

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO  
HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA  
ASOCIACIÓN “PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES)”, DEL MUNICIPIO DE  
SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO POR:

DAVID ALEXANDER GARCÍA ALAS  
ROBERTO ADONAY HERNÁNDEZ SERVELLÓN  
ANTONIO ALEXANDER PALACIOS MARROQUÍN  
PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO, 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Vicerrector Académico : Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego  
Vicerrector Administrativo : Ing. Nelson Bernabé Granados  
Secretario General : Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

### **DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos.  
Lic. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez  
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez. (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO 2018

SAN SALVADOR

EL SAVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios todo poderoso por permitirme llegar a esta meta propuesta, no ha sido fácil, pero de eso se trata, no darse por vencido, logré culminar esta etapa de mi vida y se abrirá otra, si Dios lo permite. Dedicarle este reconocimiento y logro alcanzado a mi madre María Estela Alas de García que en el transcurso de la carrera la perdí, ella fue un gran motivo para no abandonar este arduo camino, fue más complicado y difícil sin su presencia, ya que fue la persona que más confió en mí para seguir por esta meta, igual agradecer a mi padre Daniel García que junto a mi madre se encargaron por inculcarme interés hacia la superación y principios de bien, gracias a mis hermanos, hermanas, amigos, compañeros y catedráticos que formaron parte de este proceso de mi formación académica.

**David Alexander García Alas**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Les doy gracias especialmente a mis padres Antonio Palacios y María Orbelina por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. En especial a mi padre Antonio Palacios que, aunque ya no se encuentre presente físicamente con nosotros, siempre estará presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento, espero con todo mi corazón que desde lo alto del cielo este muy orgulloso de lo que con su ayuda he logrado. A mis hermanos por apoyarme en aquellos momentos de necesidad por ayudar a la unión familiar a Jacqueline por ser un ejemplo de estudio. A Ronald por ser un ejemplo de perseverancia y de nunca darse por vencido. Y por último, pero no por eso menos importante agradecerle a mi novia Helen que siempre ha estado ahí para mí apoyándome en todo, hemos pasado por buenos y no tan buenos momentos. Les agradezco a todos ustedes por llenar mi vida de grandes momentos y grandes experiencias.

**Antonio Alexander Palacios Marroquín**

Poder culminar este proceso de manera satisfactoria, no habría sido posible sin el apoyo incondicional de mi madre Juanita, a quien agradezco todo el sacrificio que realizó en su afán de verme triunfar en cada aspecto de mi vida, así mismo mi gratitud infinita a mi futura esposa, Flor, quien me llenó de motivación y fuerzas, cada vez que atravesé momentos de dificultad. A mi familia; quienes me han apoyado durante toda mi vida, a mis compañeros de equipo por el profesionalismo y perseverancia en este proceso, y sobre todo a Dios todo poderoso por cada bendición en mi vida, que muchas veces sin merecerlo he recibido.

**Roberto Adonay Hernández Servellón**

Agradecemos de antemano a la Asociación Puente de Esperanza, por habernos permitido realizar nuestro trabajo de graduación en sus instalaciones y brindarnos la información necesaria para llevarlo a cabo.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO I .....   | 1  |
| MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES), DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. .... | 1  |
| A. OBJETIVOS.....  | 1  |
| 1. OBJETIVO GENERAL.....   | 1  |
| 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 1  |
| B. MARCO HISTÓRICO .....   | 2  |
| 1. HISTORIA DE LAS ONG´s.....  | 2  |
| 2. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA .....   | 3  |
| a. Misión .....  | 6  |
| b. Visión .....  | 6  |
| c. Valores.....  | 7  |
| d. Organigrama.....  | 7  |
| 3. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....  | 9  |
| C. MARCO CONCEPTUAL.....   | 12 |
| 1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO .....  | 12 |
| a. Diseño.....   | 12 |
| b. Modelo .....  | 12 |
| c. Gestión .....   | 13 |
| d. Talento Humano.....   | 13 |
| e. Rendimiento del Personal .....  | 14 |
| f. Gestión del Talento Humano.....   | 14 |
| 2. Generalidades de la Gestión del Talento Humano .....  | 15 |
| a. Aspectos importantes del talento humano.....  | 15 |
| 3. La gestión del talento humano. ....   | 19 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| a.   | Seis procesos de la Gestión del talento humano .....                           | 19 |
| b.   | Tipos de Modelos .....   | 20 |
| c.   | Enfoques de la administración de recursos humanos .....                        | 21 |
| 4.   | Definición de los seis Procesos de la Gestión del talento humano. ....         | 23 |
| a.   | Proceso uno: Selección y reclutamiento de personal. ....                       | 23 |
| b.   | Proceso dos: Aplicación de personas división de cargos y salarios. ....        | 26 |
| c.   | Proceso tres: Compensación de personas, división de servicios sociales.....    | 29 |
| d.   | Proceso cuatro: Desarrollo de personas, división de capacitación.....          | 34 |
| e.   | Proceso cinco: Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad..... | 40 |
| f.   | Proceso seis: Evaluación de personas, División de personal .....               | 42 |
| D.   | MARCO LEGAL.....   | 49 |
| 1.   | Legislación relacionada a la gestión del talento humano.....                   | 49 |
| a.   | Constitución de la República de El Salvador .....                              | 50 |
| b.   | Código de Trabajo.....   | 50 |
| c.   | Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA) .....           | 54 |
| d.   | Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro .....                     | 55 |
| e.   | Estatutos de Constitución .....  | 55 |
| CAPÍTULO II .....  |  | 56 |
| DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA<br>(PUEDES), EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. .... |  | 56 |
| A.   | OBJETIVOS.....   | 56 |
| 1.   | OBJETIVO GENERAL.....  | 56 |
| 2.   | OBJETIVOS ESPECIFICOS.....   | 56 |
| B.   | MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....                                       | 57 |
| a.   | Científico.....  | 57 |
| b.   | Analítico.....   | 57 |
| c.   | Inductivo.....   | 57 |

|  |    |
|--|----|
| d. Deductivo.....  | 58 |
| e. Sintético.....  | 58 |
| 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....   | 58 |
| 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 58 |
| 3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....  | 59 |
| a. Entrevista.....   | 59 |
| b. Encuesta .....  | 59 |
| 4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....  | 59 |
| a. Guía de Entrevista .....  | 59 |
| b. Cuestionario .....  | 59 |
| 5. FUENTES DE INFORMACIÓN .....  | 60 |
| a. Primarias.....  | 60 |
| b. Secundarias.....  | 60 |
| 6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 60 |
| 7. UNIDADES DE ANÁLISIS.....   | 60 |
| 8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....   | 60 |
| a. Universo.....   | 60 |
| b. Muestra .....   | 61 |
| 9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....  | 61 |
| a. Tabulación. ....  | 61 |
| b. Análisis e interpretación de los datos. ....  | 61 |
| 10. TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....  | 62 |
| 11. MATRIZ DE TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....   | 83 |
| C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN<br>PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES) ..... | 95 |
| 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....  | 95 |
| 2. PROCESO DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA.....  | 96 |
| 3. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....   | 97 |
| 4. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES..                                     | 98 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 5.  | PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN .....  | 98  |
| 6.  | PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD<br>99  |     |
| 7.  | PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....   | 99  |
| 8.  | OTROS PROCESOS .....   | 100 |
| D.  | Conclusiones y recomendaciones.....  | 103 |
| 1.  | CONCLUSIONES .....   | 103 |
| 2.  | RECOMENDACIONES.....   | 106 |
| CAPITULO III .....  |  | 108 |
| PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO<br>HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE<br>DE ESPERANZA (PUEDES), DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. .... |  | 108 |
| A.  | OBJETIVOS.....   | 108 |
| 1.  | GENERAL.....   | 108 |
| 2.  | ESPECÍFICOS .....  | 108 |
| B.  | DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE<br>TALENTO HUMANO.....                                     | 109 |
| 1.  | Creación del área de Gestión del Talento Humano: .....   | 109 |
| a.  | Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano.....  | 110 |
| b.  | Filosofía organizacional: .....  | 110 |
| c.  | Estructura organizacional propuesta para la Asociación PUEDES .....  | 112 |
| 1.  | Esquema del modelo de gestión administrativa del talento humano.....   | 113 |
| 2.  | Desarrollo de los procesos del modelo de gestión administrativa de talento humano<br>para optimizar el desempeño laboral ..... | 114 |
| a.  | PROCESO UNO: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. ....   | 114 |
| b.  | PROCESO DOS: INDUCCIÓN Y BIENVENIDA.....   | 118 |
| c.  | PROCESO TRES: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....  | 120 |
| d.  | PROCESO CUATRO: COMPENSACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE SERVICIOS<br>SOCIALES.....   | 121 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| e. | PROCESO CINCO: DESARROLLO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN. ..                                    | 122 |
| f. | PROCESO SEIS: MANTENIMIENTO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE HIGIENE Y<br>SEGURIDAD. ....                      | 125 |
| g. | PROCESO SIETE: EVALUACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE PERSONAL.....                                       | 128 |
| C. | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN<br>ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO ..... | 130 |
| 3. | Objetivos .....  | 130 |
| a. | General .....  | 130 |
| b. | Específicos .....  | 130 |
| 4. | Actividades para la implementación de la propuesta .....   | 131 |
| a. | Presentación.....  | 131 |
| b. | Discusión.....   | 131 |
| c. | Aprobación .....   | 131 |
| d. | Difusión.....  | 131 |
| e. | Ejecución.....   | 131 |
| f. | Seguimiento y actualización.....   | 132 |
| 5. | Recursos necesarios para la implementación.....  | 132 |
| a. | Talento humano. ....   | 132 |
| b. | Recursos financieros y materiales .....  | 132 |
| 6. | Cronograma de implementación de la propuesta.....  | 133 |
|    | BIBLIOGRAFÍA.....  | 134 |

## ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA

ANEXO 2: CUESTIONARIO

ANEXO 3: FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO 4: FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL

ANEXO 5: MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ANEXO 6: MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

ANEXO 7: MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO 8: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## RESUMEN

El tema en estudio nace a partir de la necesidad que posee la Asociación PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES) de estandarizar sus procesos relacionados con la administración de recursos humanos, el no contar con un modelo de gestión de talento humano ha llevado a que la asociación enfrente dificultades administrativas durante un tiempo considerable, esto le ha impedido crecimiento, competitividad y el pleno desarrollo de las actividades para el desempeño de los empleados, la investigación también nace como parte de generar un aporte y crear impacto en la sociedad.

La Asociación Puente de Esperanza es una organización sin fines de lucro, que dedica su trabajo a familias de escasos recursos, a través de acciones de reintegración, educación y desarrollo, en el cual se brindan seguimientos médicos, educativos, psicológicos, sociales, entre otros, a cada integrante de las familias. Es por ello que se vuelve necesario que su talento humano sea el idóneo para ejecutar su programa estrella “Proyecto RED”, en tal sentido la administración del talento humano actual enfrenta grandes desafíos.

Dentro de los objetivos que busca esta investigación se encuentran: Proponer un modelo de gestión administrativa de talento humano para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), a través de crear el área de gestión de talento humano que permita mejorar los procesos, filosofía organizacional y personas, así mismo proporcionar el procedimiento adecuado para la implementación de la propuesta y en consecuencia proveer las herramientas administrativas que ayuden al cumplimiento de los objetivos del área de gestión de talento humano.

En el desarrollo de esta investigación se utilizó una base teórica que sirvió de precedente para la realización del modelo de gestión de talento humano, de igual manera se utilizaron métodos de investigación destacando entre ellos el científico,

además técnicas e instrumentos para recolectar la información que permitieron determinar cómo se ha realizado la gestión del talento humano en la Asociación, entre ellas: la entrevista y la encuesta; como instrumentos utilizados: los cuestionarios y la guía de entrevista.

A través del análisis se concluyó que la asociación necesita la implementación del área de gestión de talento humano que le permita establecer procesos eficientes para la selección, reclutamiento, desarrollo, mantenimiento y evaluación del personal, de igual manera no cuenta con un manual de inducción y bienvenida que permita a los nuevos empleados adaptarse a la cultura organizacional de una forma inmediata y que se sientan identificados con los objetivos de la institución, no existe un manual de descripción de puesto formal, al contar únicamente con un documento desactualizado sobre las funciones y actividades a desempeñar por cada trabajador, no existe un manual de evaluación de desempeño, contando únicamente con formatos.

Se propone implementar un área de talento humano, encargada de los procesos administrativos del personal, permitiendo una adecuada planificación, organización y control de los mismos, proporcionándole los recursos necesarios para su funcionamiento, actualizar el manual de descripción de puestos, crear un manual de inducción y bienvenida que sea proporcionado a cada nuevo empleado para que tenga en cuenta lo que se espera de él, crear y establecer un manual de evaluación de desempeño que permita una estandarización de la evaluación de cada trabajador.

## INTRODUCCIÓN

En busca de mejorar su calidad de servicio, producto, mano de obra calificada, entre otros puntos, las empresas u organizaciones buscan el talento humano idóneo para que desempeñen de la mejor manera su trabajo en los puestos laborales, como consecuencia encontrar el éxito y alcanzar los objetivos organizacionales. Es por ello que en la actualidad muchas empresas invierten recursos importantes para encontrar el personal más calificado y competente que pueda optimizar los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la compañía.

Conforme a lo anterior descrito la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES) necesita de una área que le permita establecer procesos eficientes para encontrar al personal calificado, es por ello que esta área denominada gestión de talento humano será la encargada de realizar funciones y procesos que tienen que estar descritas por medio de lineamientos a seguir, tales como manual de selección y reclutamiento de personal, manual de inducción y bienvenida, poseer un manual de descripción de puestos, al igual un manual de evaluación de desempeño para determinar en que están teniendo deficiencias o mejoras los empleados, entre otros aspectos importantes, en consecuencia se vio la necesidad de construir un modelo de gestión de talento humano.

El capítulo I: Está constituido por antecedentes de las ONG's (Organizaciones no Gubernamentales), generalidades de la Asociación PUEDES, filosofía y objetivos organizacionales, antecedentes de la gestión del talento humano, base teórica de la gestión de talento humano donde se encuentran conceptos generales sobre las funciones y actividades fundamentales de la gestión de talento humano y base legal, lo que permitió sustentar la investigación por medio de bases sólidas.

El capítulo II: Contiene el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en la Asociación Puente de Esperanza, el cual fue efectuado por medio del

uso de los instrumentos de recopilación de datos como son la entrevista y la encuesta, generando de esa forma las conclusiones de la situación encontrada, así como las recomendaciones que sirven de base para la propuesta que se maneja en el capítulo posterior.

El Capítulo III: Se plantea la denominada “Propuesta del diseño de un modelo de gestión administrativa de talento humano para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), del municipio de San Salvador.”, en el cual se puede destacar el rediseño y creación de diferentes herramientas administrativas para la implementación de la misma, como: formato de requisición de personal, formato de solicitud de empleo, manual de reclutamiento y selección de personal, manual de inducción y bienvenida, manual de descriptor de puestos y manual de evaluación del desempeño por competencias.

Así mismo, se presenta un plan de implementación de la propuesta del modelo de gestión administrativa de talento humano, donde se propone el orden de ejecución de la propuesta y las actividades a realizar para que esta se lleve a cabo.

Complementando la investigación, se cuenta con las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que complementan la información del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES), DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

Definir una base sólida de información teórica que sirva de guía para el desarrollo del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES) ubicada en San Salvador.

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Elaborar un marco histórico que describa la evolución de las ONG's, asociaciones, fundaciones, antecedentes de la Asociación Pudes, antecedentes de la gestión del talento humano.
- b) Elaborar un marco conceptual que sustente el diagnóstico y propuesta para un modelo de gestión del talento humano.
- c) Proporcionar la base legal relacionada con la administración del personal.

## **B. MARCO HISTÓRICO**

### **1. HISTORIA DE LAS ONG´S**

- A nivel mundial

“Las Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y Asociaciones aparecieron por primera vez en Polonia, más o menos en el mismo momento que en los países de Europa Occidental, (1918–1939), en sus inicios se ocupaban principalmente de actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de insistir en la idea del desarrollo de la sociedad y la justicia social. La década de los 1960 y 1970 se caracterizó por el surgimiento de ONG’s promovidas por la iglesia católica, las que ejercieron un papel importante al prestar servicios y asistencia a los grupos poblacionales de escasos recursos. Estas entidades se convirtieron en las receptoras de las demandas de servicios técnicos, apoyo material a necesidades concretas, apoyo al desarrollo organizativo e institucional, en la gestión de recursos financieros externos. Definidas como “las entidades que contribuyen directa o indirectamente al desarrollo humano sostenible, que son independientes, sin fines de lucro, y que no promueven los objetivos de miembros o individuos sino de la sociedad en general o de sectores en desventaja en particular.

- A nivel local

Una de las primeras ONG´s en El Salvador es la Cruz Roja Salvadoreña considerada desde entonces la primera organización no gubernamental en surgir, fundada el 13 de marzo de 1885 por Don Rafael Antonio Zaldívar, Presidente de la República de El Salvador. Esta organización quiso ser reconocida internacionalmente, por lo que solicitó a la Federación de Sociedades de Cruz Roja o Media Luna Roja establecida en Ginebra, el permitirle ser miembro de la misma, afiliándose a ésta en 1906. Después de la Cruz Roja Salvadoreña, ya no surgió de manera inmediata otra ONG en el país.

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales tiene su apogeo en los años de 1940 y 1955 al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos, se crean con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña, de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos. Entre ellas se pueden mencionar: Asociación Nacional Pro infancia (ANPI) 1940; Fundación Dr. Manuel Gallardo (FMG), 1948; Obra Filantrópica y Asistencia Social Adventista (OFASA), 1950; Fundación Benjamín Bloom, 1955. En la década de 1960 las áreas de acción de las ONG atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Pero es a partir de la década de los 80's que las ONG tiene su mayor participación en El Salvador, debido al conflicto armado. En el año 1996 en el país se propuso el proyecto de ley para ONG, en la que por parte del Estado intervino el Ministerio de Gobernación con el objeto de evitar que estos organismos puedan servir para lavado de dinero, para desviación de fondos, campañas políticas entre otros. Fue en diciembre, que se expidió una Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, que sustituyó a las viejas disposiciones del Código Civil y otorgó un fuerte control a través del que era entonces Ministerio de seguridad Pública y Justicia. Al mismo tiempo colaboraron efectuando presión ante el Gobierno, para que diera cumplimiento y garantía a los derechos humanos. Es así como para 1998 estaban registradas 189 ONG."<sup>1</sup>

## 2. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA

“Kara **WILSON**, la Directora y fundadora de la Asociación Puente de Esperanza, originaria de San Antonio Texas, visitó El Salvador en un viaje misionero, cuando tenía 14 años de edad, inmediatamente se enamoró de la cultura y del lenguaje, sintiendo un llamado hacia el país. Se mudó a El Salvador en 2010, cuando descubrió que una nueva ley estaba en proceso de ser implementada.

---

<sup>1</sup> <http://organizacionesnogubernamentalesfesc.blogspot.com/2010/10/historia-de-las-ong.html>

En julio de 2011, un proyecto piloto fue lanzado de mano con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA), la institución pública que trabaja para proteger los derechos de la niñez y adolescencia en El Salvador. Poco después de iniciar el proyecto, Kara y el equipo de trabajadores locales descubrieron que los niños estaban siendo forzados a abandonar los hogares y orfanatos, siendo enviados a vivir con los miembros de sus familias biológicas.

El staff del proyecto piloto acompañó a las trabajadoras sociales gubernamentales que fueron encargadas de reintegrar a los niños con sus familias. En una de estas ocasiones, 4 hermanos fueron sacados de un orfanato y entregados a sus padres biológicos los cuales presentaban severas condiciones mentales.

El equipo observó que las condiciones en las cuales vivían eran degradantes para los niños. Después de indagar con los vecinos, maestros y otros miembros de la comunidad, se dieron cuenta que las niñas más jóvenes habían sido prostituidas por sus padres a los hombres de la comunidad, Cuando la trabajadora social de la Asociación Puedes entregó un reporte a ISNA sugiriendo que los estos cuatro niños no permanecieran bajo el cuidado de sus padres, el equipo fue obligado a abandonar la institución.

Después de tres días de desesperación, Kara decidió que algo debía de hacerse. Se reunió con directores de hogares privados y descubrió que niños de todo el país estaban siendo forzados a vivir con sus familias biológicas y que el gobierno no estaba garantizando en ninguna forma el bienestar y seguridad de los niños reintegrados. El equipo comenzó a trabajar con algunos casos de hogares privados, y se creó un modelo integral para intervenir a las familias que luego se convertiría en lo que ahora es **Proyecto RED**. Después de la legalización de la Asociación como organización, surgieron los recursos y el programa se estableció.

En 2012 Asociación PUEDES/Proyecto RED formó una alianza con algunos jueces locales, los cuales refieren los casos en los que los niños son enviados a vivir con

sus familias biológicas. Los jueces proporcionaron referencias del caso de cada niño/a hacia Proyecto RED. A lo largo del camino, Dios ha ido proveyendo de las personas, recursos y discernimiento necesarios para poder lanzar, desarrollar y mantener este programa.

Se cree que es más importante centrarse en impactar profundamente a cada beneficiario de forma individual, que tener un gran número de beneficiarios.

### **Proyecto Reintegración, Educación y Desarrollo (RED)**

Proyecto RED como principal programa de la Asociación PUEDES trabaja con las familias de niños que han vivido en orfanatos y que han sido colocados de vuelta con miembros de sus familias biológicas como resultado de la Ley de Protección Integral de Niñez y Adolescencia (LEPINA) en El Salvador.

En lugar de trabajar con un gran número de beneficiarios, se prefiere atender en un número menor de individuos, con el fin de hacer un impacto profundo y duradero en cada familia. Se cree que para romper el ciclo de la pobreza y reparar las relaciones familiares, no sólo se debe trabajar con el niño; se debe trabajar con toda la familia, educar, empoderar a cada miembro y tener una relación personal con cada individuo.

Proyecto RED está enfocado en tres áreas principales:

#### **Reintegración**

Se busca asegurar un hogar digno para cada niño, niña o adolescente (NNA) y cada familia, donde se puede destacar donaciones materiales, como: construcción de casas de madera y de cemento prefabricado, camas, gaveteros, cocinas, entre otros.

**Educación.**

Se provee acceso y oportunidades para la educación de NNA y adultos, proporcionando becas escolares en instituciones públicas y privadas, desde la educación básica hasta estudios superiores universitarios, talleres de alfabetización, y talleres de empoderamiento en tema de derechos de niñez y adolescencia.

**Desarrollo.**

Se facilita el desarrollo emocional, espiritual y personal, mediante atenciones psicológicas, vinculación a instituciones médicas (odontológica, nutricional, medicina general, entre otros); prevención de violencia e inculcación de valores a través de la participación en Círculos de Apoyo de Adolescentes, niños y niñas”.<sup>2</sup>

### 3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

#### a. Misión

Somos una comunidad que trabaja de la mano con el gobierno salvadoreño para traer un cambio duradero a las familias más necesitadas de El Salvador a través de las acciones de Reintegración, Educación y Desarrollo.

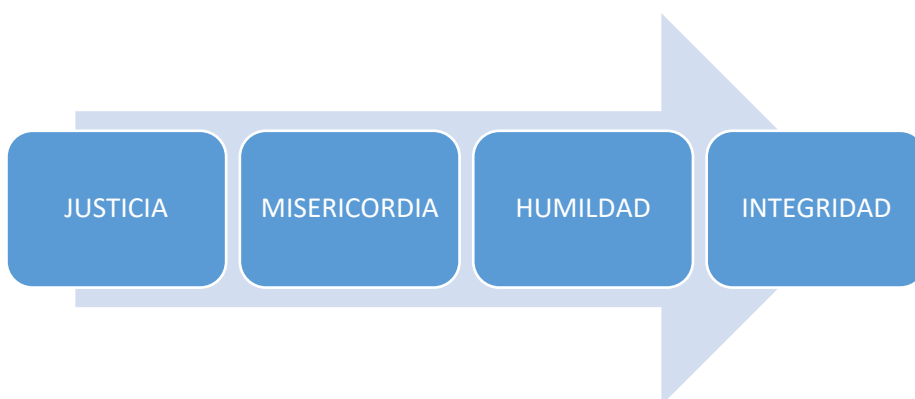
#### b. Visión

La visión es llegar a promover un movimiento en El Salvador para que otras instituciones, tanto públicas como privadas, puedan comprender y tomar acciones de verdadero impacto para la protección y desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes por medio del trabajo con la familia.

---

<sup>2</sup> <http://www.projectredelsalvador.org/es/nosotros>

### c. Valores



Los valores en los cuales la asociación se identifica provienen del versículo bíblico Miqueas 6:8 “Oh hombre, él te ha declarado lo que es bueno, y qué pide Jehová de ti: solamente hacer justicia, y amar misericordia, y humillarte ante tu Dios”.

- **Justicia**

Asegurar los derechos de niños, niñas y sus familias por medio del respeto, la equidad, la igualdad y la libertad.

- **Misericordia**

La disposición a compadecerse de los sufrimientos de los demás es de vital importancia. Se tiene que manifestar en amabilidad y asistencia al necesitado.

- **Humildad**

Trabajadores con virtud moral conscientes de las limitaciones y debilidades que hay en el entorno, tratando a todos por igual sin importar su estatus económico.

- **Integridad**

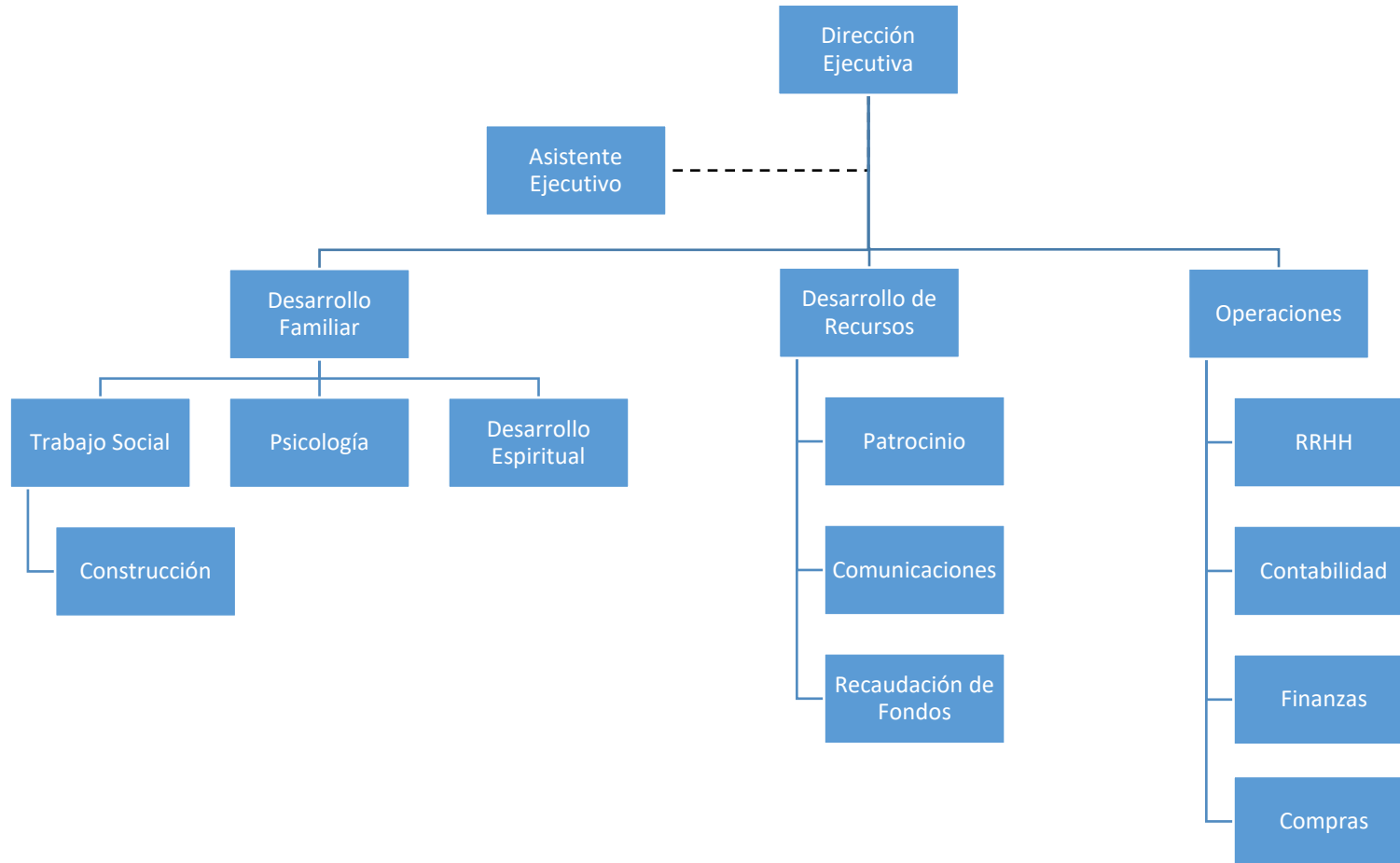
Nos orientamos a la capacidad de nuestro personal por lo cual su conducta tiene que ser coherente con su pensamiento y su decir, tanto en el entorno laboral como en el ámbito externo



## Estructura Organizacional de Asociación Puente de Esperanza/Proyecto RED



d. Organigrama.



