando a continuación el costo de los mismos:

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	3	\$ 625.00	\$ 1,875.00
Escritorio	3	\$125.00	\$ 375.00
Sillas Ergonómicas	3	\$ 65.00	\$ 195.00
Archivador de Metal	2	\$225.00	\$ 450.00
Papelería y Útiles	1	\$175.00	\$ 175.00
Contómetros	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Teléfonos	3	\$ 25.00	\$ 75.00
Total		\$ 1,290.00	\$ 3,295.00

Esperando una respuesta favorable a la presente.

Atte.

_____.

Srita. Elizabeth Sáenz

Ejecutiva de Negocios

Arrendadora General, S.A.

ANEXO 10

Fotografías en el Arzobispado de la Iglesia Católica de El Salvador