Fuente: Asociación Puente de Esperanza (PUEDES)

#### 4. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La aparición de las áreas encargadas de los asuntos humanos en las organizaciones se dio hace 90 años aproximadamente y fue promovido por Elton Mayo (1880-1949) un psicólogo y sociólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. A partir de esa época el Recurso Humano ha pasado por tres importantes etapas las cuales han generado grandes cambios y transformaciones en la Administración del Talento Humano; Una de ellas es la industrialización clásica, en la cual surgen los departamentos de personal y luego los departamentos de relaciones industriales, en ésta etapa se consideraba que las personas eran simplemente proveedoras de fuerza física para hacer funcionar las máquinas.

Otra de las etapas es la industrialización neoclásica, donde aparecieron los departamentos de recursos humanos como sustitución de los departamentos de relaciones industriales, aquí a las personas se les consideraban solamente para desarrollar actividades tácticas, es decir, como personas prestadoras de servicios. Y finalmente surge la etapa de la era de la información, en ésta se eliminan los departamentos de recursos humanos y aparecen los equipos de gestión con personas, siendo ésta la fase más importante del Talento Humano dentro de las organizaciones ya que en ésta etapa las personas son consideradas como socias de las empresas capaces de aportar estrategias, tomar decisiones, alcanzar resultados y servir al cliente para satisfacer sus propias necesidades, lograr las expectativas e influir en los procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, las personas dentro de las organizaciones han tenido a lo largo del tiempo varias denominaciones, empezando con que en principio fueron llamados e identificados como elementos, al recibir únicamente como pago de nuestras funciones cobija y alimento, luego la gente era un recurso humano donde la idea

era valorar al ser humano y tratarlo como merecía pero se dieron cuenta que esa no debería ser la expresión para referirse al personal humano ya que el recurso se agota, se acaba y hasta se puede sustituir; Apareció entonces la expresión capital humano pero una vez más este término no llenó las expectativas y se prestaba para malas interpretaciones al creerse que el capital es transferible, negociable, también se agota y las personas al llamarlas con esta denominación pueden ser vistas como objetos.”<sup>3</sup>

### Panorama Actual

“La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas.

Aunado a ello los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo, frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en si modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los

---

<sup>3</sup> [http://www.academia.edu/6292476/HISTORIA\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO](http://www.academia.edu/6292476/HISTORIA_DE_LA_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO)

aspectos siguientes: a.- Excelencia: en aquello que representa su negocio central, b.- Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan, c.- Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento y d.- Satisfacción: Considerar de que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

En otras palabras, la Gestión de los Recursos Humanos supone en su contexto evolutivo la aplicación de Modelos Gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por ello, hoy por hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.

Por tanto ,el principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas.”<sup>4</sup>

Como se aprecia, el panorama actual de la gestión del talento humano, ha llegado a ser de vital importancia en las organizaciones, puesto que es el recurso humano el principal motor que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos. Es por ello que las empresas en las últimas décadas han empezado a establecer nuevos métodos y técnicas que permiten potencializar las competencias de las personas.

Todo esto ha permitido que se deje de ver al “recurso humano” como personal que

solo aportaba fuerza motriz, y que ahora estos individuos están dotados de personalidad y poseen conocimientos habilidades destrezas y capacidades indispensables para mejorar el rendimiento de las organizaciones, en pocas palabras permite al empleado desarrollarse intelectualmente.

## C. MARCO CONCEPTUAL

### 1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### a. Diseño

“Diseñar es un acto humano fundamental: diseñamos toda vez que hacemos algo por una razón definida. Ello significa que casi todas nuestras actividades tienen algo de diseño: lavar platos, llevar una contabilidad o pintar un cuadro. Sin embargo, al titular este libro “Fundamentos del Diseño”, utilizo el término en un sentido especial. Ciertas acciones son no sólo intencionales, sino que terminan por crear algo nuevo, es decir, son creadoras. Tenemos ya, pues, una definición formal: diseño es toda acción creadora que cumple su finalidad.”<sup>5</sup>.

#### b. Modelo

“Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Robert Gillam Scott, *FUNDAMENTOS DEL DISEÑO*, editorial Víctor Leru 1970, pág. 1

<sup>6</sup>CARACHEO, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.

“Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.”<sup>7</sup>

#### c. Gestión

La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”<sup>8</sup>. La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica (Fajardo, 2005).

#### d. Talento Humano

Según CHIAVENATO, IDALBERTO. ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS. MCGRAWHILL. INTERAMERICANA, S.A. SANTAFÉ DE BOGOTÁ. 2002. El término, gestión del talento significa diversas cosas en distintas organizaciones. Para algunas es gerenciar a individuos de alto valor o muy capaces, mientras que, para otras, es

---

<sup>7</sup> GAGO, H. (1999) **Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje**, México, Trillas.

<sup>8</sup> Ramón Ramírez Luz, *Gestión del desarrollo de sistemas de telecomunicación e informáticos*, Editorial Paraninfo, 2005 pág. 14

como se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

#### e. Rendimiento del Personal

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.

Cabe destacar que el concepto de rendimiento también se encuentra vinculado al de eficiencia o al de efectividad. La eficiencia es la capacidad de lograr un resultado empleando la menor cantidad posible de recursos, mientras que la efectividad se centra directamente en la capacidad de obtener el efecto que se busca.

#### f. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en la actualidad se ha vuelto indispensable para las organizaciones, ya que el ser humano posee diferentes cualidades y capacidades para desempeñarse en un puesto de trabajo y este ayuda al éxito de toda empresa. Para esto se detallan algunas definiciones de diferentes autores con la finalidad de ampliar el conocimiento. Se puede definir como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para seleccionar, evaluar, reclutar, capacitar y desarrollar al personal idóneo para la organización con el propósito de alcanzar de una manera más efectiva los objetivos de la organización.

Según Idalberto Chiavenato (2002) la Gestión del talento humano se define como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Gary Dessler (2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Para efectos de la realización de este trabajo la definición que más acerca a lo que se requiere gestión de talento humano es la de Idalberto Chiavenato 2002, por lo que será esa definición a la que se referirá cuando se hable de gestión del talento humano.

## 2. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### a. Aspectos importantes del talento humano.

Según Chiavenato Idalberto 2002 existen:

#### **Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- i. **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- ii. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- iii. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional,

carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable.

## **Diferencias entre personas como recursos y como socias**

### **Como recursos**

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

### **Como socias**

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades

- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

### **Medios para contribuir a la eficacia**

Según Chiavenato (2002) la Administración de Recursos Humanos (ARH) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- i. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- ii. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- iii. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- iv. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- v. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de

trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

- vi. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones
- vii. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

### **¿Qué es gestión del talento humano?**

En toda organización es necesario ejecutar la gestión administrativa bajo las cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- reclutamiento y selección de personal
- contratación de candidatos seleccionados
- orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- administración de cargos y salarios
- incentivos salariales y beneficios sociales
- evaluación del desempeño de los empleados
- comunicación con los empleados
- capacitación y desarrollo del personal

- desarrollo organizacional
  - higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
  - Relaciones con los empleados y relaciones sindicales
3. La gestión del talento humano.

Sobre este concepto el autor Idalberto Chiavenato menciona:

- a. Seis procesos de la Gestión del talento humano
  - i. **Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
  - ii. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Que deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
  - iii. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
  - iv. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el

desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

- v. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
- vi. **Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

b. Tipos de Modelos

– **Modelo centralizado de la gestión del talento humano**

“El órgano de RH monopoliza todas las funciones de RH: recluta, selecciona, entrena, remunera, evalúa, promueve, desvincula o jubila. Tratamiento genérico igual para todos los empleados: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos. Reglas establecidas por la media o la mediana para todos.

– **Modelo descentralizado de la gestión del talento humano**

Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Tratamiento específico e individual para cada empleado: horarios, salarios, tareas y

metas específicas e individuales. Soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales”.<sup>9</sup>

En el presente trabajo se utilizará el modelo centralizado de la gestión del talento humano ya que la estructura organizativa de la asociación realiza sus procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo, entre otros. Por medio del departamento de recursos humanos.

#### c. Enfoques de la administración de recursos humanos

Para poder sustentar el tema de gestión del talento humano es necesario determinar los enfoques que esté involucra, por lo tanto:

“Existen varios enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos. Entre los más fundamentales se cuentan:

- El enfoque estratégico

La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

- Enfoque de los recursos humanos

La administración de capital humano es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.

- Enfoque administrativo

La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los

---

<sup>9</sup> (Chiavenato, Idalberto, 2002, Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill, Capítulo I, pág. 10)

gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

- Enfoque de sistemas

La administración de capital humano forma parte de un sistema, que es la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

- Enfoque proactivo

Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas”.<sup>10</sup>

Para esta investigación se trabajará bajo los puntos de vista de los enfoques de sistemas, estratégico y proactivo, aprovechando la contribución que ofrece cada enfoque a la asociación.

---

<sup>10</sup> (William B. Werther, 2008, Administración de Recursos Humanos 6ta edición, Mc Graw Gill, Cap. 1, pág. 26)

#### 4. DEFINICIÓN DE LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

##### a. Proceso uno: Selección y reclutamiento de personal.

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”<sup>11</sup>

##### i. Importancia de La Selección

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que: “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial y con un grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización influya de manera inadecuada y en las actividades y el resto del personal que ya labora en la empresa.

##### ii. Instrumentos de Selección

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento.

Entre las técnicas de selección se tienen:

---

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, 2002, Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill, Capítulo I, pág. 12

- ***Entrevista de Selección***

Para los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que: “con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.).

A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realizar a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar la una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos y expresión corporal.

- ***Pruebas Escritas***

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Entre los tipos de pruebas escritas tenemos:

***Pruebas de Conocimiento o Capacidades***

**CHIAVENATO, Idalberto (2007)** considera que “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.” (Pág.182)

Las pruebas de conocimiento permiten saber las nociones que tiene el candidato, la capacidad general de aprender y resolver problemas. Mide el grado de capacidad y habilidades que tiene para realizar ciertas tareas y el manejo de los materiales que va a utilizar a la vez que nos permiten comprobar su desempeño.

***Prueba de Personalidad***

Los autores **ALARCÓN, A., CHELECH, S y Otros (2002)** consideran que “este tipo de pruebas pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.”

Las pruebas de personalidad nos permiten conocer los rasgos y el carácter existente en la persona, conociendo su estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, sociabilidad, y conocer si la persona es introvertida o extrovertida.

– Orientación o inducción.

“El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades.

El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción. La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el proceso de una inducción profesional para un empleado a nivel internacional puede durar semanas o incluso meses.

Cuando se toma la decisión de seleccionar a determinada persona para una responsabilidad, el departamento de capital humano puede optar por proporcionar un programa general de inducción a la cultura y costumbres del que será el país donde va a residir. Una vez que el expatriado llega al nuevo país es altamente deseable que pueda participar en un programa de inducción específica, orientada al puesto que va a desempeñar, para que conozca las políticas de la empresa y la cultura interna.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> (Ob. Cit: Werther, 2008, Cap. III, Pág 71)

b. Proceso dos: Aplicación de personas división de cargos y salarios.

– Descripción y Análisis de cargos.

Concepto de descripción de cargos.

Según Idalberto Chiavenato (2002) menciona que describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porqué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.

Según William B. Werther (2008) una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos.

Con respecto a estas afirmaciones es de hacer énfasis en la definición de Werther, puesto que se considera que es la más acertada a una descripción de puestos.

“Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- **Código:** Especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- **Fecha:** Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- **Identificación de la persona que describió el puesto:** Información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del

desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

- **Resumen del puesto y sus responsabilidades**

Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué. Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de administración de capital humano depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

- **Condiciones de trabajo**

Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

- **Aprobaciones**

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de vital importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada. La fecha en que se llevó a cabo la última verificación es de obvia importancia, porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de administración de capital humano y los especialistas del área.

- **Especificaciones del puesto**

Existe una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que

va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad”.<sup>13</sup>

**Concepto de análisis de cargos:** “analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.”<sup>14</sup>

Al respecto el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2002)** establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
- Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).

---

<sup>13</sup> (Ob. Cit: Werther, 2008, Cap. IV, Pág 99)

<sup>14</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap VII, Pág 73)

- A quién deberá reportar el ocupante del cargo responsabilidad, (es decir, quien es su superior inmediato).
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

c. Proceso tres: Compensación de personas, división de servicios sociales.

Según WILLIAM M. Mercer (2000), “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194).

- Compensación de personas

“A nivel internacional, la compensación y seguridad van más allá del pago de un salario y las prestaciones que determine la ley del país donde trabaje el empleado. Es muy importante que la empresa considere las variaciones en las leyes, los costos de vida y las políticas fiscales en lo referente a impuestos sobre el ingreso individual, con el fin de elaborar un esquema de compensaciones adecuadas para sus empleados en el exterior al mismo tiempo ofrece un poderoso motivador para desempeñarse adecuadamente.”<sup>15</sup>

En toda organización donde el empleado ejecuta su trabajo, la remuneración es de vital importancia, puesto que un empleado bien remunerado realiza mejor su trabajo y con una mejor actitud, ya que está satisfecho con lo que le proporciona la empresa, sin embargo, influye en gran medida el clima laboral donde se rodea, puesto que el ingreso económico no lo es todo para satisfacción total del empleado.

**“Concepto de remuneración:** Como socio de la organización, cada empleado se

---

<sup>15</sup> (Ob. Cit: Werther, 2008, Cap. III, Pág 72)

interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

**Los tres componentes de la remuneración total:** La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto.

- Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
- Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).”<sup>16</sup>

### **Sistemas de incentivos**

En la actualidad se conocen diversos tipos de compensaciones hacia los empleados por parte de las organizaciones, este es un método que se aplica para mantener al empleado más satisfecho y así influir indirectamente en la productiva de la empresa.

“Los incentivos más conocidos y aplicados en las organizaciones se presentan a continuación:

- Compensación basada en unidades

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. También se intenta la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de

---

<sup>16</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap IX, Pág 97)

producción que haya logrado.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto documentado en varios estudios de campo que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. De hecho, por ejemplo, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

- Bonos de productividad

Los bonos de productividad son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato y que por lo común determina la ley el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado nivel. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo de carga es de cuatro horas y el operario consigue terminar el trabajo en tres horas, recibirá una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de productividad, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

- Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como

la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de recursos humanos tratará de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

- Incrementos por méritos

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden encontrarse sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa. Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

- Incentivos no financieros Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de Sueldo”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> (Ob. Cit: Werther, 2008, Cap. XIII, Pág. 377)

- Beneficios Sociales

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.

- Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
- Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos.

### **Clases de beneficio sociales**

- En cuanto a la exigibilidad legal: Beneficios legales exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.

**Beneficios espontáneos:** no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales (fringe Benefits) o beneficios voluntarios, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados, asistencia medico hospitalaria, complementación de jubilación.

- En cuanto a la naturaleza:

**Beneficios monetarios:** beneficios concebidos en dinero.

**Beneficios no monetarios:** beneficios no financieros: servicios, ventajas o facilidades para los usuarios: restaurante o cafetería, asistencia medico hospitalaria, asistencia odontológica, servicio social y conserjería, club o asociación, transporte, horario móvil o flexible, etc.

- En cuanto a los objetivos:

Los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios: asistencia médico hospitalaria, asistencia odontológica, etc.

**Beneficios recreativos:** servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre.

**Planes supletorios:** servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte, restaurante, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.”.<sup>18</sup>

- d. Proceso cuatro: Desarrollo de personas, división de capacitación.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo según Idalberto Chiavenato, 2002 implican tres estados que se superponen:

**El entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.** Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo

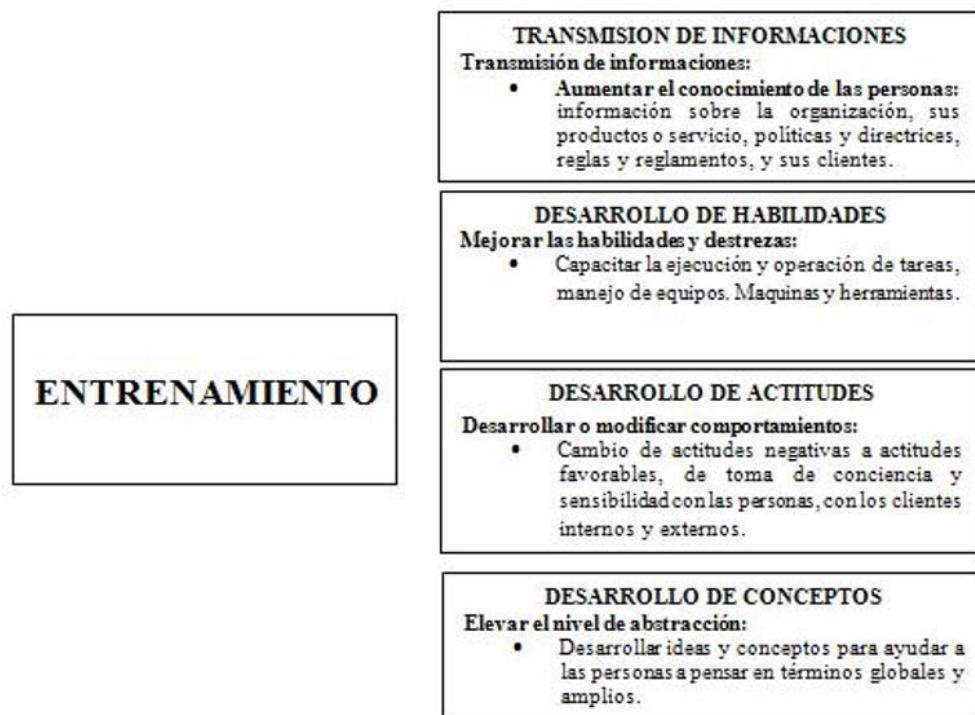
---

<sup>18</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap XI, Pág 109)

organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato edición 2002

- **Proceso de entrenamiento**

“El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella,

es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.

- **Desarrollo de personas**

El entrenamiento adiestramiento y desarrollo (EA&D) están en el orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento.

Los principales métodos de desarrollo de personas según Idalberto Chiavenato son:

- **Rotación de cargos:** desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.
- **Posiciones de asesoría:** oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.
- **Aprendizaje práctico:** técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

- **Asignación de proyectos:** oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
- **Participación en cursos y seminarios externos.**
- **Ejercicios de simulación.** Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
- **Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor):** tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- **Estudio de casos:** método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
- **Juego de empresas:** también denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.
- **Centros de desarrollo interno:** o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona y cargos cada vez más elevados y complejos.

- **Desarrollo organizacional**

Los instrumentos de cambio organizacional, es decir, el aprendizaje de toda la organización. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio

organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. El (DO) tiene las siguientes características.

Se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que se analicen y desarrollen hipótesis sobre como debería ser esa unidad si fuese excelente. En otras palabras, el DO utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y, posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.

El Desarrollo Organizacional utiliza un proceso de tres fases:

- **Diagnóstico:** a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.
- **Intervención:** acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
- **Refuerzo:** esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

El Desarrollo Organizacional utiliza diversa tecnología. Las principales técnicas de son:

- **Entrenamiento de la sensibilidad:** es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menor temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás

(debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

- **Análisis transaccional (AT):** técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica diseñada para individuos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables.
- **Desarrollo de equipos:** técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de las causas.
- **Consultoría de procesos:** técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que con los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad.
- **Reunión de confrontación:** técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuvieses delante de un espejo.
- **Retroalimentación de datos (feedback de datos):** técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que

reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás”.<sup>19</sup>

e. Proceso cinco: Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad

– Higiene, seguridad y Calidad de vida

“La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, puesto que los gerentes de línea y los especialistas de RH están involucrados en la gestión de personas.

– Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

– Ambiente físico de trabajo, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

– Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

Relaciones humanas agradables

Tipo de actividad agradable y motivadora

---

<sup>19</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap XI, Pág 111)

Estilo de gerencia democrática y participativa

Eliminación de posibles fuentes de stress

- Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
  - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
  - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
  - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
  
- Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.
  
  
- Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo
- Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
- Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- Proporcione un ambiente libre de humo.
- Instale conductos limpios y secos
- Preste atención a las quejas de las personas
- Proporcione equipos adecuados”<sup>20</sup>

Según la LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO en su Art. 13 establece: Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos

---

<sup>20</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap XV, Pág 131)

trabajadores, pero que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados.

Los miembros de los comités deberán poseer formación e instrucción en materia de prevención de riesgos laborales. Habrá Delegados de Prevención, los cuales serán trabajadores o trabajadoras que ya laboren en la empresa, y serán nombrados por el empleador o los comités mencionados en el inciso anterior, en proporción al número de trabajadores, de conformidad a la escala siguiente:

- De 15 a 49 trabajadores 1 Delegado de Prevención
- De 50 a 100 trabajadores 2 Delegados de Prevención
- De 101 a 500 trabajadores 3 Delegados de Prevención
- De 501 a 1000 trabajadores 4 Delegados de Prevención
- De 1001 a 2000 trabajadores 5 Delegados de Prevención
- De 2001 a 3000 trabajadores 6 Delegados de Prevención
- De 3001 a 4000 Trabajadores 7 Delegados de Prevención
- De 4001 o más trabajadores 8 Delegados de Prevención

f. Proceso seis: Evaluación de personas, División de personal

**Según Chiavenato (2002):** La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

**Para el autor Werther (2008):** La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

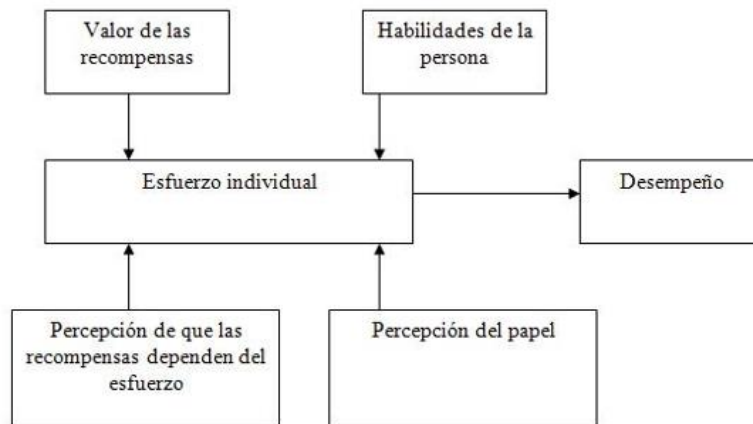
### **Importancia de la evaluación del desempeño**

“El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie”.<sup>21</sup>

### **Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:**

---

<sup>21</sup> (Ob. Cit: Werther, 2008, Cap. XI, Pág. 306)



Fuente: Idalberto Chiavenato edición 2002

Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación:

**“Autoevaluación de desempeño:** el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

**El gerente:** corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de

staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

**El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

**Equipo de trabajo:** en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

**Evaluación de 360°:** la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

**Evaluación hacia arriba:** constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcione el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el

gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

**Comisión de evaluación de desempeño:** en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

**El órgano de RH:** es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de

trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

### **Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación, se estudiarán cada uno de ellos:

**Escalas graficas:** es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

**Modelo de Evaluación por selección forzada:** para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

**Investigación de campo:** es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas

con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

**Método de los incidentes críticos:** es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

**Listas de verificación:** método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-lists*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas.

**Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

### Pasos para desarrollar la EPPO.

- i. Formulación de objetivos consensuales.
- ii. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- iii. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- iv. Desempeño, es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.
- v. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso.
- vi. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua”.

**Evaluación por competencias:** La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación los debe existir mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos.<sup>22</sup>

## D. MARCO LEGAL

1. Legislación relacionada a la gestión del talento humano

---

<sup>22</sup> (Ob. Cit: Chiavenato, 2002, Cap VIII, Pág 81)

A continuación, se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en las empresas salvadoreñas referentes a la administración de personal.

a. Constitución de la República de El Salvador

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, se tiene los siguientes:

Art. 9. Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

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.

b. Código de Trabajo

Disposiciones Generales

Esta es la ley secundaria más importante en los aspectos de relaciones laborales patrono y trabajador, y de las cuales se hacen las referencias siguientes:

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.

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan:

- a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) las relaciones de trabajo entre el Estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

### **Del contrato individual de trabajo**

Art. 17. El Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

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

### **Del contrato colectivo de trabajo**

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

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.

### **Del salario**

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto y participación de utilidades.

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122. El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

### **De la jornada de trabajo y la semana laboral**

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro

horas ni la nocturna de treinta y nueve.

### **Del descanso semanal**

Art. 171. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 173. El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requiera, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

### **De la vacación anual remunerada**

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

Art. 180. Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**De los días de asueto**

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

Art. 192. Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

**Del aguinaldo**

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

c. Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA)

Esta ley fue ratificada en El Salvador en el año 2009. Su implementación inició en el año 2011. Derivándose de la Convención de los Derechos de la Niñez de UNICEF, como marco legal para la protección de la niñez en El Salvador, la ley pretendía mejorar las débiles circunstancias y los procesos inadecuados que se habían dado por mucho tiempo en el país, relacionados con tales derechos.

A partir de la implementación de la LEPINA en el año 2011, Asociación Puente de Esperanza (“PUEDES”) y su programa central, Proyecto RED, ha tratado continuamente de llenar un vacío específico en el sistema de protección que se originó con LEPINA. El Artículo 13 de LEPINA habla de la “Corresponsabilidad” entre la familia, el Estado y la sociedad. El artículo estipula que la responsabilidad primaria de la familia es asegurar la protección de los derechos de la niñez. La interpretación de este artículo ha dado como resultado que un número incontable de niños, niñas y adolescentes hayan sido enviados a vivir con miembros de sus familias biológicas sin ningún tipo de ayuda gubernamental.

d. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro

Según el artículo treinta y seis de los estatutos de la Asociación PUEDES, determina que será regida por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

e. Estatutos de Constitución

La Asociación cuenta dentro de su escritura de constitución con treinta y siete cláusulas, en los cuales rige de manera interna.

El art 22 de los estatutos de la asociación puente de esperanza establece las clases de miembros que conformaran la asociación.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES), EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

- a) Determinar la situación actual de la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), en relación a la gestión del talento humano.

##### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Conocer las condiciones vigentes y si existen deficiencias en los empleados por la posible falta de un área de gestión de talento humano en la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES).
- b) Determinar de qué forma se realizan los procesos a los empleados en el departamento de recursos humanos.
- c) Establecer si existe la necesidad de creación de un área de gestión de talento humano que contribuya a optimizar las relaciones y desempeño de los empleados en la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES).

## **B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **MÉTODOS**

#### **a. Científico.**

Con la aplicación de este método se pudo determinar las posibles soluciones que se proponen a la asociación para el buen control del personal, ya que se realizó la recopilación de información, se analizó y se aplicó un estudio sistemático para poder cumplir los objetivos propuestos.

Conforme a la aplicación de este método se pudo comprender la información de una forma más adecuada ya que en el transcurso de la investigación se realizó una descomposición de todos sus elementos, al igual se determinó la medición de sus componentes cualitativos y cuantitativos.

#### **b. Analítico.**

Este método ayudó en el momento que se realizó el estudio de investigación, a analizar diversas circunstancias, determinando el origen del problema y encontrar su posible solución, ya que se analizó a la organización en cada una de las partes relacionadas a la gestión del talento humano.

#### **c. Inductivo.**

En el proceso de la investigación se utilizó el método inductivo que permitió aplicar la observación de los hechos, acciones y registros de ellos; la investigación científica dio inicio partiendo de lo particular a lo general de las diversas circunstancias en las que se encuentra la Asociación.

d. Deductivo.

Para desarrollar el trabajo se necesitó de este método ya que fue necesario realizar las conclusiones pertinentes sobre la investigación a través de la información recopilada y está permitió hacer las recomendaciones preventivas y correctivas a la Asociación.

e. Sintético.

Después de finalizar el diagnóstico de la investigación, este método ha permitido realizar el proceso de razonamiento y síntesis de los hallazgos.

## **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tema en estudio es un diseño de modelo de gestión del talento humano, por lo tanto se utilizó una investigación descriptiva, fue necesario narrar la investigación de los acontecimientos ocurridos en la asociación permitiendo analizarlos y hacer la propuesta respectiva.

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es “no experimental” ya que consistió en realizar la estructuración del trabajo de una forma descriptiva, para la realización de una propuesta de un diseño de modelo de gestión de talento humano, identificando las diferentes etapas de la investigación para un mejor análisis e interpretación de la información.

### **3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Las técnicas utilizadas durante el proceso de la investigación fueron las siguientes:

#### **a. Entrevista**

Se entrevistaron individualmente a las tres personas de mayores niveles jerárquicos en la institución, la Directora Ejecutiva, Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos, siendo estas las que cuentan con mayor conocimiento y toma de decisiones sobre el desarrollo de la gestión del talento humano en la asociación.

#### **b. Encuesta**

Se encuestó a los empleados de la asociación, permitiendo recopilar la información necesaria como herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual de la asociación

La recolección de datos se llevó a cabo por el equipo investigador, el proceso consistió en proporcionar impresos los cuestionarios, entregando individualmente a cada colaborador, con el objetivo de aclarar las inquietudes de los encuestados.

### **4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

#### **a. Guía de Entrevista**

Para la realización de estas entrevistas, se utilizó una Guía de Entrevista la cual consistía en una serie de veinte preguntas abiertas, permitiendo profundizar en la problemática relacionada a la gestión del talento humano de la Asociación (Ver anexo N° 2)

#### **b. Cuestionario**

Este instrumento consistió en una serie de trece preguntas cerradas de opción múltiple que se consideraron oportunas para una recolección verídica de información (Ver anexo N°1)

## **5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias.

### **a. Primarias**

La fuente primaria de información fue el personal de la asociación PUEDES, la cual brindó la información requerida por medio de los instrumentos antes descritos, así mismo la Dirección Ejecutiva proporcionó los documentos necesarios para el desarrollo de la investigación, el reglamento interno, estatutos de constitución y políticas.

### **b. Secundarias**

Se recopiló información por medio de libros de diferentes autores sobre la gestión del talento humano, trabajos de graduación que han abordado temáticas similares.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito de estudio de la investigación es la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES) ubicada en el municipio de San Salvador.

## **7. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Las unidades de análisis fueron los empleados y el personal ejecutivo de la Asociación PUEDES ubicada en el municipio de San Salvador.

## **8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

### **a. Universo**

Para el presente trabajo de investigación se contó con la participación de todo el personal de la Asociación PUEDES, el cual es de 20 empleados y 3 ejecutivos.

b. Muestra

En la investigación no fue necesario calcular muestra, ya que se trabajó con todo el universo en estudio.

**9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Se procesó la información por medio de encuestas y entrevistas para obtener un dato más certero del estudio, ya que los instrumentos ayudaron al análisis de la información de una manera adecuada y confiable, se logró por medio de los siguientes puntos:

a. Tabulación.

Para la tabulación y presentación de la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas, se presenta de acuerdo a la población en estudio, se tabuló el conteo de cada pregunta de las encuestas con su respectivo cuadro de tabulación, al igual se realizó una matriz de cada interrogante obtenida en las tres entrevistas realizadas al personal ejecutivo de la asociación.

b. Análisis e interpretación de los datos.

Al obtener la información por medio de la tabulación, se procedió al respectivo análisis e interpretación de los datos, cuya presentación es a través de gráficas de pastel, lo que permite apreciar la información de una manera más adecuada facilitando una mejor interpretación y análisis de la información recopilada en la investigación.

## 10. TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

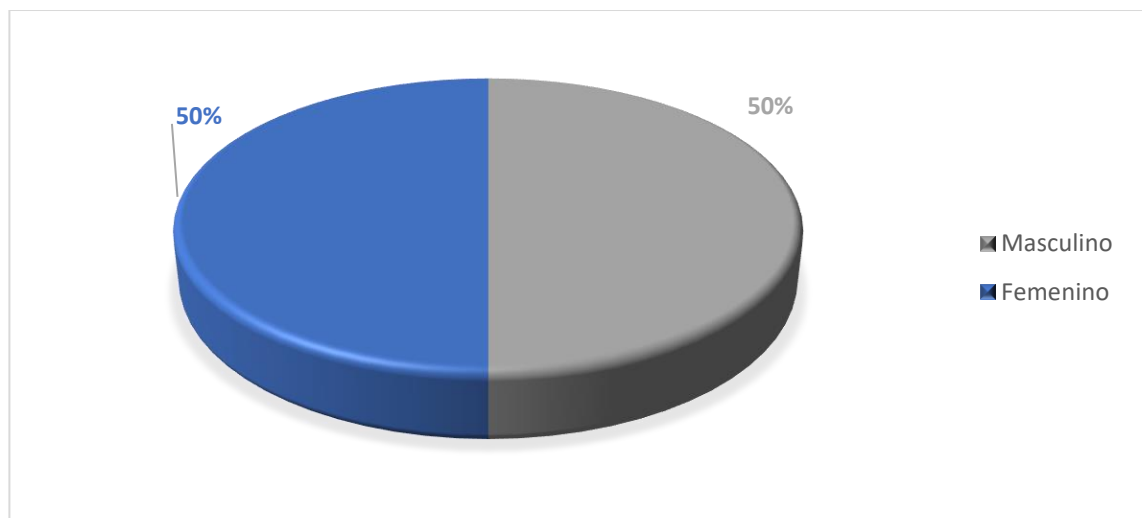
### I. Datos Generales

**Objetivo:** determinar cuál es el género que prevalece en los empleados de la asociación PUEDES.

Cuadro N°1

| a) Género    | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--------------|----------------|-------------|
| Masculino    | 10             | 50%         |
| Femenino     | 10             | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°1



Interpretación de Datos:

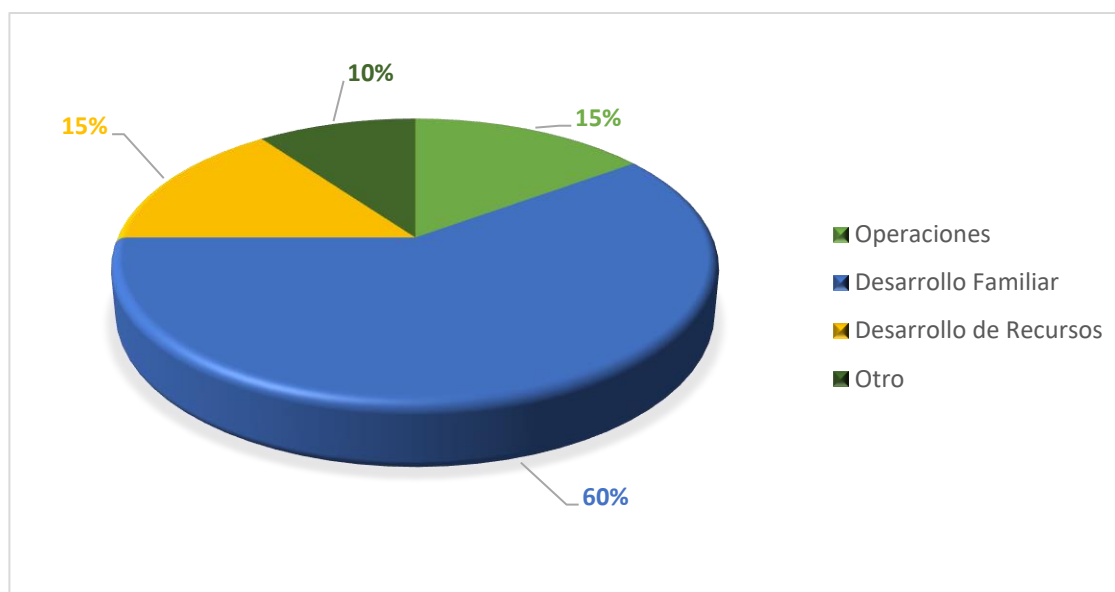
Según la información recolectada se determina que la mitad de los empleados pertenecen al género masculino y la otra mitad al género femenino. Lo cual indica que la asociación no discrimina entre géneros, es bueno ya que deja en evidencia que la asociación busca personal capacitado y contrata al personal idóneo independientemente de su género.

**Objetivo:** Conocer qué área de la asociación tiene mayor representatividad

Cuadro N°2

| b) ¿Qué puesto ejerce dentro de la Asociación? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Operaciones                                    | 3              | 15%         |
| Desarrollo Familiar                            | 12             | 60%         |
| Desarrollo de Recursos                         | 3              | 15%         |
| Otro   | 2              | 10%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°2



Interpretación de Datos:

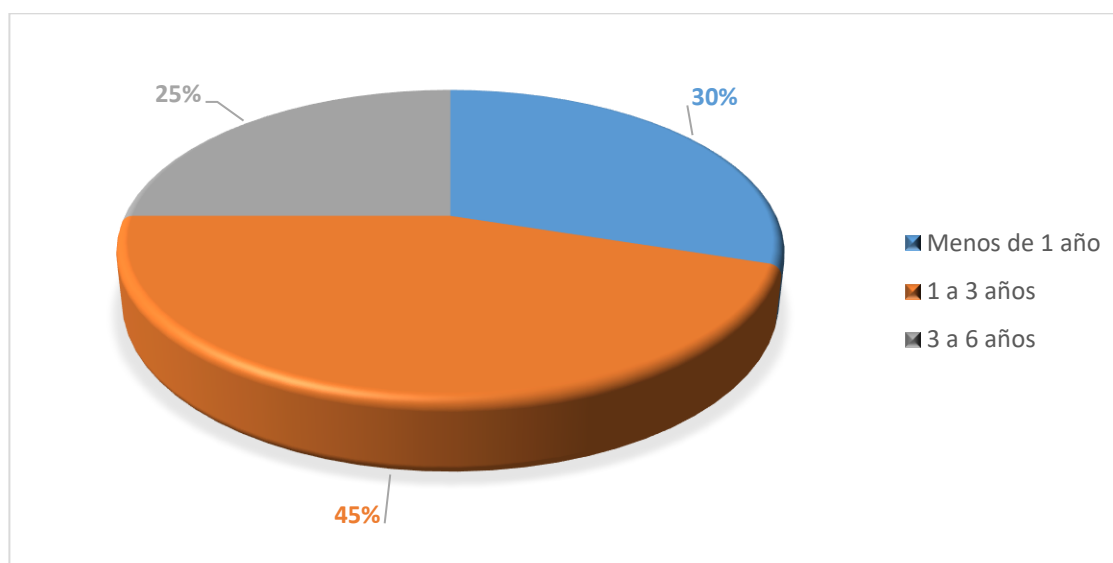
Siendo una de las principales finalidades de la Asociación, transformar las vidas de muchas familias, se vuelve necesario enfocar la mayor parte del talento humano en el área de Desarrollo Familiar, como se puede apreciar en el gráfico n°2. Es positivo para la asociación ya que ayuda a enfocar los mayores esfuerzos al área donde realmente se necesita personal calificado por el tipo de servicio que brinda la asociación.

**Objetivo:** Determinar la estabilidad que tienen los empleados dentro de la Asociación, de acuerdo al número de años laborados.

Cuadro N°3

| c) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la asociación? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Menos de 1 año                                       | 6              | 30%         |
| 1 a 3 años   | 9              | 45%         |
| 3 a 6 años   | 5              | 25%         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°3



Interpretación de Datos:

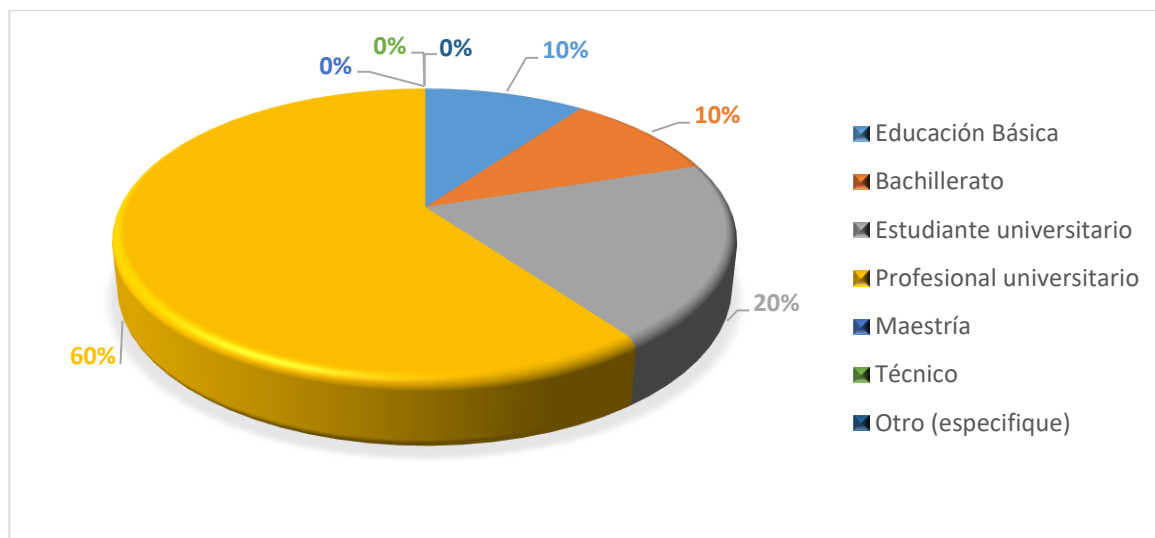
La asociación puente de esperanza es una entidad con pocos años de operar en el país, por lo que es normal que el 75% de sus empleados oscilen entre menos de 1 año a 3 años de laborar, siendo una asociación que ha venido en constante crecimiento. En otras palabras, esto significa que la asociación está en el camino correcto, mediante la entidad vaya creciendo también crecerá la experiencia de sus empleados.

**Objetivo:** Conocer el nivel de escolaridad de los empleados de la Asociación Puente de Esperanza.

Cuadro N°4

| d) ¿Qué nivel de estudios posee? (Elija solo una opción) | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Educación Básica   | 2              | 10%         |
| Bachillerato   | 2              | 10%         |
| Estudiante universitario                                 | 4              | 20%         |
| Profesional universitario                                | 12             | 60%         |
| Maestría   | 0              | 0%          |
| Técnico  | 0              | 0%          |
| Otro (especifique)                                       | 0              | 0%          |
| <b>Total</b>   | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°4



Interpretación de Datos: La complejidad en las funciones de los puestos al trabajar con personas en busca de una transformación en la vida de las familias se vuelve necesario contar con personal calificado profesionalmente. Teniendo como resultado que más de tres cuartas partes de los empleados de la Asociación PUEDES, son profesionales o estudiantes universitarios. Es bueno e importante para la asociación contar con este tipo de personal para brindar siempre el mejor servicio posible a las familias violentadas en sus derechos.

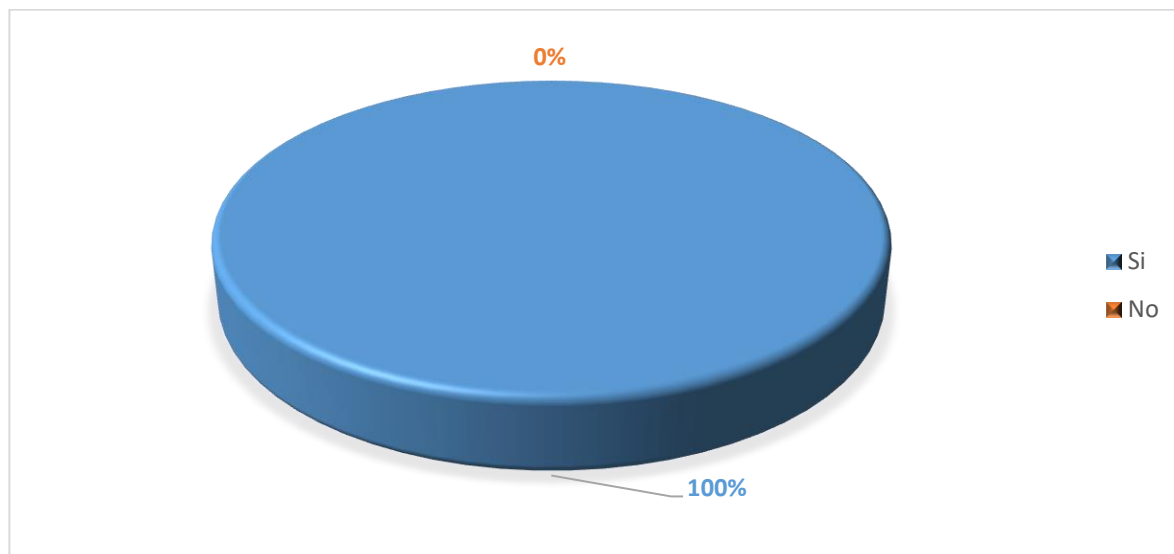
## II. Datos de Contenido

**Objetivo:** Investigar el compromiso que tienen los empleados por conocer la misión visión y valores.

Cuadro N°5

| 1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la asociación? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Si   | 20             | 100%       |
| No   | 0              | 0%         |
| <b>Total</b>   | 20             | 100%       |

Gráfico N°5



### Interpretación de Datos:

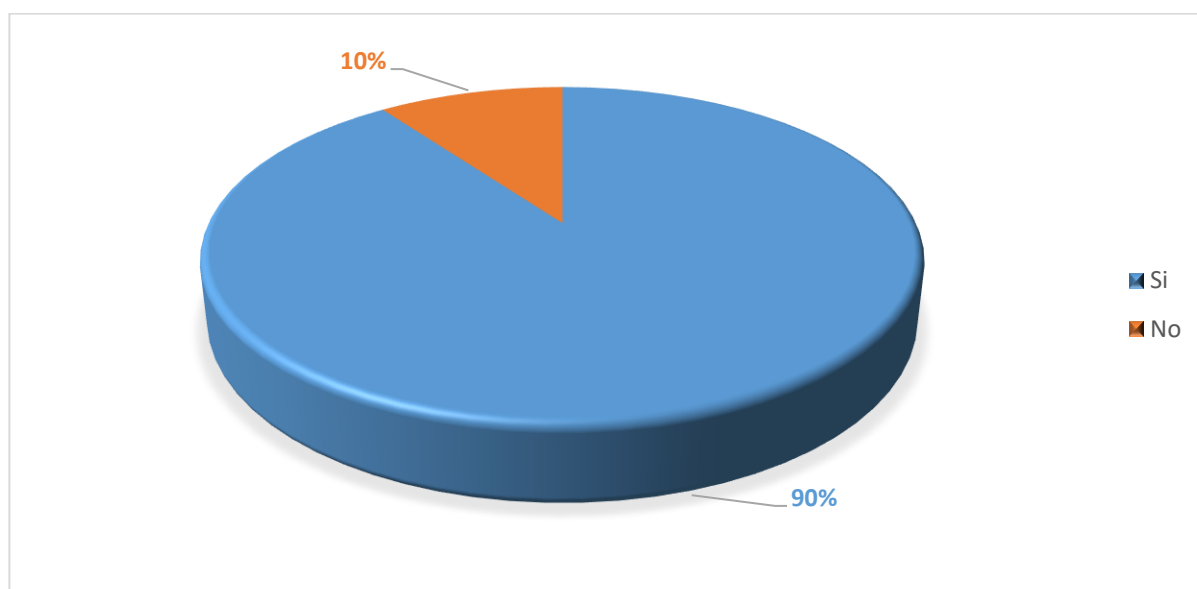
Todos los empleados de la Asociación PUEDES, conocen la misión, visión y valores. Dejando en evidencia el alto grado de compromiso de los empleados con la Asociación, ya que es de vital importancia para toda organización que sus empleados conozcan y apliquen la cultura organizacional, para alcanzar de una forma más eficiente los objetivos de la asociación.

**Objetivo:** Conocer qué área de la asociación según los empleados es la que desempeña las funciones de gestión de talento humano.

Cuadro N°6

| 2. ¿Conoce usted qué área desempeña actualmente las funciones de gestión de talento humano en la empresa? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| Si  | 18             | 90%        |
| No  | 2              | 10%        |
| <b>Total</b>  | 20             | 100%       |

Gráfico N°6



#### Interpretación de Datos:

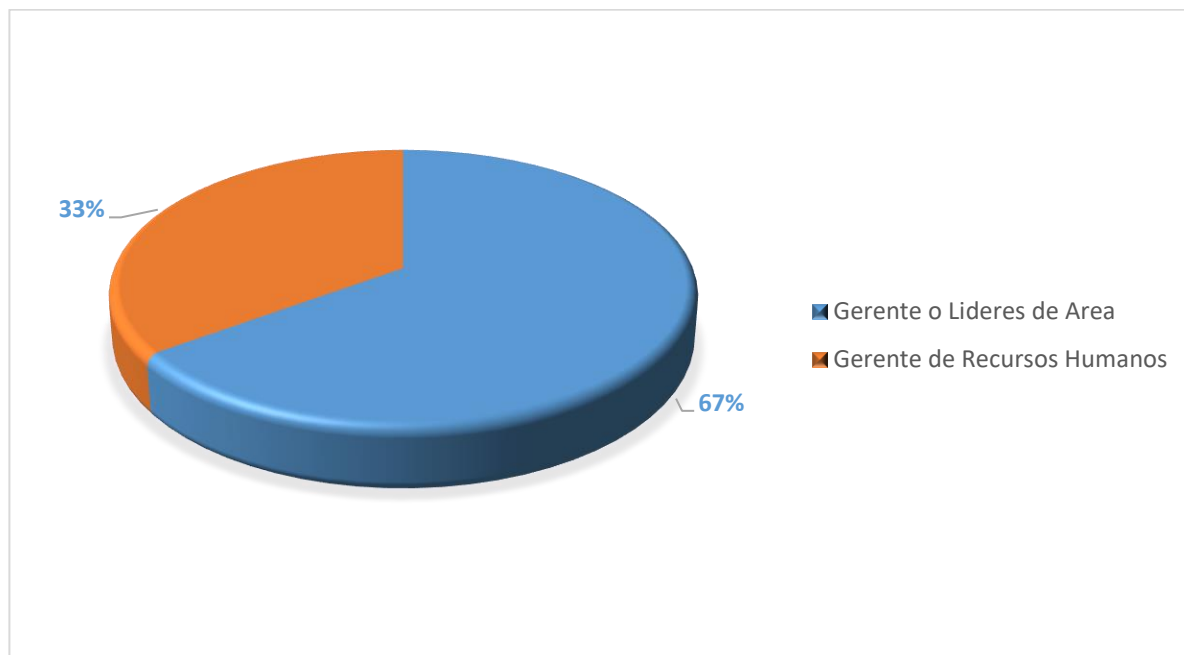
Casi todo el personal de la asociación afirma conocer qué área desempeña actualmente las funciones de gestión del talento humano en la entidad. Lo cual indica que todos los empleados tienen clara la jerarquía de la asociación, entienden quiénes son sus superiores y saben a quién deben reportar sus avances o problemas que se presenten en cada una de las actividades de sus puestos de trabajo.

**Objetivo:** Relacionada con la pregunta anterior se desea determinar si conocen quien desempeña las funciones de gestión de talento humano.

Cuadro N°7

| 2.a. Si su respuesta es afirmativa mencione el Área responsable. | Valor Absoluto | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Gerente o Lideres de Área  | 12             | 67%        |
| Gerente de Recursos Humanos                                      | 6              | 33%        |

Gráfico N°7



#### Interpretación de Datos:

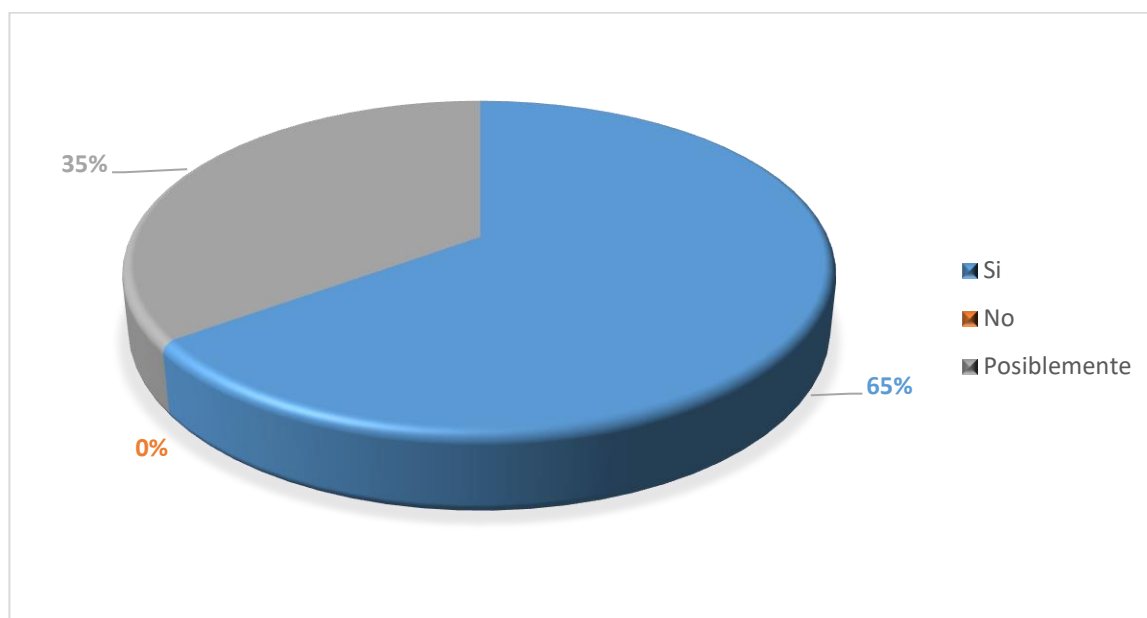
Los empleados de la asociación no tienen claro quien desempeña las funciones de gestión de talento humano, ya que más de la mitad afirma que son los líderes de área quienes desempeñan esta función, sin embargo, por medio de la información recopilada en las entrevistas, se conoce que es la gerencia de recursos humanos la que realiza estas funciones.

**Objetivo:** Indagar si la existencia de un área de gestión del talento humano trae beneficios para los empleados y a la Asociación

Cuadro N°8

| 3. ¿Según su opinión, la existencia de un área de gestión del talento humano trae beneficios para los empleados y la Asociación? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Si   | 13             | 65%         |
| No   | 0              | 0%          |
| Posiblemente   | 7              | 35%         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°8



Interpretación de Datos:

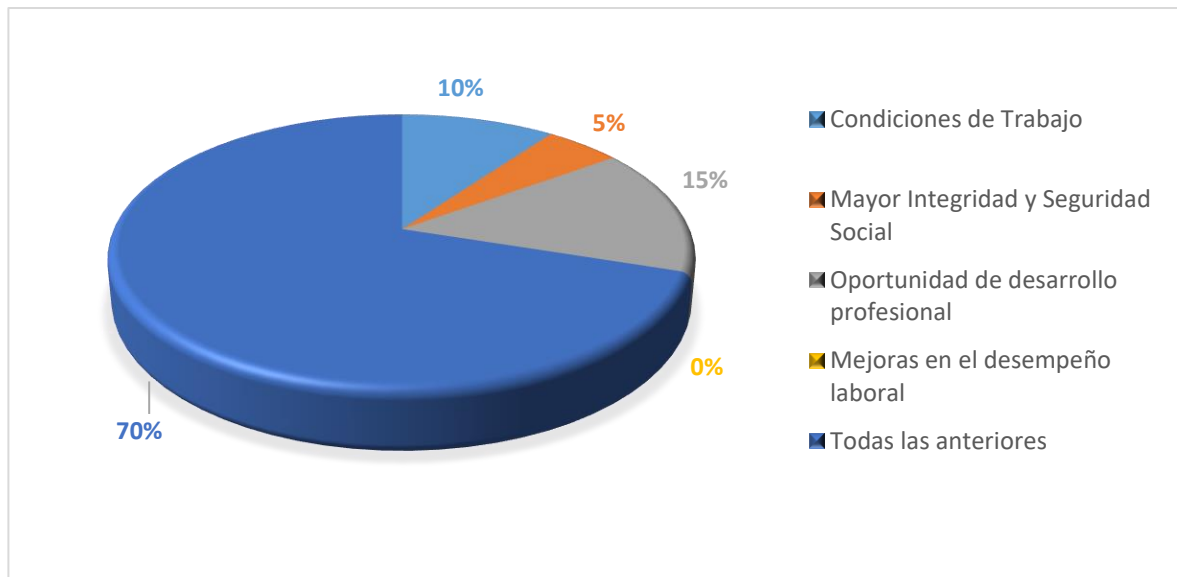
Al no existir ninguna respuesta negativa se interpreta que todos los empleados de la asociación tienen claro que la gestión de talento humano puede o trae beneficios a la asociación, sin embargo, un tercio de estos empleados deja la posibilidad abierta a que dependerá de la forma en que se implemente el área de gestión de talento humano.

**Objetivo:** Investigar a partir de una serie de opciones que consideran más importante los empleados de la asociación para la gestión del talento humano.

Cuadro N°9

| 4. ¿Qué considera usted que es más importante en el área de gestión de talento humano? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Condiciones de Trabajo   | 2              | 10%         |
| Mayor Integridad y Seguridad Social  | 1              | 5%          |
| Oportunidad de desarrollo profesional  | 3              | 15%         |
| Mejoras en el desempeño laboral  | 0              | 0%          |
| Todas las anteriores   | 14             | 70%         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°9



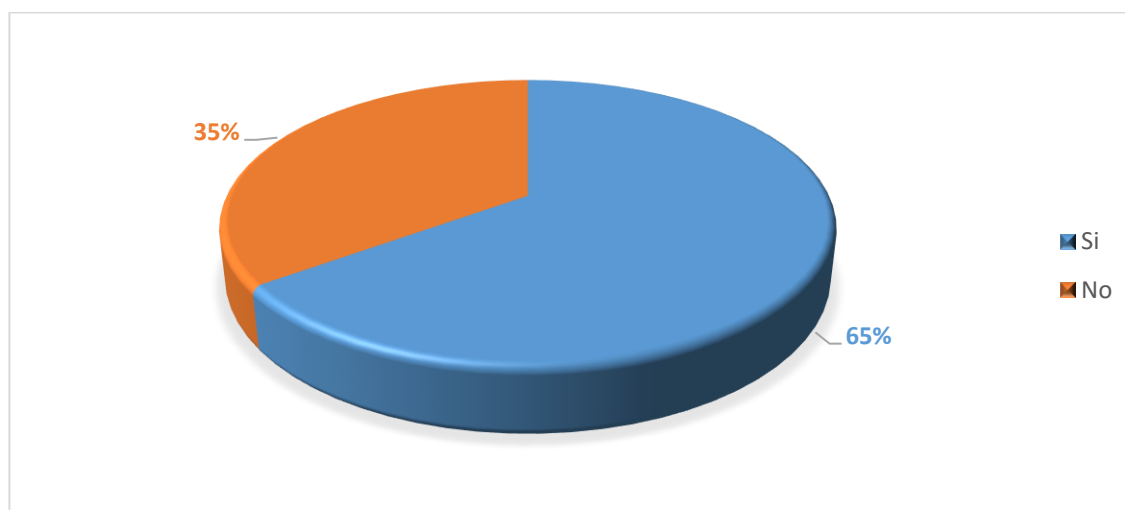
Interpretación de Datos: Un poco menos de tres cuartas partes, está enfocada en que un área de gestión de talento humano puede mejorar todos los criterios anteriormente mencionados, sin embargo, una cuarta parte de los encuestados considera que un área de gestión de talento humano es más importante mejorar condiciones de trabajo, integridad y seguridad social y oportunidad de desarrollo profesional.

**Objetivo:** Investigar si en la asociación se realizan procesos de inducción a los nuevos empleados.

Cuadro N°10

| 5. Cuando ingresó a la asociación ¿recibió algún tipo de inducción? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|---|----------------|-------------|
| Si  | 13             | 65%         |
| No  | 7              | 35%         |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°10



Interpretación de Datos:

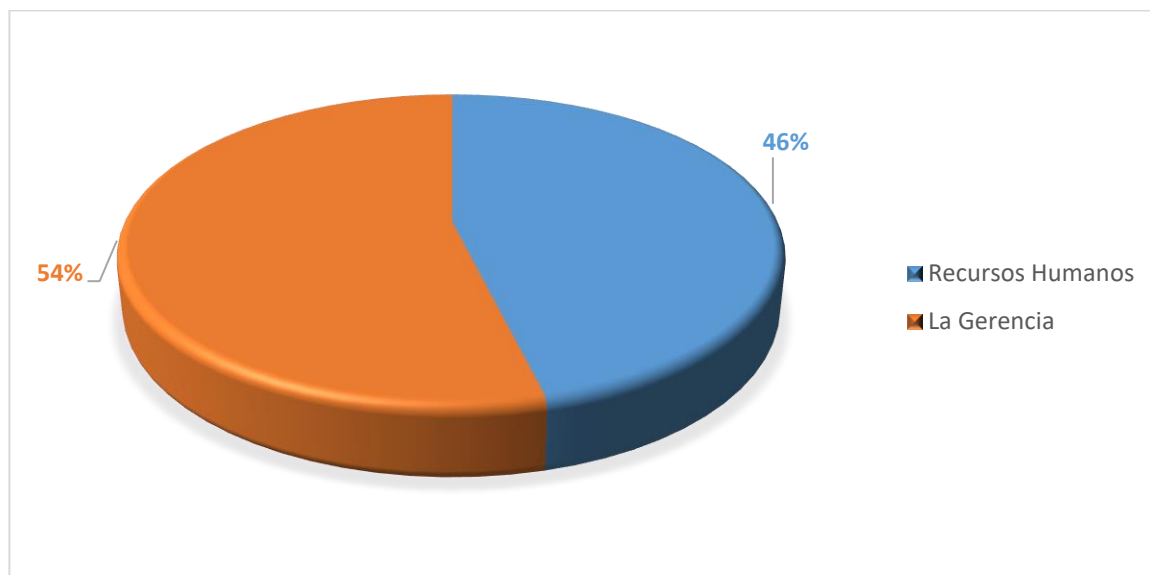
Para todo empleado recién incorporado a cualquier organización es de vital importancia contar con una breve descripción de las funciones que realizará, porque permite la mejora del desempeño y la pronta adaptación en el puesto de trabajo, según la información recopilada se puede apreciar que un poco más de la mitad de los empleados recibieron algún tipo de inducción en su momento, pero aproximadamente la tercera parte se adaptó sin una previa inducción al momento de ingresar a la asociación.

**Objetivo:** relacionada con la pregunta anterior se desea determinar qué área es la encargada de realizar los procesos de inducción en la Asociación.

Cuadro N°11

| 5.a. En caso de ser afirmativa su respuesta, indique qué área se encargó dirigir el proceso de inducción: | Valor Absoluto | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| Recursos Humanos  | 6              | 46%        |
| La Gerencia   | 7              | 54%        |

Gráfico N°11



Interpretación de Datos:

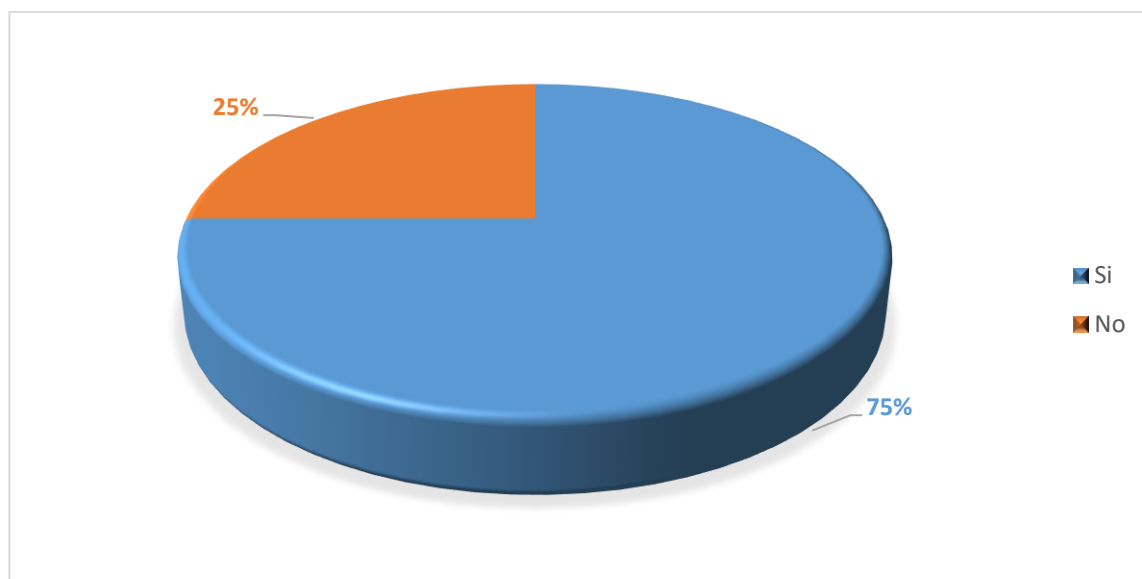
Del total de encuestados que si recibieron algún tipo de inducción previo al desempeño de sus labores, se observa en el cuadro n°10 que en la asociación no existe un área específica encargada de proporcionar la inducción. Al igual se aprecia en el gráfico n°11 que este proceso lo realiza cualquiera de las dos áreas.

**Objetivo:** Investigar si los empleados son informados de los beneficios que ofrece la Asociación.

Cuadro N°12

| 6. ¿Se le informó sobre beneficios laborales que iba a percibir una vez iniciadas sus labores? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Si   | 15             | 75%        |
| No   | 5              | 25%        |
| <b>Total</b>   | 20             | 100%       |

Gráfico N°12



Interpretación de Datos:

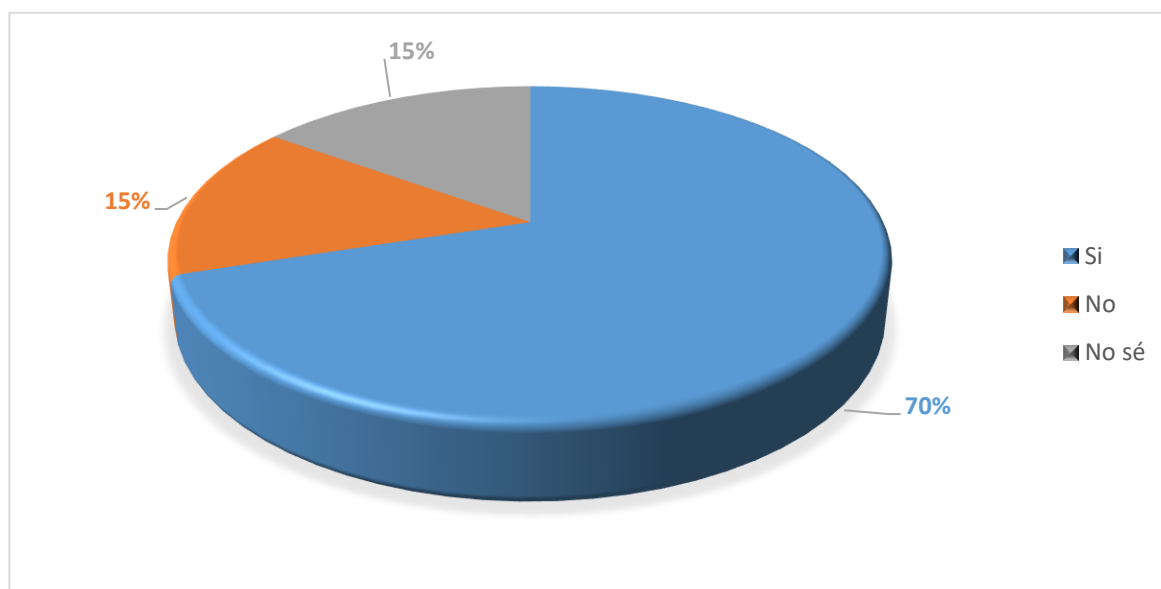
Si a un empleado no se le informa sobre los beneficios adicionales a los de ley que proporciona la organización, esto puede incidir el proceso de selección puesto que se puede llegar a perder candidatos idóneos que posiblemente aporten cosas importantes en la organización ya que posiblemente pueden optar por otras ofertas que si le hayan informado. Con respecto al gráfico se interpreta que una cuarta parte de los empleados no fueron informados de los beneficios.

**Objetivo:** Conocer si todas las actividades correspondientes a un puesto están definidas por escrito.

Cuadro N°13

| 7. ¿Las actividades correspondientes al puesto que desempeña están definidas por escrito? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|---|----------------|-------------|
| Si  | 14             | 70%         |
| No  | 3              | 15%         |
| No sé   | 3              | 15%         |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°13



Interpretación de Datos:

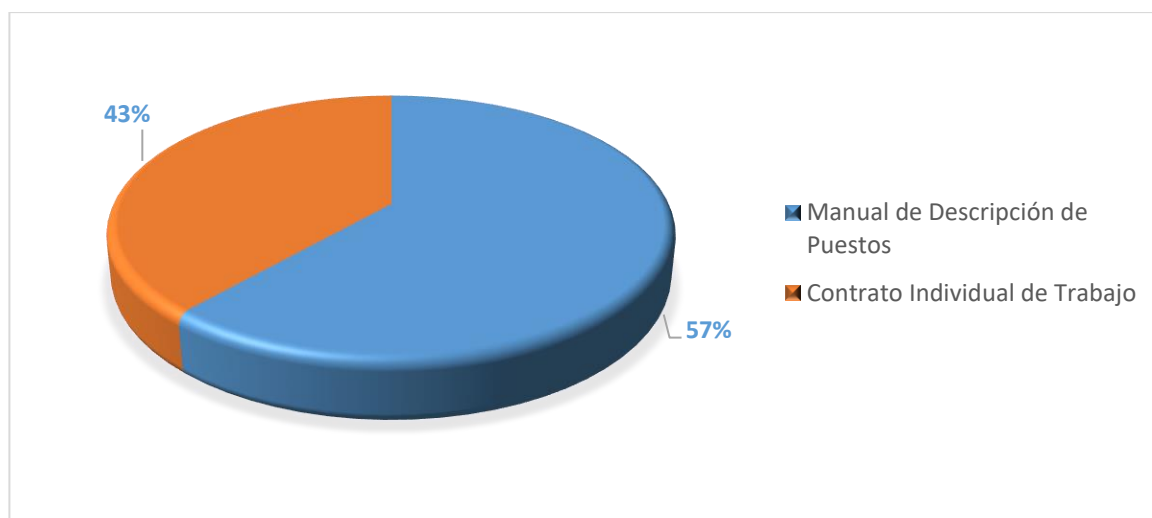
Un poco menos de las tres cuartas partes de los encuestados afirman que sus funciones están definidas por escrito; pero es importante resaltar que un poco menos de un tercio afirma que sus funciones no estaban previamente establecidas, ya que no se les proporcionó un documento donde tuvieran los lineamientos a seguir para realizar sus funciones.

**Objetivo:** relacionada con la pregunta anterior se desea conocer en que instrumento se establecen las actividades a realizar.

Cuadro N°14

| 7.a. Si su respuesta anterior es afirmativa, en que documentos | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|--|----------------|-------------|
| Manual de Descripción de Puestos                               | 8              | 57%         |
| Contrato Individual de Trabajo                                 | 6              | 43%         |
| <b>Total</b>   | <b>14</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°14



Interpretación de Datos:

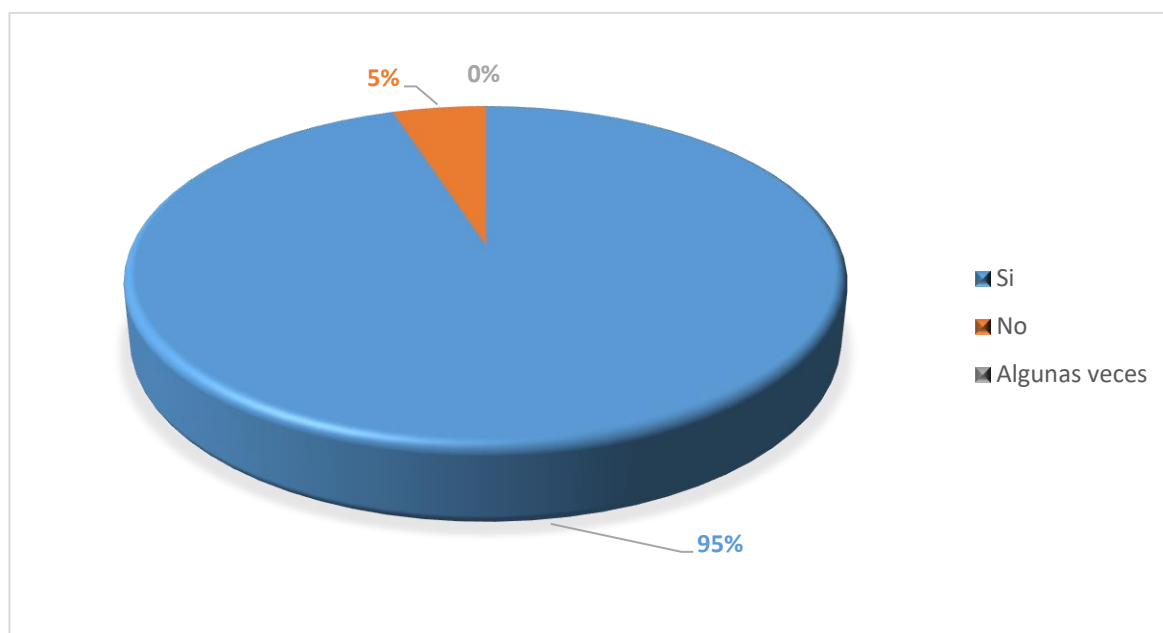
Del total de los encuestados que respondieron afirmativamente a la interrogante del cuadro n°13 se obtuvo; un poco más de la mitad opina que sus funciones están establecidas en el manual de descripción de puestos y un poco menos de la mitad afirma que sus funciones están establecidas en el contrato individual de trabajo.

**Objetivo:** Conocer si la asociación realiza evaluaciones del desempeño a su personal.

Cuadro N°15

| 8. ¿La asociación evalúa el desempeño laboral del personal? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| Si  | 19             | 95%        |
| No  | 1              | 5%         |
| Algunas veces   | 0              | 0%         |
| <b>Total</b>  | 20             | 100%       |

Gráfico N°15



Interpretación de Datos:

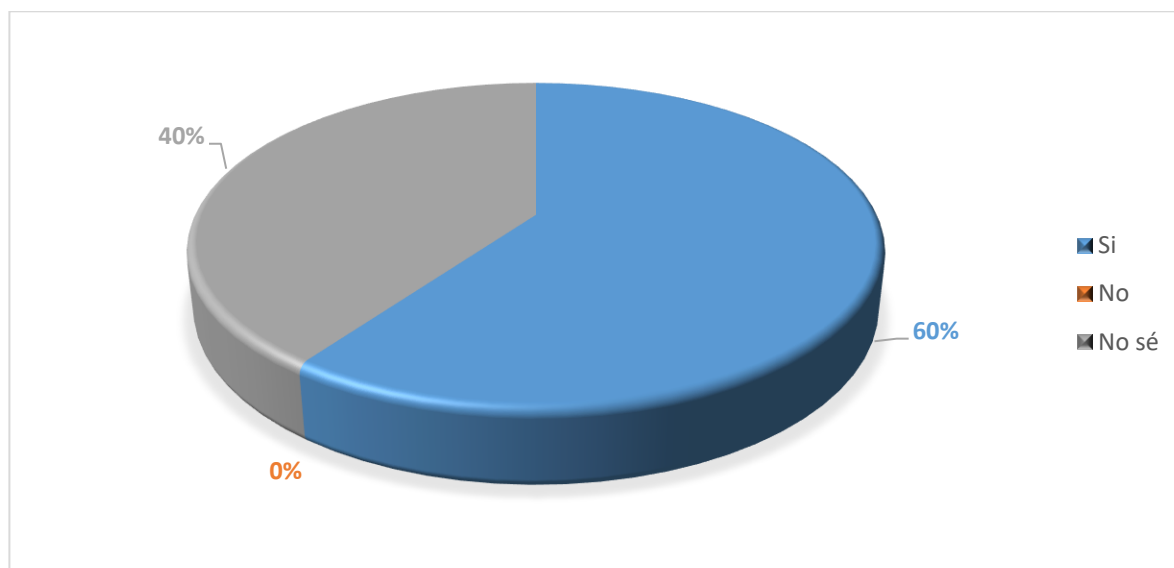
Se tiene la certeza de que la asociación realiza evaluaciones del desempeño casi a todo el personal, como se puede apreciar en el gráfico, de la información recolectada a través de las entrevistas se conoce que las evaluaciones del desempeño se realizan periódicamente dos veces al año con la finalidad de motivar y mejorar el rendimiento de los empleados.

**Objetivo:** Conocer si la asociación da prestaciones adicionales a las de ley, tales como canasta básica, días libres, bonos entre otros.

Cuadro N°16

| 9. ¿La asociación le proporciona prestaciones adicionales a las de la ley? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Si   | 12             | 60%        |
| No   | 0              | 0%         |
| No sé  | 8              | 40%        |
| <b>Total</b>   | 20             | 100%       |

Gráfico N°16



#### Interpretación de Datos:

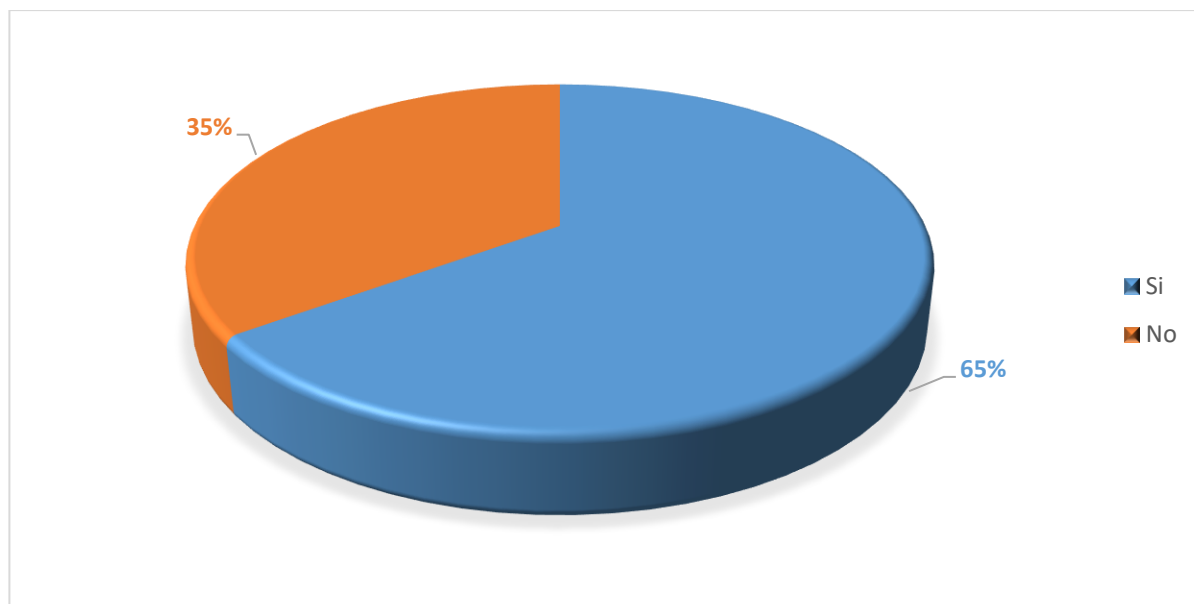
Es importante resaltar que un poco menos de la mitad de los encuestados reconocen no saber si la asociación les brinda prestaciones adicionales a las de ley, esto puede repercutir de manera negativa en los empleados ya que no se les está dando la información adecuada y pueden optar por elegir otras oportunidades donde si se les informe correctamente.

**Objetivo:** determinar qué tipos de reconocimiento da la asociación por el óptimo desempeño de las labores, si es que se les proporciona algún tipo de reconocimiento.

Cuadro N°17

| 10. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|---|----------------|-------------|
| Si  | 13             | 65%         |
| No  | 7              | 35%         |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°17



Interpretación de Datos:

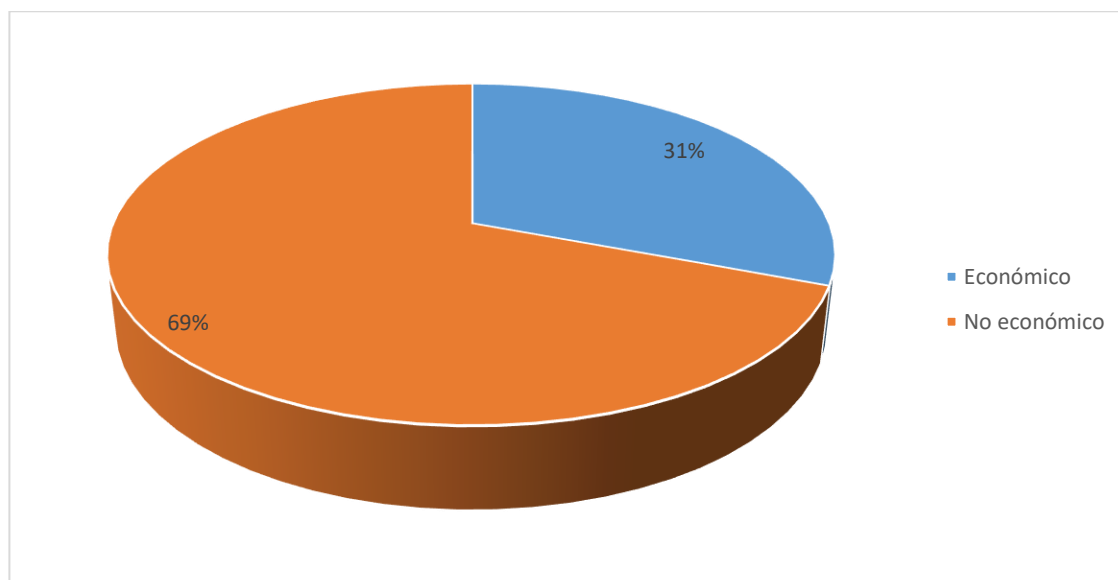
Más de la mitad de los encuestados afirman recibir reconocimientos por el buen desempeño de sus labores, pero aún existe una buena proporción de ellos que no perciben reconocimiento por parte de la asociación, por lo que deberá evaluarse los procedimientos para otorgar este tipo de reconocimientos y a quienes se les está brindando.

**Objetivo:** relacionado con la pregunta anterior se desea investigar si los reconocimientos son económicos o no económicos

Cuadro N°18

| Si la respuesta es afirmativa | Valor Absoluto | Porcentaje |
|-------------------------------|----------------|------------|
| Económico                     | 4              | 31%        |
| No económico                  | 9              | 69%        |

Gráfico N°18



**Interpretación de Datos:**

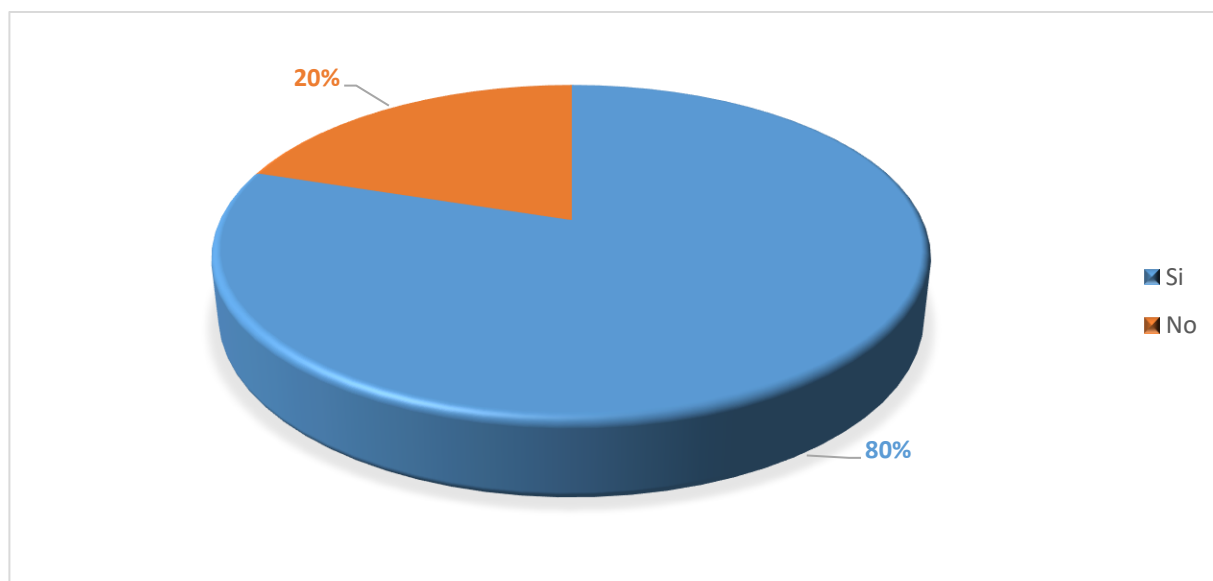
Un poco menos de tres cuartas partes de los empleados saben que existen reconocimientos por el buen desempeño de sus labores, como se puede apreciar en el gráfico N° 18, afirman que su incentivo laboral no es económico, lo que indica que los empleados están siendo motivados emocionalmente por los líderes de área, esto es positivo para la asociación, ya que realizan sus labores con un mejor rendimiento, cabe mencionar que los reconocimientos económicos siempre son un incentivo extra para motivar a los empleados.

**Objetivo:** Conocer si la Asociación ofrece oportunidades de ascenso a sus empleados.

Cuadro N°19

| 11. ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|---|----------------|-------------|
| Si  | 16             | 80%         |
| No  | 4              | 20%         |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°19



Interpretación de Datos:

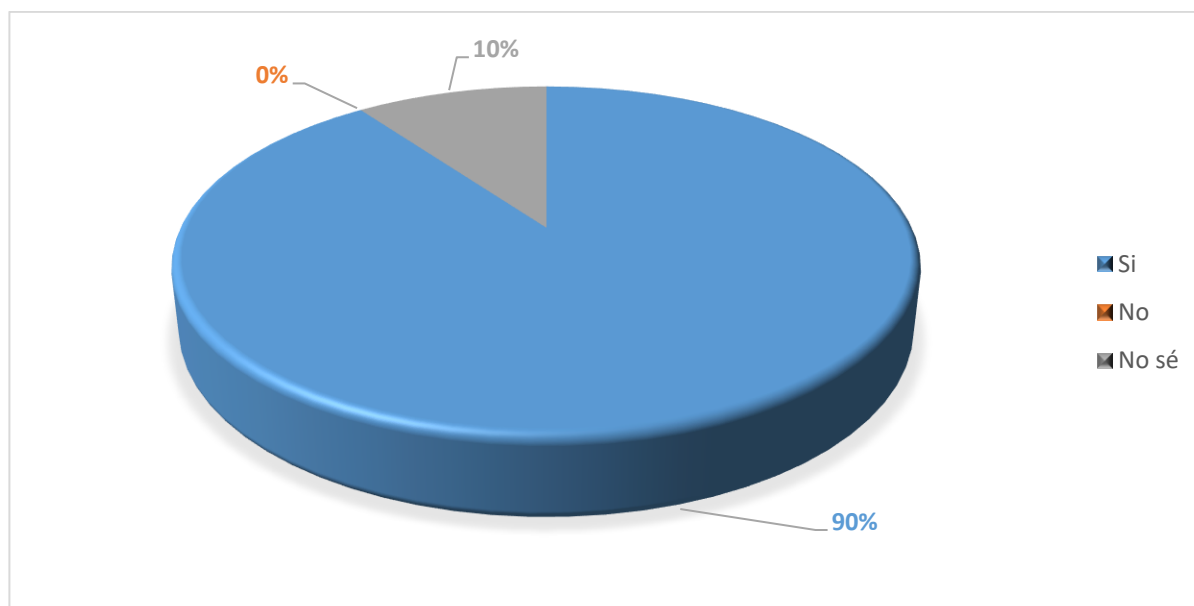
Hay que resaltar que más de las tres cuartas partes de los encuestados reconocen que existen oportunidades de desarrollo profesional pero habrá que preguntarse porque existe una porción de ellos que niega que existan, para así poder tomar decisiones al respecto, ya que para toda organización es importante tener motivado a todo el personal para que exista un excelente ambiente laboral y todos hagan sus mejores aportes a la asociación.

**Objetivo:** Investigar si los empleados conocen el reglamento interno de la Asociación.

Cuadro N°20

| 12. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo? | Valor Absoluto | Porcentaje  |
|---|----------------|-------------|
| Si  | 18             | 90%         |
| No  | 0              | 0%          |
| No sé   | 2              | 10%         |
| <b>Total</b>  | <b>20</b>      | <b>100%</b> |

Gráfico N°20



Interpretación de Datos:

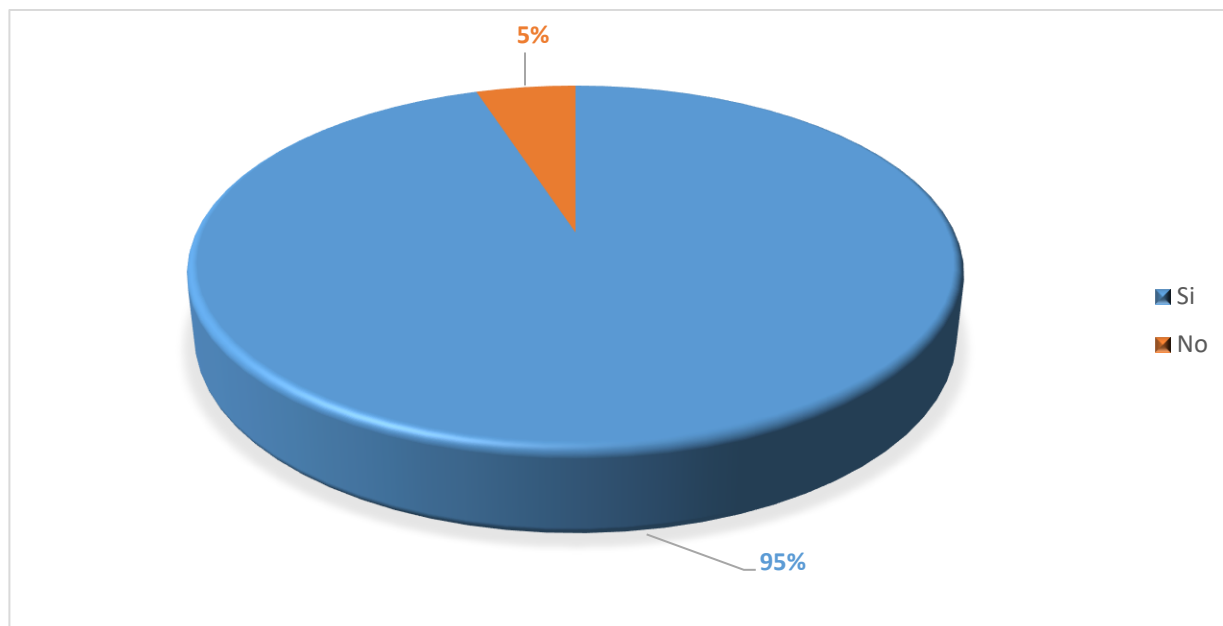
Casi todos los empleados opinan que en efecto existe un reglamento interno de trabajo, el porcentaje de personas que dicen no saber es mínimo por lo que se puede interpretar que en este sentido casi todos están informados, esto ayuda a la asociación de tal manera que cada empleado sabe cómo comportarse y cómo actuar ante una situación determinada. Así como a las penalizaciones que están sujetos por mostrar una mala conducta en su puesto de trabajo.

**Objetivo:** Determinar la opinión del empleado en cuanto al reglamento interno de trabajo con respecto a las relaciones empleado-patrono.

Cuadro N°21

| 13. ¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de trabajo contribuye a mejorar las relaciones empleado-patrono? | Valor Absoluto | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Si   | 19             | 95%        |
| No   | 1              | 5%         |
| <b>Total</b>   | 20             | 100%       |

Gráfico N°21



Interpretación de Datos:

En esta interrogante se interpreta que todos los encuestados están de acuerdo con la pregunta realizada, ya que son conocedores de los beneficios que puede aportar de que todas las normas, reglas y políticas estén plasmadas por escrito y de esta manera tener una mejor relación empleado-patrono, hay que recordar que cuando las cosas están bien definidas y ordenadas, la posibilidad de que existan disconformidades es menor, esto ayuda a tener mejor motivados a los empleados.

## 11. MATRIZ DE TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

| Entrevistado                                   | Willy Marvin<br>Figueroa  | Nelly Xiomara<br>Aguilar   | Kara Wilson  |
|--|---|--|--|
| Interrogante                                   | Gerente de Operaciones  | Gerente de RH  | Directora Ejecutiva  |
| 1. ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a la niñez y la adolescencia que han sido violentados en sus hogares.</li> <li>• Atraer y retener a las personas con la mayor capacidad posible que se integren a la cultura organizacional que existe en la asociación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una comunidad que marque la diferencia en la sociedad brindando el apoyo que esta necesite.</li> <li>• Mantener una comunidad en las relaciones interpersonales de los trabajadores, al igual estos que sean eficientes a la hora de tomar decisiones conforme a su actitud y salud emocional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo principal de la Asociación es de transformar vidas a través del programa Proyecto RED, que realizamos y al mismo tiempo impactar la manera en que el sistema nacional de protección de la niñez y adolescencia funcione.</li> </ul> |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>2. ¿Qué entiende por gestión del talento humano?</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del personal que labora en una organización.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer que cada uno de los trabajadores de la organización puedan desarrollar su mayor potencial, habilidades, competencias y no adecuar a lo que la empresa necesita, sino que esta persona sea adecuada para el puesto y viceversa, canalizando el éxito de ambos agentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un lugar donde nosotros consideramos las realidades, las experiencias, no solo profesionales principalmente personales de cada individuo, todo el trabajo de RED se resume en el “relacionamiento” y el amor hacia las personas.</li> </ul> |
| <p><b>3. ¿Qué cualidades o características considera como Talento Humano?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Amor al prójimo</li> <li>• Habilidades técnicas, sin distinción de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalmente equilibrio emocional, relación con personas de diferentes estatus sociales y educación, al</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para relacionarse con gente de todo tipo de clase social y todo tipo de experiencias</li> </ul>  |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | edades y religión.   | igual la experiencia en el puesto, aunque no es fundamental.  | personales, eso es la característica más importante y más difícil.  |
| <b>4. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la actual gestión del talento humano de la asociación?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No están definidas las actividades y funciones de cada puesto.</li> <li>• Se quedan cortos en los anuncios ya que los ponen en los clasificados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras emocionales en el personal, deserción por que no soportan ambiente emocional o no tienen la vocación necesaria para el puesto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• He contratado personas para posiciones de liderazgo, coordinación, dirección, gerencia y no han sabido relacionarse de la mejor manera con los beneficiarios y eso ha sido el desafío más grande.</li> </ul> |
| <b>5. ¿Considera necesaria la existencia de un modelo de gestión del talento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si porque ayudará a tener claros y bien definidos los procesos que realiza la asociación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario y muy importante para todas las organizaciones, eleva a cualquier organización en</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si, considero que es importante porque nosotros estamos llegando a un</li> </ul>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p>humano para la administración del personal de la Asociación?<br/>¿por qué?</p>        | <p>Para que no existan favoritismos</p>  | <p>un nivel muy estable en el talento humano y disminuye el índice de deserción en los puestos de trabajo, manteniendo una estabilidad laboral para cada empleado.</p>   | <p>nivel de una organización mediana, es importante crearlo con personas que conozcan bien el objetivo y la cultura de la organización.</p> |
| <p>6. ¿La Asociación ha desarrollado políticas internas para el manejo del personal?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, pero no las he leído.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay políticas internas, son flexibles por el giro de la organización, puesto que se vincula con trabajo de campo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si.</li> </ul>   |
| <p>7. ¿Existen manuales tales como manual de descripción de puestos,</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos y los que están no están terminados, la persona de recursos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe manual aprobado formalmente por una junta directiva, pero si</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad o estrategia es crear o actualizar estos manuales, la</li> </ul>                      |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p><b>manual de inducción o bienvenida, evaluación de desempeño?</b></p> | <p>humanos será la más indicada para dar esta información. No todos los procesos se manejan igual, no siempre se implementan de igual manera. Hay procesos establecidos, pero no están bien definidos.</p> | <p>existe un documento de guía básica de los pasos a seguir, pero de una forma generalizada, al igual la organización está en constante cambio conforme a esta guía, al igual por estar en un proceso de transición de ser una asociación puente de esperanza a una fundación proyecto red, es el momento óptimo para gestionar un modelo de gestión del talento humano.</p> | <p>cultura que se quiere dejar plasmada tiene que ser en un manual de cultura, el cual está en el plan estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el manual se pretende incluir, manual de contratación y selección y todos los procesos de la asociación.</li> </ul> |
|--|--|--|---|

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p>8. ¿Qué métodos y técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que esta por ingresar a la asociación?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en el periódico o solicitud de conocidos para enviar currículos, después se hace un filtro, luego se hacen las entrevistas, y el jefe de esa persona junto con la directora ejecutiva toman la decisión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatorias a nivel interno, personas recomendadas por los empleados, convocatoria por medio de periódicos o redes sociales, entre todos los CV se elige a 5 o 6 perfiles y de esos se convocan a 3 candidatos para realizar el proceso de reclutamiento y selección.</li> </ul> | <p>El método más efectivo es a través de conocidos. También se hace anuncios en periódicos. Estudiantes en prácticas en la institución.</p> |
| <p>9. ¿La asociación tiene programas para capacitar al personal?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen oportunidades, pero no hay programas, ya que dependen del financiamiento, se buscan las</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un programa de capacitación constante, solo se capacita cuando se requiere o se necesita.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una de las 6 estrategias que se tienen, actualmente no, pero a eso nos encaminamos.</li> </ul>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | oportunidades al menor costo  |  |  |
| <b>10. ¿Qué tipo de capacitaciones se han impartido?</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros auxilios</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Psicología</li> <li>• Personales o emocionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de liderazgo</li> <li>• Capacitaciones en áreas técnicas</li> <li>• Actualización de leyes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en liderazgo.</li> <li>• Técnicas de intervención en trauma y crisis</li> <li>• Capacitaciones externas en INSAFORP</li> </ul> |
| <b>11. ¿Poseen políticas de desarrollo profesional para su personal?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen escritas, pero cuando hay una vacante, se ofrece internamente, en ocasiones se elige a la persona sin realizar la participación entre los empleados, puesto que evalúan y aprecian que la</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No, debido a la limitante de recursos financieros.</li> </ul>   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | <p>persona que eligen tiene las habilidades y características necesarias para el puesto.</p>      |  |
| <p>12. ¿Sabe o conoce usted si existe un número óptimo de empleados para cada departamento?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ya que no todas las funciones son especializadas, bastaría con una o dos personas debido al tamaño de la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si existe un número óptimo.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para el departamento de desarrollo familiar, el departamento de desarrollo de recursos y operaciones se encuentra en lo ideal.</li> </ul> |
| <p>13. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si se realizan,</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si.</li> </ul>  |
| <p>14. ¿Quién realiza las evaluaciones?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe inmediato acompañado por recursos humanos y en</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La realizan los líderes de área en presencia de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La meta es que los gerentes las</li> </ul>  |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>s del desempeño?</b></p>   | <p>todas está la directora ejecutiva.</p>  | <p>la directora ejecutiva</p>   | <p>realicen junto con RRHH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la práctica la directora realiza todas las evaluaciones junto con la gerente de RRHH.</li> </ul>  |
| <p><b>15. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la retroalimentación al empleado para el buen desempeño de sus labores, y motivarlo en las áreas de mejora.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darle seguimiento a la cultura organizacional</li> <li>• Encontrar áreas de mejora por medio del empleado</li> <li>• Medir el desempeño del empleado y realizar llamados de atención</li> <li>• Solventar necesidades conforme a las herramientas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son momentos que se pueden aprovechar para dar sugerencias y retroalimentación.</li> <li>• Se puede ser directos ya que se encuentra escrito, es decir formalmente y documentado.</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | necesarias para desarrollar el trabajo. Al igual proporcionar una mayor remuneración conforme a su actitud y rendimiento.   |  |
| 16. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual con seguimientos semestrales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos veces en el año, una evaluación de seguimiento y la otra anual.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestralmente y si se identifica la necesidad se realiza un seguimiento trimestral.</li> </ul> |
| 17. ¿Poseen un documento formal en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, pero están desactualizados todos esos documentos por los cambios que ha sufrido la asociación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay un documento, sin embargo, no es un manual como tal, el documento en mención está un poco desactualizado conforme a los cambios de actividades y</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si.</li> </ul>  |

|  |   | funciones que han surgido en la organización.  |   |
|--|---|--|---|
| <b>18. ¿Qué criterios utilizan para establecer la remuneración salarial a su personal?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizamos el buen juicio, estimamos un salario que sea competitivo dentro del mercado, no tenemos salarios altos pero que pueden competir en el mercado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de responsabilidad</li> <li>• Conocimiento técnico necesario para realizar el trabajo</li> <li>• La actitud y rendimiento del empleado</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos financieros, fondos que se tienen disponible.</li> <li>• Prioridades del puesto y/o de la persona.</li> </ul>         |
| <b>19. ¿Dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de celular a algunos empleados, se indemniza anualmente, se dan bonos en algunas ocasiones, aunque no</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio de 5 días en el año que son remunerados, al igual si no pide esos días, se le pagan.</li> <li>• En caso de incapacidad los primeros tres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan cinco días personales anuales, que si no son utilizados se pagan a final de año.</li> <li>• Capacitaciones .</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | están definidas las formas de darlos.  | días, se le pagan al empleado por medio de la asociación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de auto cuidado.</li> <li>• Tiempo compensatorio.</li> </ul> |
| <b>20. ¿Poseen un registro formal del personal (expediente) donde se establezcan eventos como: rotación, ausentismo, sanciones entre otros?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, pero desconozco si lo actualizan, pero si existen expedientes por cada empleado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existe un expediente de cada uno de los empleados, conforme a la actualización de cada currículo vitae los empleados tienen que acercarse a RH y actualizarlo.</li> </ul> | Si, la gerencia de RRHH maneja ese expediente.   |

## **C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES)**

La tabulación y posterior interpretación de los resultados proporcionaron algunos parámetros para determinar cómo se realiza el proceso de administración del personal en la asociación, del mismo modo sirvió para detectar ciertos procedimientos que se pueden mejorar en la administración actual. Esto será de utilidad para generar la propuesta final que se entregara al área de recursos humanos.

### **1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

La información recolectada permite conocer sobre la situación actual de este proceso, ya que este es el primer filtro que ayuda a toda organización para contar con el personal idóneo con capacidades habilidades y conocimientos necesarios para el buen desempeño de las funciones una vez ubicado en el puesto laboral.

En un inicio el nuevo personal eran amistades de los fundadores en pocas palabras eran personas recomendadas, esto fue así durante los dos primeros años ya que no existían procesos establecidos para ningún área, en ese momento los gerentes de área buscaban su personal, cada quien por su cuenta ya que solo existían las áreas de psicología y trabajo social, en 2015 se contrata a una persona específicamente para desempeñar el puesto de recursos humanos y es ahí cuando comienzan a ordenarse de alguna manera los procesos de selección y contratación.

De la información recopilada en la guía de entrevista (ver anexo 1) en la 8va interrogante que menciona acerca de los métodos y técnicas para seleccionar el personal idóneo se puede mencionar que en primer lugar se hacen convocatorias internas dentro de la misma asociación cuando existe un puesto vacante, para determinar si dentro de la asociación se encuentra a la persona idónea para el

puesto, en segundo lugar se buscan personas que sean recomendadas por los mismos empleados, en tercer lugar se realizan convocatorias por medio de los periódicos o redes sociales, posteriormente de estos procesos se seleccionan 5 o 6 candidatos para analizar su hoja de vida, entre estos se eligen 2 o 3 para la realización de las entrevistas técnicas y psicológicas así mismo las pruebas técnicas y psicológicas, finalmente es la directora ejecutiva quien decide a cual persona contratar.

## **2. PROCESO DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA**

El nuevo empleado no solo debe de ser calificado y competente, puesto que para todo empleado recién incorporado en una organización es de vital importancia contar con una breve descripción de las funciones que desarrollará y ejecutará, en el puesto laboral, ya que esto mejora el desempeño y la pronta adaptación en el cargo a desempeñar, según la información recopilada en las encuestas (ver anexo 2) en la interrogante número 5 se puede apreciar que el 65% de los empleados recibieron algún tipo de inducción al momento de ingresar, pero el otro 35% se adaptó de manera empírica.

Si bien es cierto que los que mencionan haber recibido algún tipo de inducción pueden no tener claro cómo se debe realizar el debido proceso, se conoce de la información vertida en las entrevistas que existe un proceso “ideal de inducción”, el cual no se proporciona a todos los empleados de manera estándar, ya que la socialización de manuales y políticas se brinda a medida surgen las necesidades en el desempeño de sus labores y no en un momento previo. Cabe aclarar que esta temática surgió al momento de entrevistar acerca de la pregunta número 5 (ver anexo 1) que trata sobre los programas de capacitación.

Más de un tercio de los empleados no recibieron alguna inducción o bienvenida formal, debido a que antes de tener una relación laboral habrían sido voluntarios o practicantes, permitiéndoles conocer el trabajo que realiza la asociación y entablar un vínculo con los empleados antiguos.

### **3. MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Las organizaciones se ven obligadas hoy en día a ejecutar sus procesos operativos y funcionales por medio de manuales ya que de esta manera existe una mejor organización, un mejor desempeño y rendimiento de los empleados.

En la asociación a través de la información obtenida en la pregunta número 7 de la entrevista (ver anexo 1) se determina que si existe un documento, sin embargo no es un manual como tal, el documento en mención esta desactualizado ya que la organización desde sus inicios ha estado cambiando constantemente y ahora se encuentra en una etapa de transición en la búsqueda de una estructura organizacional estable, es por ello que se vuelve necesario e indispensable actualizar dicho documento para que se convierta en un manual funcional donde se especifiquen las relaciones y funciones que tendrá cada empleado.

Según lo cuestionado en relación a la definición escrita de las actividades que desempeñan los empleados de la asociación, pregunta 7 (ver anexo 2) de la encuesta se obtuvo que un 70% esta consiente que sus actividades están por escrito en algún documento, sin embargo, no tienen claro si están en un manual o en el contrato individual de trabajo. Por otra parte, se determina que un 30% de los encuestados no están informados acerca de si sus actividades están descritas en documento formal.

Un empleado que no cuenta visualmente con la descripción de las funciones que están bajo su responsabilidad a realizar, es propenso a cometer errores u olvidar

actividades que están a su cargo, incrementando la posibilidad de ser mal evaluado y en el peor de los casos que conlleve a una amonestación o llamado de atención.

#### **4. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES**

Se identificó que la Asociación Puente de Esperanza no cuenta con un plan de remuneraciones, la asignación de salarios se realiza de diferente manera a cada empleado, tomando en cuenta la prioridad del puesto y/o la persona según lo comenta su directora ejecutiva en la pregunta 18 de su entrevista (ver anexo 1). Otros aspectos que se toman en cuenta son: la responsabilidad, actitud, conocimiento técnico para realizar su trabajo. Como beneficios o prestaciones adicionales a las de ley, las personas entrevistadas mencionan en la pregunta 19, que se cuenta con cinco días personales al año, que al no ser utilizados son pagados en el mes de diciembre, en caso de incapacidad se pagan los primeros tres días por medio de la asociación.

Al abordar el tema de los incentivos que reciben los empleados de la Asociación, se observa en el cuadro 17 que más de la mitad de los empleados expresan tener un reconocimiento que ayude a mejorar su rendimiento.

#### **5. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN**

Se pudo conocer que la Asociación Puente de Esperanza la interrogante 10 (ver anexo 1) no cuenta con un plan de capacitaciones, las personas se capacitan por medio de programas establecidos generalmente a todos los empleados y no los capacitan con una especialidad dependiendo del puesto de trabajo, en su mayor parte son capacitaciones generales como primeros auxilios, liderazgo, personales o emocionales, psicología, entre otras. Al igual se determinó que la Asociación no cuenta está interesada en crear un plan de capacitación, debido a que no cuenta

con financiamiento interno, puesto que su financiamiento es por medio de donaciones.

Al igual conforme a la interrogante 11 (ver anexo 1), la Asociación Puedes no cuenta con políticas de capacitación para su personal.

## **6. PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD**

En la visita realizada a las instalaciones de la Asociación, se pudo observar el ambiente físico y se constató que se encuentra debidamente iluminado y ventilado, sin embargo, se observó un hacinamiento de personas en algunas oficinas, se cuenta con una persona encargada del aseo y limpieza. Las relaciones laborales se muestran de manera muy agradable, se mantiene un ambiente motivador entre los miembros del equipo.

Al realizar un trabajo directo con personas, se incrementa la posibilidad de sufrir estrés, según su Directora Ejecutiva, en la pregunta 19 de la entrevista (ver anexo 1), manifiesta que existen días de auto cuidado, los cuales permiten canalizar cualquier tipo de carga laboral y/o estrés.

## **7. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño establece el proceso por el cual se determina el rendimiento y productividad del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

A partir de la pregunta 12 de la entrevista (ver anexo 1) se conoce que la asociación evalúa el desempeño de sus empleados semestralmente, en el último año se planteó brindar un seguimiento trimestral lo cual no ha sido ejecutado hasta el momento; la evaluación de desempeño es realizada por la dirección ejecutiva, líder de área y gerente de RRHH. Entre los objetivos principales que se persigue al momento de realizar la evaluación de desempeño se resalta, concerniente a la pregunta 15 de la entrevista (ver anexo 1): el poder dar un seguimiento a la cultura

organizacional, encontrar áreas de mejora en la organización por medio del empleado, medir el desempeño del empleado, realizar llamados de atención cuando amerite.

Se realiza una evaluación 360 una vez al año, la cual permite que los empleados puedan evaluar el liderazgo de su jefe inmediato, permitiendo la oportunidad de brindar una retroalimentación de manera que ambas partes puedan contribuir a un crecimiento en equipo.

## **8. OTROS PROCESOS**

Para realizar esta parte del análisis será necesario tener identificado que la encuesta o cuestionario se refiere al anexo dos y que la entrevista se refiere al anexo uno Se encontró información relevante, en cuanto a los datos generales, en relación a la pregunta a) sobre el género que se encuentra en la encuesta tenemos, que del total de encuestados la mitad son hombre y la mitad son mujeres, lo que es bueno para la asociación ya que indica que la asociación no discrimina entre géneros al momento de contratar a su personal con respecto a la interrogante b) ¿Qué puesto ejerce dentro de la asociación? De la encuesta se sabe que la mayor cantidad de empleados se concentra en el área de desarrollo familiar, esto es congruente con la asociación ya que esta se dedica a trabajar con familias en busca de la reintegración y desarrollo de las mismas, por eso es normal y lógico que sus mayores esfuerzos se concentren en esta área, con respecto a la pregunta c) que interroga sobre el tiempo de que tienen los encuestados de laborar en la asociación encontramos que la mayoría de ellos tiene a lo sumo 3 años de laborar, esto se da porque la asociación tiene pocos años de operar en el país, si las cosas siguen como hasta ahora en la asociación puede decirse que existirá una tendencia a seguir creciendo, asimismo ira creciendo la experiencia de los empleados.

Con respecto a la pregunta d) de la encuesta sobre al nivel de estudios que poseen los encuestados, es importante señalar que más de la mitad de ellos son profesionales o estudiantes universitarios lo que señala que el personal que labora

en la asociación está calificado para desempeñar sus funciones de la mejor manera, en los datos de contenido en la pregunta 1 se conoce que el 100% de los empleados conocen la misión y visión, dejando en evidencia el alto grado de compromiso de los empleados con la asociación, de la pregunta número 2 de la encuesta hay que señalar que la mayoría de los empleados dice reconocer el área que desempeña las funciones de gestión de talento humano en la asociación, pero cuando se les proporcionan las opciones de la áreas, se encuentran opiniones controvertidas ya que unos afirman que son los líderes de área y otros dicen que es la gerencia de recursos humanos, es importante que en toda organización se tengan claros y establecidos los procesos para que no exista confusión en los empleados.

En relación a la pregunta 3 de la encuesta la mayor parte de los encuestados considero que una gestión del talento humano funcional y muy implementada será de mucho beneficio para la asociación, en la interrogante 19 de la entrevista y 6 de la encuesta se sabe que los empleados reciben beneficios y prestaciones adicionales a los de ley esto es importante que se brinde ya que sirve para atraer al personal calificado que busca la asociación, de la pregunta 11 de la entrevista y 11 de la encuesta se interroga sobre las oportunidades de desarrollo profesional, en las que se conoce que hay pocas o que no están definidos los procesos para el desarrollo del personal,

Se determina que en la asociación existe un reglamento interno de trabajo por lo cuestionado en la interrogante 12 de la encuesta, la valoración que los encuestados dan sobre este es excelente ya que todos piensan que esto ayuda a mejorar las relaciones empleado patrono, que como se sabe: si estas son buenas ayuda a la motivación de los empleados y esto finalmente se representa en un mejor desempeño de las labores.

Además existe otra información que se recopiló en las entrevistas en las preguntas 12 acerca del número óptimo de empleados en la cual se mencionó que podría rondar entre 2 o 1 empleado por puesto, pregunta 18 acerca de la remuneración

salarial donde se señaló que los salarios son establecidos conforme al buen criterio y que sean medianamente competitivos en el mercado laboral, pregunta 20 donde se pregunta si existe un expediente por cada empleado a lo que todos los entrevistados respondieron que si existe pero que no se actualiza constantemente. Por último, se encontró que la asociación debe rediseñar su organigrama en vías de mejorar y organizar los puestos de trabajo.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- a) Se observa que los procesos de reclutamiento y selección en la asociación Puente de Esperanza (PUEDES) están dentro de los parámetros normales utilizados por las diferentes organizaciones. Aunque al no existir un área destinada específicamente a la gestión del talento humano se entorpecen los procesos de reclutamiento y selección retrasándose. Es importante señalar que carecen de un manual de reclutamiento y selección por lo que el proceso es llevado a cabo de manera empírica.
- b) La Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), no cuenta con manual de inducción y bienvenida, este documento es necesario ya que por medio de ellos se debe fomentar en los empleados recién ingresados, el conocimiento sobre los antecedentes de la asociación, objetivos, misión, visión y valores, al igual la forma en que la asociación pretende alcanzar dichas metas, desarrollando así un sentido de pertenencia hacia la Organización.
- c) Se concluye que en la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), no existe un manual de descripción de puestos formal ya que cuenta solamente con un documento desactualizado sobre las funciones y actividades a desempeñar por cada empleado, este manual es de mucha importancia en toda organización, puesto que determina los lineamientos y políticas a seguir conforme a las funciones que realizara cada empleado en su puesto de trabajo.
- d) El proceso de compensación de personas es parte vital y fundamental para el desempeño, motivación y resultados de los empleados, no contar con un

plan definido de compensación de personas puede llegar a generar inconformidad entre los trabajadores, al pensar que existen preferencias, lo cual está en contra de la filosofía organizacional, la cual expresa que todos son tratados de igual manera. Respecto a los beneficios que reciben los empleados, muchos identifican que existe un beneficio no económico que ayuda a aumentar su desempeño, el cual puede interpretarse como la satisfacción que su trabajo ayude a mejorar las vidas de muchas familias.

- e) Se determina que en el corto plazo la asociación no se encuentra interesada en crear un plan de desarrollo profesional, lo cual puede generar una desmotivación, haciendo que el trabajo se desarrolle de manera rutinaria carente de innovación, al no impulsar de manera formal el crecimiento y capacitación de los trabajadores.
- f) Se concluye que la asociación se preocupa por la salud emocional de sus empleados al desarrollar actividades que permiten evitar el estrés causado por el trabajo. Así mismo, el hacinamiento en algunas oficinas de la asociación puede llegar a convertirse en factor clave en un posible bajo rendimiento del personal.
- g) Se observa que la dirección ejecutiva está presente en cada una de las evaluaciones del desempeño, cargando aún más las responsabilidades de la directora, en función de su tiempo, que puede ser invertido en otras actividades de la organización que requieran su atención en específico, lo anterior es importante para la asociación ya que en este proceso es ideal la participación de los líderes de área y la persona encargada de recursos humanos.

- h) Por la información recopilada se sabe que los empleados no tienen claro que área se encarga de las funciones de gestión de talento humano, existe un buen número de encuestados que afirman no conocer sobre las prestaciones adicionales a las de ley, muchos de estos empleados no reciben ningún reconocimiento por el buen desempeño de las funciones, hay un porcentaje mínimo de ellos que afirman que no saben o no conocen sobre las oportunidades de desarrollo profesional que existen en la asociación.

## 2. RECOMENDACIONES

- a) Se sugiere elaborar un Manual, que sirva para estandarizar todos los procesos de Reclutamiento y Selección, para así mejorar los tiempos de contratación del personal idóneo y suplir una necesidad existente en una posición vacante a la mayor brevedad posible, para que el trabajo de la asociación siga desempeñándose de manera óptima.
- b) Se recomienda elaborar un Manual de Inducción y Bienvenida, para que la incorporación de cualquier nuevo elemento a la asociación sea ágil rápida y segura, que el o los nuevos elementos conozcan los valores, misión, visión, en fin, la cultura organizacional que promueve la asociación, es de suma importancia y es más importante aún que lo sepan rápido, esto con la finalidad de que el nuevo empleado posea ese sentimiento de pertenencia que es tan importante en cualquier organización, se recomienda brindar estos procesos en un máximo de tres días.
- c) Se propone elaborar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, que permita a la asociación, establecer por escrito las funciones que se desempeñan en cada uno de los diferentes puestos, esto ayuda a las organizaciones a estar ordenados en sus procesos, cuando un nuevo elemento llega a la asociación se le brinda el descriptor de su puesto de trabajo, y este sin necesidad de concurrir en pérdidas de tiempo sabe y conoce las funciones que debe desempeñar.
- d) Se aconseja poder tomar acciones para la motivación de los empleados, mediante la creación de reconocimientos a conductas positivas, la creación de un plan de remuneración salarial, así mismo mantener los beneficios adicionales a los de ley que hasta la fecha la asociación ha otorgado.

- e) Se sugiere crear políticas que permitan determinar los procesos necesarios para la identificación de necesidades, respecto al desarrollo del personal, enfocando de manera más eficiente los recursos de la asociación.
  
- f) Se propone generar una serie de acciones que coadyuven a mejorar y optimizar el ambiente físico y psicológico de la asociación, poniendo un especial énfasis en la higiene laboral, ergonomía y las relaciones interpersonales de los empleados.
  
- g) Se recomienda a la Dirección Ejecutiva de la asociación que delegue a los líderes de área, en conjunto con la persona encargada del área de Gestión de Talento Humano, responsabilidades relacionadas a la evaluación del desempeño. Así mismo la actualización de formatos para la evaluación del personal.
  
- h) El grupo de investigación recomienda implementar un área de gestión de talento humano a nivel organizacional, encargada de los procesos administrativos del personal, permitiendo una adecuada planificación organización y control de los mismos, cuando se habla de talento humano se afirma que el empleado no es reconocido únicamente como objeto o recurso que está ahí para desempeñar un puesto, sino que al contrario a este debe de motivársele constantemente para que siempre desempeñe sus labores de forma efectiva, contar con un área que se encargue englobe todos estos posibles escenarios le proporcionara la asociación la capacidad de obtener beneficios, optimizando procesos administrativos y permitiéndole brindar un mejor servicio a las familias que desean ser reintegradas.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES), DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. GENERAL**

Proponer un modelo de gestión administrativa de talento humano para mejorar el rendimiento del personal de la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES).

##### **2. ESPECÍFICOS**

- a) Crear el área de gestión de talento humano que permita mejorar los procesos, filosofía organizacional y personas.
- b) Proporcionar el procedimiento adecuado para la implementación de la propuesta del modelo de gestión administrativa de talento humano.
- c) Proveer las herramientas administrativas que ayuden al cumplimiento a los objetivos del área de gestión de talento humano.

## **B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO**

Analizados los resultados de la tabulación del cuestionario y la entrevista que fueron aplicados a los trabajadores la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), está claro que, existe la necesidad de crear un área que gestione el talento humano y que sirva para mejorar el desempeño de los empleados.

Este modelo debe ser conocido y utilizado por el área de recursos humanos, también será actualizado cuando la directora ejecutiva y los líderes de área consideren necesario hacer una modificación, ya que en el futuro cercano pueden existir cambios que se presentaran en la Asociación debido a que está en crecimiento y en busca de un alcance y nivel de estabilidad óptimo para mantenerse en el tiempo.

Es importante siempre mantener motivado y con oportunidades de desarrollo al personal, ya que de esta forma ambas partes alcancen sus objetivos.

En relación con lo anterior se elabora una propuesta que en términos generales abarcará cinco grandes rasgos que permitirán el óptimo desempeño de las funciones en la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES). Se diseñan herramientas técnico-administrativas que servirán para mejorar procesos relacionados a la administración del talento humano las cuales se describen a continuación.

### **1. Creación del área de Gestión del Talento Humano:**

Consiste en la definición de los objetivos del área, las políticas para orientar los diferentes procesos para la administración del talento humano, su estructura organizacional, la cual se independizó de la gerencia de operaciones, para que funcione como asesoría para todas las demás áreas y la ubicación espacial dentro de la misma asociación.

La propuesta estará orientada con base al nivel de financiamiento que se puede permitir la asociación; una forma viable para implementar un área de gestión de talento humano consiste en que el sistema de recursos humanos actual retome la propuesta de Modelo de Gestión Administrativa del Talento Humano que se presenta en este documento.

- Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano

- i. General

- Proveer una gestión de talento humano altamente calificada y motivada para alcanzar los objetivos de la Asociación a través de la aplicación de programas eficientes, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

- ii. Específicos

- Tratar al personal bajo principios éticos y socialmente responsables por medio de una cultura organizacional.
    - Mantener la contribución y eficiencia del talento humano en un nivel adecuado para las necesidades de la Asociación.
    - Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la Asociación.
    - Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de empleados y de la organización.

- Filosofía organizacional:

- i. Misión:

Somos una gestión de talento humano competente en mercado laboral por medio de procesos eficientes de reclutamiento, desarrollo y capacitación del personal, brindando y apoyando a las diversas áreas en el desarrollo de sus funciones e

involucrando al personal en el alcance de los objetivos organizacionales de la asociación.

ii. Visión:

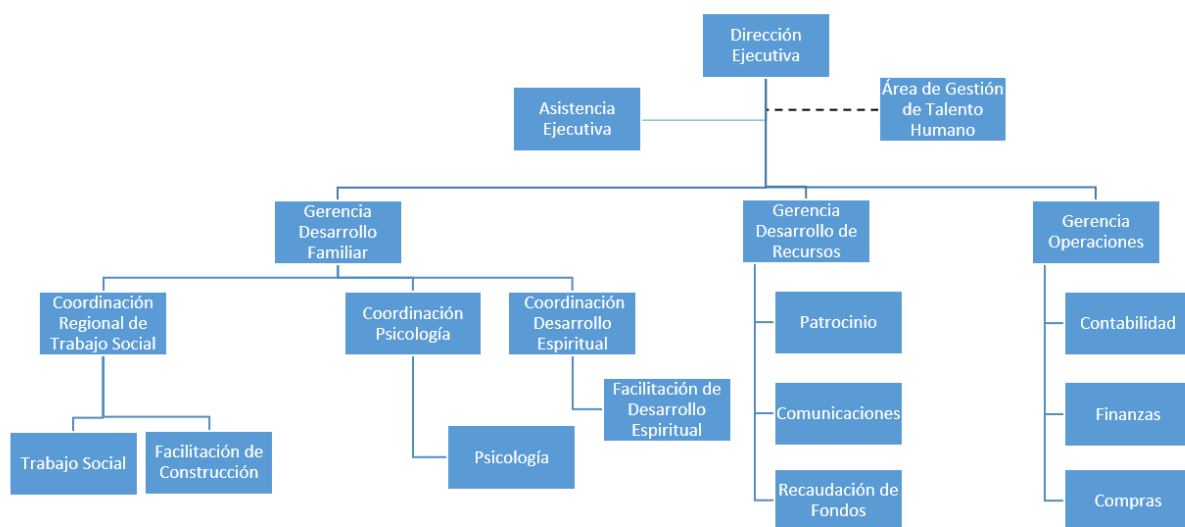
Ser el área de gestión de talento humano capaz de atraer y retener al personal idóneo, capacitado, con habilidades, conocimientos, con un alto grado de pertenencia y empatía con las personas que lo rodean. Ofreciendo sus conocimientos y capacidades con responsabilidad y dedicación a la asociación.

iii. Valores:

- Liderazgo: es el conjunto de habilidades que posee un individuo para influir en la forma de actuar de las personas haciendo que el grupo trabaje con entusiasmo hacia el logro de los objetivos
- Empatía: Comprensión de lo que otro ser puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona cuando se afecta a otra.
- Respeto: es la consideración y valoración especial que debe tenerse con algo o alguien al que se le reconoce valor social o especial diferencia.
- Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o dirigir algo, también se define como forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.
- Participación: es la acción y efecto de tomar parte en algo, o de hacer partícipe a alguien más sobre algo, esto está determinado por la disponibilidad de involucrarse en las actividades del área de gestión de talento humano.

- Estructura organizacional propuesta para la Asociación PUEDES

### AÑO 2018



#### SIMBOLOGIA:



Representación gráfica de cada unidad orgánica.



Líneas de autoridad o dependencia jerárquica.



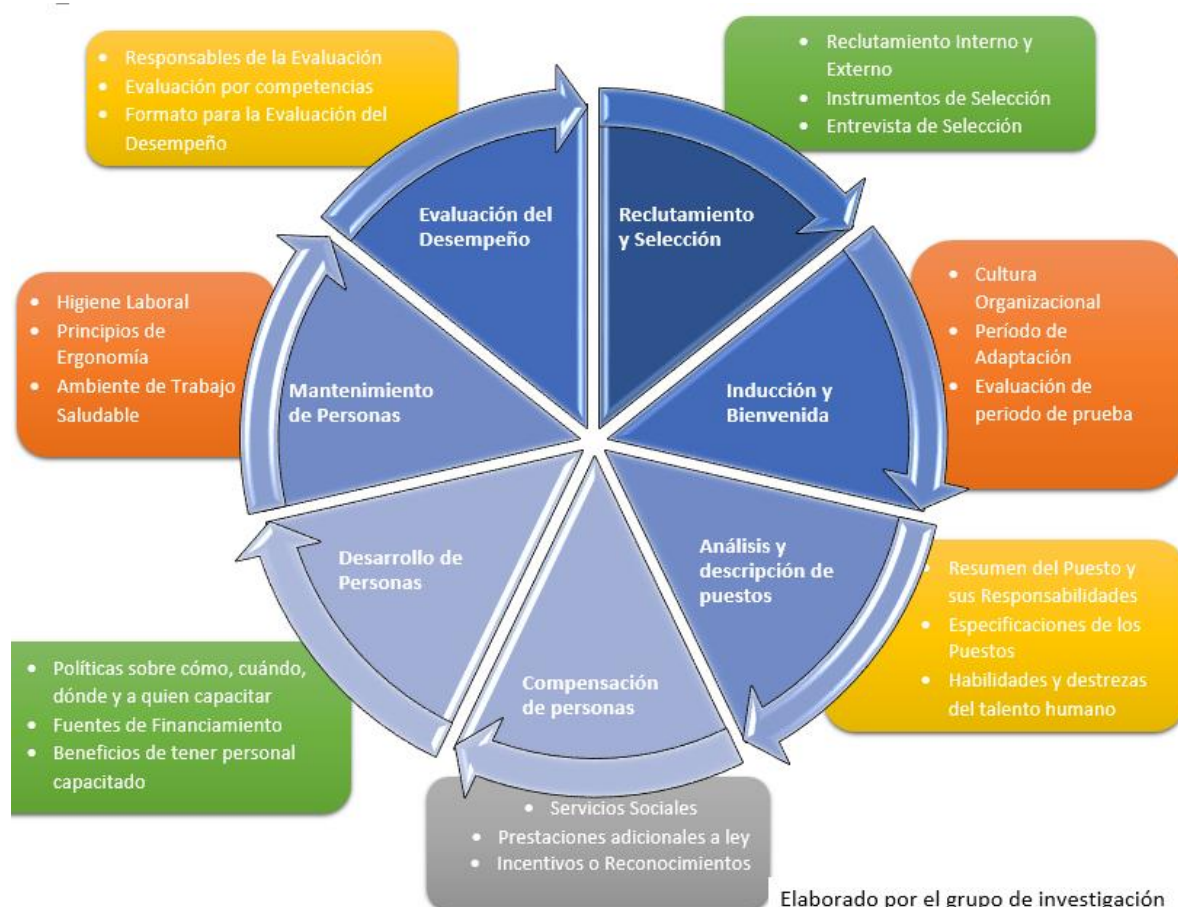
Líneas de dependencia funcional.



Líneas de asesoría o staff.

## 1. Esquema del modelo de gestión administrativa del talento humano

La Asociación Puente de Esperanza cuenta con una serie de documentos que funcionan de guía básica tales como formatos para la evaluación de desempeño, formato para descriptores de puestos, documentos no oficiales para el reclutamiento y selección del personal que permiten realizar las funciones de la administración del talento humano, ejecutando una serie de procesos que no están bien definidos, teniendo en cuenta todas estas deficiencias se propone el siguiente esquema:



## **2. Desarrollo de los procesos del modelo de gestión administrativa de talento humano para optimizar el desempeño laboral**

### **a. PROCESO UNO: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

#### **i. Reclutamiento**

Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Para ser eficaz, el reclutamiento de personal debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso de selección oportuno.

#### **➤ Requisición de personal**

Se utilizará un formulario de requisición que estará acompañado de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato.

El jefe o líder del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de gestión de talento humano, quien se encargará de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la directora ejecutiva.

Para un proceso de reclutamiento es necesario la requisición de personal, ya que es el punto de partida para determinar las necesidades que tiene la asociación conforme al personal, se propone el formulario para la asociación. (Ver anexo N°3)

Una vez realizada la requisición de personal deben hacerse algunas verificaciones a tomarse en cuenta:

- Revisión del banco de datos
- Contacto con candidatos
- Confirmar la disponibilidad de dichos candidatos

Para que exista un buen proceso de incorporación, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

#### Medios internos

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

#### Medios externos

- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Bolsas de trabajo.
- Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.

#### ➤ Solicitud de Empleo

La solicitud de empleo es un formato universal muy utilizado en el medio laboral para iniciar un proceso de selección de un puesto. En algunos casos sustituye al currículum vitae (cv) y en otros lo complementa. Es decir, existen empresas que no requieren cv, sino solicitud de empleo, y otras que además del currículum, también soliciten completar el formulario. Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo para realizar la revisión, verificación de datos y análisis por parte del área de talento humano.

Cabe mencionar que esta solicitud no existe en la asociación por lo que se propone un formato de solicitud de empleo (ver anexo N°4)

#### ii. Selección de personal

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. Para una

organización es de vital importancia establecer métodos y técnicas que le permitan seleccionar el personal idóneo para cada puesto.

En este proceso es necesario llevar un registro formal de los documentos de cada candidato a evaluar para ocupar un puesto en la asociación, de los cuales se requiere:

- Información básica de los aspirantes.
  - Solicitud de empleo
  - Currículo vitae

- Evaluación de currículo vitae

El área de gestión de talento humano será la responsable de revisar, analizar y evaluar la información básica proporcionada por los aspirantes, seleccionando tres candidatos más se adecuen al perfil buscado por la asociación, desestimando aquellos que no se adapten a lo deseado.

- Convocatoria y entrevistas

Se propone realizar tres entrevistas que permitan indagar la información necesaria sobre cada candidato, que funcionen como filtro de selección.

- Primera entrevista.

Esta entrevista será realizada por la persona encargada del área de gestión de talento humano, donde se tratarán los siguientes puntos:

- ✓ Cualidades del candidato
- ✓ Pretensiones salariales
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Expectativas del candidato
- ✓ Experiencias laborales
- ✓ Estudios realizados
- ✓ Creencias religiosas

✓ Entre otros

Culminada la primera entrevista y habiendo cumplido con las expectativas, se convocará a una segunda entrevista.

- Segunda entrevista

En esta entrevista se le informa al candidato que estará desarrollando pruebas psicométricas y de conocimiento, estas pruebas serán proporcionadas por el encargado del área de gestión de talento humano, para determinar la actitud, capacidad, habilidad y conocimiento del aspirante.

- Tercera entrevista.

Posteriormente evaluadas y superadas las pruebas de conocimiento y psicométricas, se realizará la tercera entrevista con el líder de área. En donde se abordarán a profundidad las experiencias laborales, el conocimiento técnico, relaciones interpersonales con las personas, donde se determinará la aprobación del candidato para su contratación.

➤ Apertura del expediente del seleccionado.

Después de su aprobación por medio del líder de área, se le informa al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la vacante, donde se le solicitan los documentos necesarios para la apertura del expediente formal del seleccionado, estos documentos serán:

- Fotocopia de DUI y NIT (ampliadas al 150%)
- Solvencia de la PNC
- Antecedentes penales
- Dos recomendaciones laborales
- Dos recomendaciones personales
- Certificación de estudios realizados
- Constancia de trabajos anteriores

➤ Verificación de la información del seleccionado

En este proceso se verifica y se valida la información presentada por los candidatos a optar por una plaza en la asociación, al igual su conducta por medio de recomendaciones laborales o personales, para ejecutar este proceso de forma éxito se propone seguir los siguientes pasos:

- Confirmar los datos del tiempo laborado por el candidato en trabajos anteriores.
- Desempeño en los puestos ocupados.
- Confirmar recomendaciones laborales y personales.
- Confirmar los motivos de la desvinculación de los trabajos anteriores.

➤ Contratación

En el momento de su contratación es requerido tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades, este es un requisito indispensable para empezar a laborar dentro la asociación. (Art. 6, Reglamento Interno de Asociación Puente de Esperanza)

La contratación se realizará a tiempo indefinido en el contrato individual de trabajo, sin embargo, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando la asociación lo amerite en base a las necesidades que tuviesen.

iii. Propuesta de manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Para una mejor ejecución del proceso de selección y reclutamiento del personal se proporciona el manual correspondiente. (ver anexo N°5)

b. PROCESO DOS: INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es

especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades.

El responsable de la inducción será el colaborador designado por la persona encargada del área de gestión del talento humano.

Para llevar a cabo esta actividad se utilizará una serie de pasos como guía en donde se detallan aspectos que el nuevo trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán encomendadas:

Se Propone la siguiente guía de inducción para los nuevos colaboradores:

- Darles a conocer los aspectos generales de la asociación.
- Proporcionar el manual de Inducción y Bienvenida (ver anexo N°6).
- Realizar un recorrido por las instalaciones de la asociación presentando al nuevo integrante a todos los empleados.
- El líder de área presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la asociación haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y delegará a la persona que se encargará del adiestramiento técnico necesario en el puesto a desempeñar.

i. Periodo de prueba

Se propone que todo trabajador al ingresar a la asociación tenga un período de prueba de treinta días, período en el cual cualquiera de las partes podrá dar por concluido su contrato individual de trabajo, si así lo deseará cualquiera de las partes.

ii. Evaluación del período de prueba

El líder de área será el encargado de evaluar el desempeño del trabajador una semana antes de cumplir su período de prueba y realizará las gestiones

necesarias para que el resultado de la evaluación sea remitido al área de gestión de talento humano a la brevedad posible, si el resultado de la evaluación es satisfactorio para el líder de área sea efectiva la contratación por cualquiera de las modalidades en la que se haya realizado.

### c. PROCESO TRES: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones, varían de un puesto a otro (ver anexo N°7).

Entre los elementos por considerar en la descripción de puestos están:

- ✓ Fecha revisión
- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Requisitos mínimos
- ✓ Descripción General del puesto
- ✓ Descripción Especifica del puesto
- ✓ Relaciones de trabajo
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Especificaciones del puesto

### i. Actividades involucradas en el análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos constituye una serie de pasos o actividades que deben de realizar esta serie de pasos se denominan proceso del análisis de puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos necesarios.

- ✓ Aprobación por parte de la gerencia

La directora ejecutiva será la encargada de dar cualquiera aprobación ya que este es el punto de partida para llevar a cabo cualquier modificación en el manual de descripción de puestos.

- ✓ Fijar objetivos

Todo manual de análisis y descripción de puestos tendrá que fijar un objetivo para conocer el tipo de factores que serán investigados y la manera de estructurar los datos que se obtengan.

- ✓ Programa de acción de análisis y descripción de puestos.

En este proceso servirá para determinar el periodo de revisión del análisis de descripción de cada puesto de trabajo en la asociación; se propone realizar esta revisión anualmente en el mes de enero.

- ✓ Personal encargado de realizará el análisis

Los responsables de realizar el análisis serán los líderes de área en conjunto con la persona encargada de la gestión del talento humano, para obtener un análisis con mayor veracidad de cada puesto.

#### d. PROCESO CUATRO: COMPENSACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES.

La compensación es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener al talento humano que necesita y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de estatus.

En la asociación la compensación de personas es muy importante para el óptimo desempeño de las funciones laborales de sus empleados, se establece la remuneración salarial a un nivel competitivo en el mercado laboral, utilizando el criterio del gerente de operaciones en conjunto con la directora ejecutiva.

Se utiliza como incentivo adicional a los de ley para los empleados, la opción de proporcionar 5 días libres laborales, el cual los pueden utilizar dentro de todo el año

como permisos personales con goce de sueldo y si no utilizan esos días se les otorga la remuneración de cada día que no ocuparon, por lo que este incentivo es de mucha importancia, por imprevistos que puedan tener los empleados durante el año laboral y se insta a seguir con esta prestación.

Según la ley del Instituto Salvadoreño Del Seguro Social en el Art. 24 establece: Cuando la enfermedad ocasione incapacidad para el trabajo, el asegurado tendrá derecho a percibir un subsidio diario de incapacidad temporal a partir del cuarto día, inclusive, de estar incapacitado para el trabajo. Se conoce que la asociación cuenta con la prestación de pagar con goce de sueldo los primeros tres días que no cubre el seguro a sus empleados, en caso de incapacidad.

Se propone realizar semestralmente, reconocimientos y felicitaciones a los empleados sobresalientes por su rendimiento y también a los que demuestran su alto grado de compromiso con la institución, por medio de incentivos económicos ya que esta modalidad ayuda a los empleados a comprometerse mucho más por alcanzar los objetivos propuestos y sentirse satisfechos, desempeñando de mejor manera sus labores.

Para establecer los descuentos salariales y prestaciones, la asociación seguirá basándose en las leyes establecidas en el código de trabajo y constitución de la república, para la buena gestión administrativa del talento humano, coordinando los procesos para mantener estructuras salariales equitativas.

#### e. PROCESO CINCO: DESARROLLO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN.

En una organización se tiene que tomar en cuenta que desarrollar personas no es únicamente brindar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles las herramientas para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos

que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

i. Políticas

- Es responsabilidad del Área de gestión del talento Humano, detectar las necesidades de capacitación en las diversas áreas de la asociación, así mismo preparar un informe con las personas a capacitar, para que este sea aprobado por la Dirección Ejecutiva.
- La dirección ejecutiva será la encargada de revisar el contenido y aprobar el informe, así como velar por el cumplimiento del mismo.
- Es responsabilidad de los líderes de área y la persona encargada de la gestión del talento humano, la ejecución y el cumplimiento de lo previsto en este procedimiento.
- Todo el personal tendrá acceso a formación según sea la necesidad de los colaboradores de acuerdo al cargo que desempeña y el objetivo que pretende lograr la asociación.
- La Dirección ejecutiva analizará la solicitud de los empleados que deseen capacitarse por su cuenta en cualquier ámbito, determinando si los conocimientos que adquirirán, proporcionarán algún beneficio a la asociación, aprobando o desaprobando cualquier solicitud que no conlleve beneficio alguno.
- La Dirección ejecutiva analizará la solicitud de los líderes de área que requieran capacitación para el personal que se encuentra bajo su responsabilidad y así establecer la fuente de financiamiento que más favorezca a la asociación.

ii. Fuente de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento a las cuales se deben de recurrir para las capacitaciones son las siguientes:

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), estará a la disposición de uso operativo, según la necesidad que aplique.
- Capacitaciones costeadas voluntariamente por los empleados.
- La primera capacitación que se propone realizar estará dirigida a los líderes de área y deberá enfocarse en relaciones interpersonales y ambiente de trabajo. Es importante señalar que de la información recopilada en las entrevistas, se manifestó que no existe un plan de capacitación por motivos económicos y no pueden costear capacitaciones ya que es una asociación que mantiene sus operaciones a base de donaciones.

### iii. Beneficios de tener capacitado al personal

Al contar con el recurso humano capacitado permite elevar y mejorar sus niveles de productividad y competitividad. Beneficia también al trabajador, porque adquiere mejores niveles de formación en su puesto de trabajo y/o mayores oportunidades de empleo. A la asociación Puente de Esperanza, especialmente, porque le permite contar con personal calificado, lo que se traduce en un mejor desempeño de sus labores y en una mejor atención a los niños y adolescentes vulnerados en sus derechos.

Con las capacitaciones se espera:

- Adquirir nuevos conocimientos que permitan desarrollar las capacidades de los empleados, poniéndolos en práctica dentro de la asociación.
- Reforzar los conocimientos ya adquiridos
- Retroalimentar y actualizar en temas que son necesarios para el buen desempeño en su trabajo en la asociación.

La Asociación no cuenta con el financiamiento suficiente para ejecutar un plan de capacitaciones debido que sus ingresos se miden por medio de donaciones, por lo tanto no se propone como entregable un manual de desarrollo de personas, división de capacitación.

f. PROCESO SEIS: MANTENIMIENTO DE PERSONAS, DIVISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Los especialistas de Recursos Humanos están involucrados en la gestión de personas. En los siguientes apartados se abordará la temática de forma tal que se explicará cada ítem y lo que se refiere a la propuesta para la asociación.

i. Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física, mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. En este punto se exhorta a la asociación a continuar como lo ha estado haciendo, ya que al visitar las instalaciones no se identificaron irregularidades relacionadas a la higiene laboral.

- En cuanto al ambiente físico de trabajo, que implica:
  - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
  - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
  - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
  - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

La propuesta va encaminada de igual manera que el punto anterior ya que al conocer las oficinas de la asociación se identificó que existe muy buena iluminación, cada lugar de trabajo está muy bien ventilado.

En relación al apartado de la temperatura se propone que se utilicen los aires acondicionados con mayor duración de tiempo, ya que la política de la asociación es únicamente encenderlos cuando ya se acerca el medio día e irlos apagando y encendiendo conforme avanza el día a día de la asociación, se identificó que los empleados muchas veces están laborando bajo temperaturas un poco altas lo que repercute de manera negativa en el desempeño de sus labores, se sugiere invertir en aires acondicionados amigables con el ambiente, y tenerlos encendidos la mayor parte del tiempo ya que a la larga esto supondrá mayores beneficios, que gastos para la asociación.

- En relación con el ambiente psicológico de trabajo, que incluye:
  - Relaciones humanas agradables
  - Tipo de actividad agradable y motivadora
  - Estilo de gerencia democrática y participativa
  - Eliminación de posibles fuentes de estrés

Se sugiere a la asociación continuar de la manera en la que lo ha venido haciendo, pero siempre enfocados a la mejora continua, sobre todo en la eliminación de las posibles fuentes de estrés, como se sabe las funciones y el trabajo en sí de la asociación es relacionarse con personas en su mayoría de pocos o escasos recursos económicos, menores de edad que han sido violentados en sus derechos, por lo cual la motivación hacia los empleados siempre debe de ser primordial, para que el rendimiento de todo el personal sea el idóneo y mejor del esperado.

- Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
  - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
  - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Cada puesto de trabajo cuenta con un escritorio y una silla adecuada para desempeñar las labores no se puede decir nada más al respecto de este punto, aunque siempre pensando en la mejora continua se propone, renovar o dar mantenimiento a los equipos informáticos y de oficina cada cierto tiempo ya que de esta manera el trabajo se hace más fácil y rápido, los empleados siempre deben contar con el factor comodidad para poder rendir con efectividad en el desempeño de sus labores.

- Se proponen algunas sugerencias para mantener un ambiente saludable de trabajo:
  - Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
  - Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
  - Proporcione un ambiente libre de humo.
  - Instale conductos limpios y secos
  - Preste atención a las quejas de las personas
  - Proporcione equipos adecuados

Tomando en cuenta lo anterior y continuando con los buenos aciertos que la asociación tiene en la mayoría de puntos, se podrá garantizar que exista un ambiente laboral que presta las condiciones necesarias para desempeñar las funciones de cada uno de los puestos, el mantenimiento de personas siempre debe estar enfocado a la mejora continua siempre hay que prestar especial atención a las necesidades de los empleados, ya que son el recurso primordial de toda organización.

Conforme a la LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO, Se recomienda a la Asociación Puedes crear el comité de salud y seguridad ocupacional y asignar a un delegado, ya que dentro de sus instalaciones permanecen más de 15 empleados.

No se le entregará a la Asociación un manual de mantenimiento de personas, seguridad e higiene, puesto que nuestros objetivos planteados no tenían el alcance para proporcionar esta herramienta, por lo que quedará para nuevos trabajos de investigación realizar esta propuesta.

g. PROCESO SIETE: EVALUACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE PERSONAL.

i. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, su contribución total a la organización; y en última instancia determina la permanencia del empleado en la organización.

La evaluación es el medio para obtener datos e información que puedan registrarse, analizarse y canalizarse para mejorar el desempeño de cada trabajador y así establecer un aporte significativo a los objetivos de la asociación.

La evaluación del desempeño en la asociación se realiza semestralmente con un seguimiento trimestral, por lo que período de tiempo de evaluación es muy bueno, ya que les permite durante ese tiempo poder mejorar las deficiencias encontradas o mantener el buen rendimiento, se sugiere seguir trabajando con ese período de evaluación.

Se propone la implementación del manual de Evaluación del Desempeño por Competencias (ver anexo N°8) ya que contribuye a mejorar el desempeño de las funciones realizadas día a día, potencializando las competencias y habilidades de los individuos mediante el desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano.

El reconocimiento de la importancia del talento humano a través del desarrollo de las competencias de los individuos es el mayor reto que se presenta en la organización, ya que entre más y mejores desarrolladas estén, se facilitará alcanzar los objetivos de la asociación.

➤ Beneficios de la evaluación por competencias:

- Es una herramienta eficaz ya que, al existir una vertebración competencial de todos los empleados, la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
- Implantar la evaluación por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización.
- Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la asociación con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso o implicación personal del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas.
- Introduce un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación.
- Adaptación de la persona al puesto ya la cultura organizativa , al trabajar por competencias , tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia , teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y cuál es su contribución a la consecución de los objetivos organizativos .
- Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan la base, para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente fruto de confiar la valoración del puesto a criterios competitivos y cuantificables.
- Vehicula un modelo integrador de desarrollo profesional consecuencia de la gestión integral de recursos humanos por competencias que comprende desde la descripción de puestos de trabajo, selección , evaluación del desempeño , hasta llegar a la promoción profesional, integrado por el nexo que constituye el desarrollo progresivo de competencias genéricas .

### **C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO**

El plan de implementación consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño del personal en la asociación. Esta propuesta tiene finalidad mejorar el desempeño laboral a fin de agilizar muchas actividades que actualmente son ejecutadas.

Como objetivos se tienen los siguientes:

#### **3. Objetivos**

##### **a. General**

Proporcionar un plan que permita la ejecución del modelo de gestión administrativa del talento humano para mejorar el desempeño del personal de la Asociación Puente de Esperanza.

##### **b. Específicos**

- Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión administrativa del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la Asociación PUEDES.
- Detallar los aspectos que comprenden el plan de implementación, determinando el orden a seguir en cada uno de ellos.
- Establecer las gestiones que se deberán desarrollar para la puesta en marcha de la propuesta.

#### **4. Actividades para la implementación de la propuesta**

Se establecen los lineamientos a seguir para la correcta ejecución del plan de implementación para el buen funcionamiento del modelo propuesto para el área de gestión de talento humano.

##### **a. Presentación**

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital a la Directora Ejecutiva Kara Wilson, a quien respectivamente se le desarrollará una exposición formal de la propuesta con material de apoyo informático para desarrollar con mayor claridad del tema.

##### **h. Discusión**

Posteriormente a la presentación se procederá a responder las interrogantes que resulten por parte de la directora y la encargada del área de gestión de talento humano y se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

##### **i. Aprobación**

Al haber realizado la discusión, será responsabilidad de la directora ejecutiva la aprobación del plan.

##### **j. Difusión**

En esta etapa se dará a conocer a todas las áreas sobre la creación, organización y funcionamiento del área de gestión de talento humano para darles a conocer el modelo propuesto.

##### **k. Ejecución**

La Directora Ejecutiva será la encargada de aprobar el plan de implementación y será la encargada del área de gestión de talento humano la responsable de ejecutarlo.

#### I. Seguimiento y actualización.

Es fundamental en el modelo de gestión administrativa del talento humano detectar y corregir las deficiencias y actualizaciones necesarias que puedan surgir en el transcurso del tiempo.

### **5. Recursos necesarios para la implementación**

Para el proceso de puesta en marcha del área de gestión de talento humano es necesario incurrir en ciertos recursos.

#### a. Talento humano.

Por la dimensión de la asociación, seguirá necesitando solo de la persona encargada el área de gestión de talento humano.

#### m. Recursos financieros y materiales

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, no es necesario incurrir en nuevos gastos, los establecidos hasta la fecha por medio de la dirección ejecutiva son suficiente

6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA (PUEDES), DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA 2018  |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|--|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| ACTIVIDADES  | RESPONSABLES   | MES 1 |   |   |   | MES 2 |   |   |   | MES 3 |   |   |   | MES 4 |   |   |   |
|  |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>1- PRESENTACIÓN</b>   | Grupo investigador,<br>Directora Ejecutiva y<br>encargada del área de<br>gestión de talento humano |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a) Realizar cita con la Directora Ejecutiva y la encargada del área de gestión de talento humano para entregar propuesta físico y digital  |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| b) Hacer presentación formal de la propuesta por medio de diapositivas.  |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>2- DISCUSIÓN</b>  | Grupo investigador   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a) Se procede a responder preguntas que resulten y se evaluará su aprobación   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>3- APROBACIÓN</b>   | Directora Ejecutiva  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>4. DIFUSIÓN</b>   | Directora Ejecutiva  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a) Dar a conocer a todas las unidades sobre la organización y funcionamiento del área de gestión de talento humano para darles a conocer los objetivos, políticas y procedimientos.. |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>5. EJECUCIÓN</b>  | ASOCIACIÓN PUEDES  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| a) La Directora Ejecutiva debe facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| <b>6. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b>  | Directora Ejecutiva y Área de gestión del talento humano   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- ALARCÓN, A., CHELECH, S., FLORES, C., HARNISCH, E. Y ORTÍZ, A. (2002). RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
- CARACHEO, F. (2002). MODELO EDUCATIVO (PROPUESTA DE DISEÑO), DIRECCIÓN GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLÓGICOS. COORDINACIÓN SECTORIAL DE NORMATIVIDAD ACADÉMICA. MÉXICO: CIDET.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO". 3ª EDICIÓN. EDITORIAL MC GRAW-HILL. MÉXICO. 2009
- CHIAVENATO, IDALBERTO. ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS. MCGRAW-HILL. INTERAMERICANA, S.A. SANTAFÉ DE BOGOTÁ. 2002.
- DESSLER, GARY. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. MÉXICO. 2006.
- GAGO, H. (1999) MODELOS DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, MÉXICO, TRILLAS.
- GILLAM SCOTT, ROBERT, FUNDAMENTOS DEL DISEÑO, EDITORIAL VÍCTOR LERU 1970, PÁG. 1
- RAMÍREZ LUZ, RAMÓN, GESTIÓN DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE TELECOMUNICACIÓN E INFORMÁTICOS, EDITORIAL PARANINFO, 2005 PÁG. 14
- WERTHER, WILLIAM B. & KEITH DAVIS. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" 6ª. EDICIÓN. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2008.

## **TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

- MIRNA GUADALUPE ALVARENGA MORENO Y OTROS, “SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MICROEMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. (CASO ILUSTRATIVO).”

## **LEYES**

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Decreto Constitucional N°: 38, Fecha:15/12/1983, D. Oficial: 234 Tomo: 281, Publicación DO: 16/12/1983, Reformas: (24) Decreto Legislativo No. 36 de fecha 27 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 102, Tomo 383 de fecha 04 de junio de 2009.

- CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR

Decreto legislativo N° 15, fecha 23 de junio de 1972, publicado en diario oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972.

- LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

Decreto Legislativo N°: 894, Fecha: 21/11/1996 D. Oficial: 238 Tomo: 333 Publicación DO: 17/12/1996 Reformas: (2) D. L. No. 35, de fecha 26 de junio de 1997, publicado en el D. O. No. 138, Tomo 336 de fecha 25 de julio de 1997.

- REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN PUEDES

Tomo N° 394, San Salvador lunes 19 de marzo de 2012 numero 54

- ESTATUTOS DE LA ASOCIACION PUENTE DE ESPERANZA

## **SITIOS WEB**

- [HTTP://WWW.PROJECTREDELSALVADOR.ORG/ES/NOSOTROS](http://www.projectredelsalvador.org/es/nosotros)
- [HTTP://ORGANIZACIONESNOGUBERNAMENTALESFESC.BLOGSPOT.COM/2010/10/HISTORIA-DE-LAS-ONG.HTML](http://organizacionesnogubernamentalesfesc.blogspot.com/2010/10/historia-de-las-ong.html)
- [HTTP://WWW.ACADEMIA.EDU/6292476/HISTORIA\\_DE\\_LA\\_GESTION\\_D\\_EL\\_TALENTO\\_HUMANO](http://www.academia.edu/6292476/historia_de_la_gestion_d_el_talento_humano)
- [HTTP://WWW.EOI.ES/BLOGS/SCM/2013/03/11/LA-GESTION-DEL-RECURSO-HUMANO-EN-LA-ACTUALIDAD/](http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/)
- [HTTP://DEFINICION.](http://definicion.net)



# ANEXOS



**ANEXO N° 1**

**CUESTIONARIO**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



***El siguiente cuestionario está dirigido al personal de la asociación Puente de Esperanza PUEDES, para realizar la investigación con el objetivo de proporcionar un “modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados.***

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados sobre la forma en que se realizan las actividades concernientes a la gestión del talento humano.

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una X la respuesta que estime correspondiente. **Nota:** La información que se recolectará es para fines académicos. (Gestión del talento humano es similar a decir administración de recursos humanos).

I. DATOS GENERALES

a) Sexo:

Masculino  Femenino

b) ¿A qué área pertenece?

Operaciones  Desarrollo Familiar  Desarrollo de Recursos  Otro

c) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la asociación?

Menos de 1 año  1-3 años  3-6 años

d) ¿Qué nivel de estudios posee? (Elija solo una opción)

Educación Básica  Bachillerato  Estudiante universitario  Profesional universitario   
 Maestría  Técnico

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la asociación? Sí  No

2. ¿Conoce usted qué área desempeña actualmente las funciones de gestión de talento humano en la empresa? Sí  No



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Si su respuesta es afirmativa mencione el Área responsable.

Gerente de Recursos Humanos\_\_\_\_ Gerente o Líderes de Área\_\_\_\_

3. ¿Según su opinión, la existencia de un área de gestión del talento humano trae beneficios para los empleados y la Asociación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Posiblemente \_\_\_\_\_

4. ¿Qué considera usted que es más importante en el área de gestión de talento humano?

Condiciones de Trabajo\_\_\_\_ Mayor Integridad y Seguridad Social\_\_\_\_ Oportunidad de desarrollo profesional\_\_\_\_ Mejoras en el desempeño laboral\_\_\_\_

Todas las anteriores\_\_\_\_

5. Cuando ingresó a la asociación ¿recibió algún tipo de inducción?

Sí\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique qué área se encargó dirigir el proceso de inducción:

Recursos Humanos\_\_\_\_ La Gerencia\_\_\_\_

6. ¿Se le informó sobre beneficios laborales que iba a percibir una vez iniciadas sus labores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Las actividades correspondientes al puesto que desempeña están definidas por escrito? Sí

\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No se\_\_\_\_\_

Si su respuesta anterior es afirmativa, en que documentos

Manual de Descripción de Puestos\_\_\_\_ Contrato Individual de Trabajo\_\_\_\_

8. ¿La asociación evalúa el desempeño laboral del personal?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_

9. ¿La asociación les proporciona prestaciones adicionales a las de la ley?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa mencione cuales

---

---

10. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa?

Sí \_\_\_\_, Económico \_\_\_\_ No Económico \_\_\_\_

No \_\_\_\_

11. ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_

13. ¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de trabajo contribuye a mejorar las relaciones empleado-patrono?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Observaciones:

---

---

Muchas gracias.

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

Encuestó: \_\_\_\_\_



**ANEXO N° 2**  
**ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**ACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**Entrevista dirigida a directores de la asociación Puente de Esperanza (PUEDES), en relación al “modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados.**

**Objetivo:** Conocer de forma general por parte de los directores de la asociación la forma como se realizan actividades pertinentes al personal

**Nota:** La información que se recolectará es para fines académicos.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación?
2. ¿Qué entiende por gestión del talento humano?
3. ¿Qué cualidades o características considera como Talento Humano?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la actual a la gestión del talento humano de la asociación?
5. ¿Considera necesaria la existencia de un modelo de gestión del talento humano para la administración del personal de la Asociación? ¿por qué?
6. ¿La Asociación ha desarrollado políticas internas para el manejo del personal?
7. ¿Existen manuales tales como manual de descripción de puestos, manual de inducción o bienvenida, evaluación de desempeño?
8. ¿Qué método y técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que esta por ingresar a la asociación?
9. ¿La asociación tiene programas para para capacitar al personal?
10. ¿Qué tipo de capacitaciones se han impartido?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**ACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



11. ¿Poseen políticas de desarrollo profesional para su personal?
12. ¿Sabe o conoce usted si existe un número óptimo de empleados para cada departamento?
13. ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?
14. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño?
15. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del desempeño?
16. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño?
17. ¿Poseen un documento formal en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?
18. ¿Qué criterios utilizan para establecer la remuneración salarial a su personal?
19. ¿Dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?
20. ¿Poseen un registro formal del personal (expediente) donde se establezcan eventos como: rotación, ausentismo, sanciones entre otros



## **ANEXO N° 3**

**FOMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL**



## REQUISICIÓN DE PERSONAL

ASOCIACIÓN PUEDES:

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| Solicita:     | Fecha de solicitud: |
| Departamento: | Puesto:             |

Datos de la vacante:

Nueva plaza:  Renuncia:  Promoción:  Cambio:  Otros:

Sueldo:  Especifique: \_\_\_\_\_

Contrato por tiempo: Permanente:  Temporal:

Edad: Mínima:  Máxima:

Justificación de la plaza (máximo 3 líneas)

|  |
|--|
|  |
|--|

|                           |        |         |           |           |
|---------------------------|--------|---------|-----------|-----------|
| Escolaridad requerida:    |        |         |           |           |
| Experiencia en:           |        |         |           |           |
| conocimientos requeridos: | Idioma | Hable % | Escuche % | Escriba % |
|                           |        |         |           |           |
| otras características:    |        |         |           |           |

Candidatos propuestos:

| Nombre | Área | Puesto |
|--------|------|--------|
|        |      |        |
|        |      |        |
|        |      |        |
|        |      |        |
|        |      |        |

Fecha para cubrirla: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del encargado del área solicitante: \_\_\_\_\_

Firma y fecha de recibido por RH: \_\_\_\_\_

**Nota:** Se inicia el proceso de reclutamiento uno o dos días hábiles después de recibido.



## **ANEXO N° 4**

**FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO**

## Solicitud de Empleo

Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita  
Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial.

Fecha:

Puesto que solicita:

Aspiración Salarial:

Adherir una  
Fotografía  
reciente  
preferentemente  
a colores

### Datos personales

|   |   |              |              |
|---|---|--------------|--------------|
| Apellido Paterno  | Apellido Materno                              | Nombre (s)   | Edad<br>Años |
| Dirección   | Municipio                                     | Teléfono     | Sexo         |
| Lugar de Nacimiento   | Fecha de nacimiento                           | Nacionalidad |              |
| Vive con:<br>O Sus padres    O Su familia    O Parientes    O Solo                            | Estatura                                      | Peso         |              |
| Personas que dependen de usted<br>_____ Hijos    _____ Cónyuge    _____ Padres    _____ Otros | Estado Civil<br>O Soltero    O Casado    Otro |              |              |

### Documentación

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Documento único de Identidad (DUI)                     | NIT                     |
| Afiliación   | Número de AFP           |
| Licencia de Manejo    O No    O Si    Tipo de Licencia | Número de Seguro Social |

### Estado de Salud y Hábitos Personales

|   |  |
|---|--|
| Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?<br>O Bueno    O Regular    O Malo | ¿Padece alguna enfermedad crónica?<br>O No    O Sí    ¿Cuál? |
| ¿Qué deporte practica?  | ¿Cuál es su pasatiempo favorito?                             |
| ¿Mencione algún meta en su vida?  |  |

### Escolaridad

| NOMBRE DE LA ESCUELA                             | DIRECCIÓN | FECHAS DE       | AÑOS | TÍTULO RECIBIDO |
|--|-----------|-----------------|------|-----------------|
| Primaria   |           |                 |      |                 |
| Educación Básica                                 |           |                 |      |                 |
| Bachillerato                                     |           |                 |      |                 |
| Educación Superior                               |           |                 |      |                 |
| Otras  |           |                 |      |                 |
| Estudios que efectúa en la actualidad<br>Horario | Carrera   | Nivel de Avance |      |                 |

### Conocimientos Generales

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| Que idiomas domina                            | Que funciones de oficina domina |
| Máquinas de oficina o taller que sepa manejar | Software que domina             |
| Otras funciones que domine                    |                                 |

| CONCEPTO                        | EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR |
|---------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tiempo que prestó sus Servicios |                        |                 |                 |                 |
| Nombre de la Compañía           |                        |                 |                 |                 |
| Dirección                       |                        |                 |                 |                 |
| Teléfono                        |                        |                 |                 |                 |
| Puesto que desempeñaba          |                        |                 |                 |                 |
| Sueldos: Inicial<br>Final       |                        |                 |                 |                 |
| Motivo de separación            |                        |                 |                 |                 |
| Nombre de su jefe directo       |                        |                 |                 |                 |
| Puesto de su jefe directo       |                        |                 |                 |                 |

#### Referencias Personales

| NOMBRE | DIRECCIÓN | TELÉFONO | OCUPACIÓN | TIEMPO DE CONOCERLO |
|--------|-----------|----------|-----------|---------------------|
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |
|        |           |          |           |                     |

#### Datos Generales

¿Cómo se enteró de este empleo?  
 Periódicos  radio  O redes sociales  recomendación

¿Algún pariente trabaja en esta empresa?  
 No  Sí (nómbrelos)

¿Ha sido afianzado?  
 No  Sí (nombre de la empresa.)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?  
 No  Sí (a cuál)

¿Tiene Seguro de Vida?  
 Asegurada Suma  
 No  Sí \$

¿Posee visa?  
 Sí  No

¿Estaría dispuesto a cambiar su lugar de residencia?  
 Sí  No

¿Cuántos días necesita para prescindir de su empleo actual?  
 ¿En qué fecha podría presentarse a trabajar?

#### Datos Económicos

¿Tiene usted otros ingresos?  
 No  Sí (describalos) Importe mensual \$

¿Su cónyuge trabaja?  
 mensual Percepción  
 No  Sí (dónde) \$

¿Vive en casa propia?  
 No  Sí Valor estimado \$

¿Paga renta?  
 No  Sí Renta mensual \$

¿Posee automóvil propio? Marca Modelo  
 No  Sí

¿Tiene deudas? Importe  
 No  Sí \$

¿Cuánto abona mensualmente?  
 \$

¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?  
 \$



# **ANEXO N° 5**

## **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

## INDICE:

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

MARCO LEGAL

POLITICAS DE SELECCIÓN

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ORIENTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

EMPLEO DE FAMILIARES

IGUALDAD DE OPORTUNIDAD DE EMPLEO

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO.

INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTRATACIÓN:

TIPOS DE PRUEBAS

INFORMACIÓN DE CONTACTO

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a una propuesta y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para la Asociación Puente de Esperanza.

En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil que esté acorde a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la asociación, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una institución cualquiera que esta sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización. En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

# OBJETIVOS

## A. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta técnica con la que se pueda proveer una estructura administrativa de reclutamiento y selección eficiente.

## B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que todos los puestos vacantes sean cubiertos por el personal idóneo.
- Buscar postulantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Analizar las habilidades, características y capacidades de los postulantes a fin de decidir, sobre bases objetivas y comprobables, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, en el ámbito individual como de la institución.

## **MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA**

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.

### **CÓDIGO DE TRABAJO**

Contrato individual de trabajo

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.

Contenido del contrato individual de trabajo

Art. 23.- El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al

otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;

6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.

7) El horario de trabajo;

8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;

9) Forma, período y lugar de pago;

10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;

11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;

12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;

13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y

14) Firma de los contratantes.

15) Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

#### Período de prueba

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá

dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

## **REGLAMENTO INTERNO PUEDES**

Todo empleado a contratar, será sometido al proceso de evaluación determinado en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal (Manual de Políticas de la Asociación).

## **POLITICAS DE SELECCIÓN**

### **1. CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN**

#### **1.1 Contratación de personal**

- El personal que labora en la Asociación, debe tener como prioridad una relación con Dios y una perspectiva que se enfoca en “el más pequeño,” según el testimonio de Cristo.
- Ningún empleado de tiempo completo podrá laborar sin contar con un Contrato Individual de Trabajo, ya sea por servicios profesionales o en planilla. El periodo de prueba considerado es el mismo que establece el Código Laboral vigente en el país que es de 30 días.
- Dentro de los requisitos del puesto serán necesarias 2 recomendaciones (laboral, personal, pastoral, etc.). Para los aspirantes a laborar para RED, se necesitará presentar sus Antecedentes Penales con vigencia de tres meses mínimo y fotocopias de todos los títulos académicos obtenidos y/o constancia de estudio.
- Asociación PUEDES se somete a las leyes establecidas en el código del trabajo para realizar su actividad de la manera más justa y transparente posible.

#### **1.2 Orientación del nuevo empleado**

- Todo nuevo empleado recibirá la inducción general por parte del departamento de Recursos Humanos y luego una inducción por parte de un delegado del departamento para el que fue contratado. Se proveerá a la persona contratado(a) los Manuales de Políticas y Procedimientos, reglamento interno y se informará acerca de los beneficios, derechos y responsabilidades del

puesto. Posteriormente al finalizar su periodo de prueba el empleado recibirá su carnet de identificación de empleado de la Asociación, siendo obligatorio la portación del mismo durante las horas laborales. Al terminar el contrato el empleado deberá entregar el carnet de identificación.

### **1.3 Empleo de familiares**

- Por lo general, la Asociación limita el empleo a solo una persona por familia. Cuando exista más de un empleado por familia, es importante que éste no se encuentre en el mismo proyecto, ni bajo la línea de autoridad de uno de los miembros de la familia.
- Las excepciones a esta regla deben ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva (DE) y la junta directiva.

### **1.4 Igualdad de oportunidad de Empleo**

- Nuestra organización contratará, empleará, entrenará y promocionará a todas las personas sin tomar en cuenta su raza, color, género, origen nacional, estado matrimonial o afiliaciones políticas.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Este manual es un documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de la Asociación Puente de Esperanza PUEDES.

Además de otorgar los lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, se elabora con el fin de garantizar que éste proceso quede por escrito y pueda desarrollarse y ejecutarse de forma clara y adecuada para alcanzar los objetivos de la Organización.

### 4. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO.

Este manual define los pasos a seguir para que el departamento de Coordinación de Personas y Cultura Organizacional, como también a los líderes o coordinadores de diferentes áreas de la organización, para que puedan planificar y ejecutar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado para la asociación.

Con esto se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la aptitud y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Es necesario tener por escrito los lineamientos descritos, el respeto y la ejecución de estos procesos para mantener un orden institucional, que recuerda al mismo tiempo, que estarán enfocados a seleccionar a la persona más adecuada para un puesto determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y competencia, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y

transparentes en cada área involucrada en el proceso, el cual se realiza de la mejor manera con la participación de los líderes de cada área laboral que existe en la asociación.

### **Instrucciones para el uso del Manual**

- El manual de reclutamiento y selección de personal debe ser conocido y utilizado por los que laboran en el departamento de área de gestión de talento humano, jefes que tienen personal a su cargo.
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el coordinador del departamento de área de gestión de talento humano en coordinación con su equipo de trabajo.
- El coordinador del departamento de área de gestión de talento humano debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.

### **5. INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.**

- Este documento debe ser actualizado cuando el encargado del área de gestión de talento humano y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.
- La información contenida en este documento deberá ser guardada en digital e impresa y/o el mejor sitio que se considere conveniente a modo de identificar el original y vigente en caso de una modificación, manteniendo la secuencia de su revisión y actualización.

## I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Reclutamiento de personal es un proceso por medio del cual se determina las fuentes y los medios para convocar a los candidatos adecuados a la Organización e introducirse de este modo en un proceso de selección ordenado dentro de la misma. Este proceso de Reclutamiento es ejecutado por el departamento de área de gestión de talento humano y se desarrolla con el propósito de atraer de manera clara, concisa y sencilla el mayor número posible de candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos para concursar por una vacante.

### **Lineamientos generales**

Para todas las posibles contrataciones que se requieran, sea por la causa que fuere; de nueva plaza, vacante disponible o interinato, se consideraran los siguientes lineamientos.

1. Al surgir una vacante en la asociación, se hace necesario que el líder de área lo comunique formalmente al área de gestión de talento humano.
2. Toda requisición de nuevo personal deberá justificarse y fundamentarse por escrito, dejando clara la necesidad de apertura, desarrollo o sustitución de una vacante en el área o departamento que integre la Asociación.
3. Toda solicitud o requisición de personal deberá de ser realizada mediante el llenado del formato de requisición de personal autorizado por el área de gestión de talento humano.
4. Toda requisición de personal deberá ser analizada y autorizada por el área de gestión de talento humano con el respaldo de las Autoridades Correspondientes (Dirección Ejecutiva), para poder darle seguimiento.
5. El perfil del puesto que se determine en la requisición debe ser el establecido en el manual de análisis y descripción de puestos.
6. El líder o coordinador de área que tenga una plaza vacante, es la única persona que deberá enviar la requisición del puesto que necesite cubrir de manera inmediata o futura en un plazo razonable según sea la necesidad de la vacante.

## **Pasos.**

1. La existencia o la necesidad de suplir una vacante
2. Solicitar y llenar el formulario que proporciona el área de gestión de talento humano. Anexar el detalle de la necesidad y justificación de la plaza vacante: nueva, sustitutoria o de interinato.
3. El jefe del departamento deberá esperar la respuesta de la solicitud en 2 ó 3 días máximo después de entregada la requisición. La respuesta para dar inicio al reclutamiento es la copia de la hoja de requisición firmada y sellada como respaldo de aprobada o rechazada por el departamento de área de gestión de talento humano y de la directora.
4. Fuentes de Reclutamiento: internas y/o externas.
  - 4.1 Fuentes Internas: Será el primer medio de reclutamiento que se tomará en cuenta cuando exista una vacante que pueda brindarle al personal la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social. También de recomendar y enviar la hoja de vida (CV) de alguna persona que llene los requisitos solicitados.
    - 4.1.1 Enviar un correo de notificación con el perfil de puesto que se requiere.
    - 4.1.2 Si aplica al puesto anunciado, por el mismo medio, deberá responder al correo original adjuntando los datos solicitados del postulante (ya sea del empleado o su persona recomendada)
    - 4.1.3 Se darán 5 días hábiles para recibir las respuestas de los que apliquen. Luego de este tiempo no se tomará en cuenta su correo.
    - 4.1.4 Recibirá un correo de recibido como confirmación de la recepción de su información y documentos.
    - 4.1.5 Cuando el candidato sea un recomendado del empleado este enviara los datos del candidato y se tomaran en cuenta solo si un empleado interno participante en el proceso de reclutamiento no llenare los requisitos de la vacante.
  - 4.2 Fuentes externas: Se utilizará únicamente cuando los medios de reclutamiento interno o el personal no llenen las expectativas o requerimiento del perfil de la vacante.
    - 4.2.1 Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro país.

- 4.2.2 Describir el perfil de puesto de la vacante solicitada (antes determinada por el jefe de área y Área de gestión de talento humano) hacer un machote del anuncio.
  - 4.2.3 La publicación será por 2 o 3 días en el periódico o como se estipule la mejor oferta sin que pase de 3 días hábiles (de preferencia hacer gestión para que el anuncio inicie un día lunes).
  - 4.2.4 Se estará recibiendo las hojas de vida de los aspirantes a la plaza en durante los días de publicación más los próximos 2 días hábiles de la semana. Eje. El anuncio se publica desde lunes 01, 02 hasta 03 de mes, y se tiene hasta el 05 del mismo mes para recibir las hojas de vida (currículo vitae).
  - 4.2.5 Las hojas de vida de los aspirantes a la plaza podrán hacerse llegar solo por medio electrónico al área de gestión de talento humano.
  - 4.2.6 Pasados los días estipulados de recolección de documentos no se tomarán en cuenta los que se reciban en fechas posteriores.
  - 4.2.7 A los aspirantes debe hacerseles llegar un correo de recibido para confirmar su recepción.
- 5. Luego de pasado el período de recolección de Hojas de vida (curriculum) se hará una sola carpeta que contenga todos los documentos recibidos y se revisaran uno a uno que contengan la información solicitada en el perfil de puesto. Si no cumple los requisitos no se tomará en cuenta y serán eliminados de la carpeta.
  - 6. Del resultado de la primera depuración se elegirán de 6 a 8 personas para pasar a la siguiente fase. (los curriculum de los postulantes finales pueden tener el visto bueno del jefe de área que ha solicitado la plaza si fuere necesario)
  - 7. Tiempo para depurar 3 días máximos.

## II. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso por el cual se elige entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades del puesto o vacante requerida por medio de la evaluación y adecuación de los

conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo. Se busca por medio de la entrevista y evaluaciones comprobar que el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realice sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la organización. Este también es el momento más adecuado para rechazar a las personas menos aptas para un puesto antes de que hayan ingresado a nuestra organización.

### **Lineamientos generales**

El área de gestión de talento humano debe ser totalmente responsable de contactar a los candidatos y estipular la fecha de entrevista inicial.

1. Solo se tomarán en cuenta los curriculum que resultaron indicados en la primera fase de Reclutamiento y no podrá añadirse otro curriculum a este proceso de selección sin haber pasado por el proceso de reclutamiento.
2. En la entrevista inicial puede tener intervención el encargado o futuro jefe del postulante (si se requiere).

### **Fase I**

1. Hacer los contactos y establecer fechas de entrevista durante dos días como máximo (un máximo estimado de 5 o 6 días después de recibido su curriculum)
2. Entrevista inicial o preliminar será individual. En este primer encuentro se busca verificar los datos descritos en su hoja de vida y también permite al entrevistador conocer de manera personal un poco de su historia de vida y expectativa del puesto vacante.
3. El periodo de entrevistas a los candidatos dura 3 días.
4. Del total entrevistado lo más recomendable es que solo 3 personas estén aptas para la siguiente fase.
5. Uno o dos días como máximo después de realizada la entrevista a cada aspirante se debe contactar al candidato y notificar por teléfono o correo electrónico su continuidad en el proceso. Pasa a fase II.

## **Fase II**

En esta fase II de selección, se sugiere que la entrevista se lleve a cabo en un espacio físico adecuado que reúna como mínimo las siguientes condiciones.

- a) Privacidad
- b) Comodidad del mobiliario
- c) Adecuada iluminación.
- d) Libre de distractores
- e) Ambiente agradable

Pasos de la fase II de selección.

1. Contactar a los candidatos y fijar fecha de segunda entrevista.
2. Esta entrevista será en presencia obligatoria del jefe de área o departamento que realice el requerimiento de la plaza.
3. En esta entrevista se busca verificar los datos laborales y profesionales que brinde en su hoja de vida y hablar de su experiencia (si la posee). Con el fin de encajar y acercarse adecuadamente con el perfil de puesto vacante como también su seguridad, posesión y manejo del tema abordado (según sea el perfil deseado). Área de gestión de talento humano.
4. Hacer una evaluación técnica al candidato por parte del jefe de área o coordinador. Esta evaluación se elaborará con anticipación según sea el requerimiento del puesto de trabajo o vacante (si aplica).
5. Se realizará una evaluación psicológica en general, Psicométricas, de conocimientos y de personalidad. (Dependiendo del área)
6. Las Pruebas Psicológicas pueden ir variando según la actualización, validación y acreditación de las mismas.

## **Fase III.**

1. Luego de la entrevista y los resultados de las evaluaciones de los candidatos finales, el área de gestión de talento humano entregará un reporte del resultado de cada proceso al coordinador del departamento donde está la vacante.

2. El coordinador o jefe de área que hizo la requisición por la vacante será el responsable de tomar la decisión y elegir a su nuevo integrante al equipo de trabajo.
3. Cuando el jefe del departamento haya elegido el candidato final lo notificará al coordinador de área de gestión de talento humano.
4. El coordinador de área de gestión de talento humano (o un delegado por el mismo departamento) es la única persona que deberá notificar por teléfono o correo a la persona seleccionada
5. Llamar para confirmar la aceptación del puesto. Indicando día y hora a presentarse. También se darán indicaciones generales tales como: nombre de la persona que lo recibirá, documentos personales que se requieran entre otros.

### III. CONTRATACIÓN:

Una vez que se haya elegido al candidato idóneo, continua la fase de contratación, es decir, el candidato pasa a firmar junto con él encargado del área de gestión de talento humano un contrato en donde se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que deberá trabajar, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

El área de gestión de talento humano deberá recordarle el periodo de prueba establecido en el código de trabajo en su art.- 28, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, y compañeros de trabajo.

1. Requisitos de entrega de documentos.
  - 1.1 . copia de documentos personales, DUI, NIT y otros que se soliciten.
  - 1.2 recomendaciones personales (1 particular y 1 familiar)
  - 1.3 una recomendación pastoral
  - 1.4 Una recomendación laboral (si aplica en el perfil de puesto)
  - 1.5 Antecedentes penales y solvencia de la PNC – con 3 meses como mínimo de haber sido extendida.
2. Firmar contrato luego de cumplido el periodo de prueba establecido en el art.- 28 del Cód. De trabajo.
3. Inducción y capacitación

Finalmente, una vez que se ha seleccionado y contratado al nuevo personal, se debe procurar que el proceso de adaptación sea lo más pronto posible a la asociación, para ello deberá pasar por el proceso de inducción y bienvenida, en el cual se le darán a conocer toda la información general de la asociación.

## TIPOS DE PRUEBAS

**PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:** Con la aplicación de ésta se evaluarán indicadores de personalidad como: carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad estabilidad emocional; aptitudes como: habilidad, nivel de organización, servicio social, liderazgo. (Utilizar pruebas actualizadas antes de establecer una en específico en este apartado)

**PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:** Con este tipo de pruebas se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo. (Estas pueden ser diseñadas por el jefe del departamento que hace la requisición en colaboración con área de gestión de talento humano para establecer lo que se quiere evaluar)

**PRUEBAS DE PRÁCTICA:** Este tipo de prueba se administrará para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: equipos, herramientas y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto. (Estas también pueden ser diseñadas por el jefe del departamento que hace la requisición en colaboración con área de gestión de talento humano para establecer lo que se quiere evaluar)

## INFORMACIÓN DE CONTACTO



**Kara Lee Wilson**

Fundadora y Directora, Proyecto  
RED Presidenta y Representante  
Legal de Asociación PUEDES

## Asociacion Puente de Esperanza PUEDES





# **ANEXO N° 6**

## **MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA**

## CONTENIDO

MENSAJE DE BIENVENIDA

INTRODUCCIÓN.

OBJETIVOS DEL MANUAL

ALCANCE:

¿QUÉ ESPERA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA DE TI? 3

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIÓN PUEDES

NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO

CONDUCTA CRISTIANA

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

HORAS LABORALES

PUNTUALIDAD

PAUSAS LABORALES

VACACIONES ANUALES

DÍAS FERIADOS

PRESTACIONES

## **MENSAJE DE BIENVENIDA**

### **Área de gestión de talento humano**

¡Hola!

Seguramente al estar leyendo este manual, es porque ya se enteró que pasará a formar parte de un equipo de trabajo que busca un alto desempeño. Así es, a partir de hoy nos complace que se integre a la Asociación Puente de Esperanza (PUEDES), ya que para nosotros es muy importante contar con personas como usted, que se caractericen por sus valores, capacidad, profesionalismo, honestidad y vocación de servicio que desempeñamos como asociación, para su información, nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso y usted fue elegido por su capacidad, méritos y potencial humano de lo cual estamos seguros que tendrá éxito en el desempeño como miembro de nuestro gran equipo de trabajo.

Bienvenido y a dar todo su esfuerzo y capacidad en contribución a la oportunidad que hoy se brinda y que nos complace tenga a bien poner a nuestro servicio.

Para facilitar su incorporación a PUEDES, hemos preparado este Manual de Inducción y Bienvenida, que se convertirá en una guía para proporcionarle la información básica de nuestra organización para que usted pueda familiarizarse con la asociación y sus funciones, conocer la estructura organizacional, además pueda contar con un material de consulta permanente. Por ello le pedimos se sienta a gusto y entusiasta, que lea con atención el presente manual que se constituye su primera capacitación para el trabajo dentro de PUEDES.

Saludos.

Área de gestión del talento humano.

## **MENSAJE DE BIENVENIDA**

### **Dirección Ejecutiva**

Fundé esta organización el 2011 después de haber recibido un llamado distinto de Dios para ayudar a niños y niñas en El Salvador cuando tenía 14 años. Todo el proceso de formulación de proyectos ha sido porque Dios lo ha permitido. Igual, cada dólar que gastamos es porque Dios lo ha permitido. Nosotros consideramos que es un privilegio poder tener un trabajo que ayude a los “más pequeños”, y estamos seguros de que tu presencia nos va a ayudar a seguir adelante.

Esperamos que tú te sientas cómodo/a y en familia. ¡Solo así logramos trabajar de corazón y hacer cambios duraderos en las familias!

Con mucho amor,

Kara Lee Wilson

**Fundadora y Directora, Proyecto RED**

**Presidenta y Representante Legal, Asociación Puente de Esperanza, PUEDES.**

## **INTRODUCCIÓN.**

El manual que le ha sido entregado, se ha elaborado con el propósito de servir de guía para su adecuada integración al que ahora es su lugar de trabajo.

Dentro del manual se encuentra la información primordial para la adaptación al ambiente de trabajo. Al formar parte del grupo de trabajo te hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra visión y misión al brindar un trabajo de calidad atreves de su persona.

¿Qué es el manual de inducción y bienvenida?

Es el conjunto de actividades y prácticas definidas en políticas y programas de personas destinadas a insertar, socializar y orientar adecuadamente a las personas que ingresan a una organización respecto a sus actividades, funciones, responsabilidades y relaciones interpersonales de trabajo.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Facilitar a los nuevos colaboradores en su proceso de integración a la cultura organizacional de la asociación, orientado al bien común y al interés general de todas las personas.
- Dar a conocer información general de la “Asociación Puente de Esperanza” al talento humano de nuevo ingreso y de continuidad para lograr una integración completa al ambiente laboral.
- Resolver todas las dudas relacionadas con las actividades laborales, la operación, las obligaciones y prestaciones del talento humano.
- Brindar información general que le permita su ubicación laboral para fortalecer su sentido de pertenencia y su libre compromiso

## **ALCANCE:**

- Este manual será aplicable a todo nuevo integrante que forma parte de la Asociación PUEDES con el fin de contar con colaboradores idóneos y comprometidos en el ejercicio de sus funciones.

## **¿QUÉ ESPERA ASOCIACIÓN PUENTE DE ESPERANZA DE TI?**

La asociación tiene muchas expectativas sobre ti y queremos darte a conocer algunas de ellas, al igual se compromete a proporcionar los medios técnicos y materiales necesarios con el propósito que el empleado:

- Desempeñe el trabajo con diligencia, eficiencia y eficacia.
- Contribuya al logro de la misión y comparta la aspiración plasmada en la visión organizacional.

- Adopte empatía con los compañeros, al igual con las familias atendidas por la asociación.
- Adopte los diversos valores de la asociación y que estos se vean reflejados en su actuación laboral y personal.
- Cumpla con las políticas y acuerdos establecidos en el reglamento de la asociación.

## 1. MISIÓN

Somos una organización sin fines de lucro con valores cristianos que brindan apoyo a familias de escasos recursos. La misión de la Asociación PUEDES es brindar esperanza a familias de escasos recursos por medio de acciones de Reintegración, Educación y Desarrollo de manera integral, reconocido como Proyecto RED que nació en 2011, como una respuesta sencilla a un problema complejo a nivel gubernamental.

## 2. VISIÓN

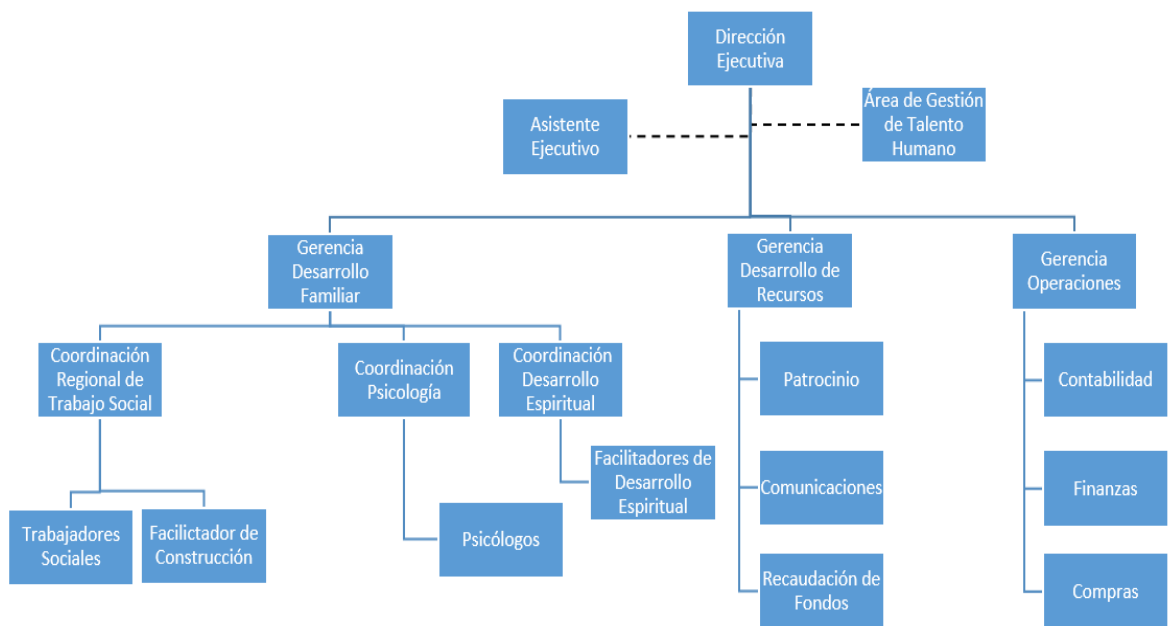
La visión de PUEDES es llegar a promover un movimiento en El Salvador para que otras instituciones, tanto públicas como privadas, puedan comprender y tomar acciones de verdadero impacto para la protección y desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes por medio del trabajo con la familia.

## 3. VALORES


- Amor al prójimo
- Transparencia
- Aceptación
- Integridad
- Compasión
- Responsabilidad
- Humildad


# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ASOCIACIÓN PUEDES


AÑO 2018




## SIMBOLOGIA:

 Representación gráfica de cada unidad orgánica.

 Líneas de autoridad o dependencia jerárquica.

 Líneas de dependencia funcional.

 Líneas de asesoría o staff.

## **NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO**

### CONDUCTA CRISTIANA

- Cada empleado se considera como un embajador de Jesucristo y RED. Cualquier conducta no consistente con los valores cristianos afectará en una manera no favorable el avance de nuestro propósito caritativo y dañará la buena voluntad y reputación de la organización. La conducta no consistente con los valores cristianos de nuestro ministerio puede resultar en disciplina del empleado y hasta incluir el despido del mismo.
- Se debe practicar en todo tiempo una actitud de transparencia, honestidad e integridad en las diferentes transacciones que se realizan para RED/PUEDES.
- RED/PUEDES prohíbe cualquier tipo de acoso sexual y otros por parte de cualquier empleado. El acoso sexual es ofensivo y va en contra de los propósitos de esta organización. Se espera de los empleados que se traten unos a otros con respeto por su dignidad. El acoso sexual o cualquier otro, por parte de cualquier empleado se convierte en terminación inmediata de su contrato.
- Cualquier empleado sometido a la conducta de acoso sexual o que al observar la misma ejerciéndose a otros, debe informar al jefe inmediato, gerente general, departamento de Recursos humanos, o a la Directora Ejecutiva (DE). Es la responsabilidad de cada empleado de reportar tal conducta. El empleado poniendo la queja será protegido de cualquier represalia. La conducta de represalia es totalmente prohibida y se convierte en terminación de contrato. La administración contactada investigará rápidamente el asunto y tomará la acción apropiada. Se espera que todos los empleados cooperen con la investigación. En caso de no cooperar, puede llevar a disciplina, incluyendo la terminación del contrato. La información provista por el empleado individual se tratará como confidencial.

## PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

- Asociación PUEDES, busca proveer un ambiente seguro. La violencia, las amenazas y la intimidación no son coherentes con este objetivo y con los valores Cristianos.
- Cualquier grado de violencia, incluyendo pero no limitado a la intimidación, amenazas, agresiones físicas, o daños a la propiedad está estrictamente prohibida (alquilado o comprado) en cualquier momento mientras se realizan trabajos para PUEDES. El acto en cuestión no tiene que ser una violación de la ley para ser objeto de esta política.
- Los empleados que violen esta política serán sujetos a la acción disciplinaria hasta incluir el despido (sin proceso de amonestación). Personas que no son empleados que violen esta regla serán sujetas a expulsión de la propiedad y se les negará el acceso a la propiedad en el futuro.
- Los empleados que se sienten amenazados en la propiedad de PUEDES por los otros empleados, clientes, cónyuges, miembros de familiares, conocidos o extraños son animados a reportar estas situaciones a su supervisor o a la DE. Los empleados que tengan un conocimiento específico de las situaciones potencialmente violentas están invitados a traer este tipo de situaciones a la atención de su supervisor.

## REMUNERACIÓN

- El salario será pagado de forma quincenal, cada 15 y 30 de mes o último día hábil de la quincena.
- Se realiza una indemnización anualmente a cada empleado en el mes de diciembre.

## HORAS LABORALES

- De acuerdo al Artículo 161 del Código del Trabajo, al contrato de trabajo de Fundación Proyecto RED/Asociación PUEDES y al Reglamento Interno, la jornada semanal de trabajo es de 44 horas. En razón de estas disposiciones el personal deberá respetar el siguiente horario de entradas y salidas:

| DÍAS             | MAÑANA             | TARDE              |
|------------------|--------------------|--------------------|
| Lunes a Viernes: | 8:00 am a 12:00 pm | 12:45 pm a 4:30 pm |
| Sábado           | 8:00 am a 12:00 pm |                    |

- Cuando los trabajos requeridos para cumplir con los compromisos de la organización se alcancen, laborando de lunes a viernes, los trabajadores pueden prescindir de la jornada del sábado. La organización se reserva el derecho de hacer uso de ese tiempo en épocas de mayor demanda de trabajo o en situaciones de emergencia/urgencia.
- Cualquier salida durante las horas normales debe ser aprobada por su supervisor.

## PUNTUALIDAD

- La asistencia diaria y puntual será tomada en cuenta para todos los empleados, y se llevará un registro de marcación con huella digital de cada. La asistencia de cada empleado se revisará cada mes. Si un empleado reincide en ser impuntual en su trabajo, recibirá un llamado de atención por parte del supervisor para el cual es su responsabilidad.

## PAUSAS LABORALES

El receso de 12:00 a 12:45pm se destina para el almuerzo.

Los trabajadores/as pueden hacer pausas breves (2 por la mañana/tarde) cuando sean necesarias, no pasando de 10 minutos. Si el/la supervisor/a percibe que el trabajador/a está tomando cantidades de tiempo excesivos, tiene el derecho de hacer un reclamo verbal al trabajador/a. Si el problema persiste, se iniciará un proceso de amonestación.

### **VACACIONES ANUALES**

- Todo el personal de la Asociación PUEDES está obligado a tomar sus vacaciones anuales en el periodo establecido por la organización.
- Únicamente a quiénes es requerido que en dicho periodo deben trabajar, estarán en la posibilidad de tomar sus vacaciones en un periodo diferente, lo cual requerirá de una aprobación de la Dirección Ejecutiva, debiendo exponer los motivos que justifican el cambio y la tarea a realizar en el periodo en que estarán trabajando.

### **DÍAS FERIADOS**

- Año Nuevo – 1 de Enero
- Semana Santa – (jueves, viernes y sábado)
- Día de Trabajador – 1 de Mayo
- Día de la madre – 10 de Mayo
- Día del padre – 17 de Junio
- Vacaciones Agostinas – 6 de Agosto
- Día de Independencia – 15 de septiembre
- Día de los santos difuntos – 2 de noviembre
- Navidad- 25 de diciembre

- Los días de Semana Santa y diciembre que la oficina estará cerrada suman 7 días los cuales serán tomados de las vacaciones de cada empleado sin excepción alguna, queda claro que cada coordinador debe planificar sus actividades sin tomar en cuenta estos días.

## **F. PRESTACIONES**

Las prestaciones que se le otorgarán serán:

De ley:

- AFP
- Seguro social
- Indemnizaciones
- INSAFORP
- Asuetos
- Aguinaldo

Adicionales de las que otorga la ley:

- 5 días con goce de sueldo, si no se ocupasen todos los días en el año lectivo se cancelarán los días restantes.
- En caso de incapacidad, los primeros tres días que no cubre el seguro social, son cancelados por la asociación.
- El aguinaldo es del 100% a partir del primer año, menos de un año es proporcional.



## **ANEXO N° 7**

### **MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

CONTENIDO

OBJETIVOS

ANALIZAR CARGAS DE TRABAJO E INCENTIVOS.

ALCANCE

INVENTARIO DE PUESTOS POR DIRECCIÓN EJECUTIVA

DIRECCIÓN EJECUTIVA

GERENCIA DE DESARROLLO FAMILIAR

COORDINADOR REGIONAL DE TRABAJO SOCIAL 9

TRABAJADOR SOCIAL

FACILITADOR DE CONSTRUCCIÓN

COORDINADOR REGIONAL DE PSICOLOGÍA

PSICÓLOGO CLÍNICO

COORDINADOR DE DESARROLLO ESPIRITUAL

FACILITADOR DE DESARROLLO ESPIRITUAL

GERENCIA DE DESARROLLO DE RECURSOS

FACILITADOR DE DESARROLLO DE RECURSOS

GERENCIA DE OPERACIONES

CONTADOR

ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE

ADMINISTRADOR DE COMPRAS Y CAJA GENERAL

MOTORISTA

ENGARGADA DEL AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ASISTENTE EJECUTIVO

## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual de Descripción de Puestos en una organización justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de Asociación Puente de Esperanza vigente a la fecha.

Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, A quien se Reporta, A quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Especifica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo.

Es importante mencionar, que con la aplicación del Manual de Descripción de Puestos de la organización se le facilita la coordinación interna de trabajo y por lo tanto efectúa una administración eficiente y efectiva.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.

### **Específicos**

- Facilitar el proceso de inducción del nuevo personal.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el trabajador tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Determinar los perfiles de los puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los trabajadores.
- Ubicar a los trabajadores en los puestos adecuados y contratar el personal idóneo para la organización.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.

### **Alcance**

El Manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en la Asociación Puente de Esperanza, por tanto, es de obligatorio cumplimiento por las autoridades, direcciones, y el personal según el puesto de trabajo que ocupa en la organización.

### Inventario de Puestos por Dirección Ejecutiva

| Dirección Ejecutiva | Puestos que dependen de la Dirección Ejecutiva | Puestos que dependen de la Gerencia de Área      | Puestos que dependen de la Coordinación Regional |
|---------------------|--|--|--|
| Dirección Ejecutiva | Gerencia de Desarrollo Familiar                | Coordinador/a Regional de Trabajo Social         | Trabajador/a Social                              |
|                     |  |  | Facilitador de Construcción                      |
|                     |  | Coordinador/a Regional de Psicología             | Psicólogo/a Clínico                              |
|                     |  | Coordinador/a de Desarrollo Espiritual           | Facilitador de Desarrollo Espiritual             |
|                     | Gerencia de Desarrollo de Recursos             | Facilitador de Desarrollo de Recursos            |  |
|                     | Gerencia de Operaciones                        | Contador General                                 |  |
|                     |  | Asistente Administrativo Contable                |  |
|                     |  | Encargado de Compras                             |  |
|                     |  | Motoristas                                       |  |
|                     |  | Encargado del área de Gestión del Talento Humano |  |
|                     | Asistente Ejecutivo                            |  |  |

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Dirección Ejecutiva    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: DIRECCIÓN EJECUTIVA</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Presidente Junta Directiva<br><b>SUPERVISA A:</b> Gerencia de Desarrollo Familiar, Gerencia de Desarrollo de Recursos, Gerencia de Operaciones, Asistente Ejecutivo.  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Graduado en Administración de Empresas o carreras afines<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma inglés, creación de estrategias organizacionales, Elaboración de presupuesto de gastos, conocimiento de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para tratar a empleados, capacidad de organización.  |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la Asociación, que la lleve al logro de su misión, visión y objetivos establecidos. Interactuando con la Junta Directiva para definir el plan estratégico del organismo, definiendo las estrategias fundamentales que permitan cumplir con las expectativas de estabilidad deseada, grado de crecimiento, costo-beneficio de las acciones, potencial humano, entre otros. Celebrar convenios y acuerdos de colaboración, contratos y actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la asociación, con instancias públicas estatales y municipales, organismos públicos descentralizados e instancias privadas, dedicados a trabajar por la niñez salvadoreña. Revisar, analizar y aprobar el presupuesto de gastos trimestralmente, basado en la necesidad planteada por la Junta Directiva, y determinada en el Plan Estratégico. |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |

1. Planear y dirigir la estrategia técnica y administrativa de la Asociación.
2. Celebrar convenios y acuerdos de colaboración, contratos y actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación, con instancias públicas estatales y municipales, organismos públicos descentralizados e instancias privadas.
3. Revisar, analizar y aprobar el presupuesto trimestral de gastos de la Asociación.
4. Efectuar el seguimiento de la operación de los programas y proyectos de la Asociación.
5. Efectuar el control estratégico de los procesos operativos internos para la ejecución de los programas.
6. Vigilar la correcta administración de los recursos financieros.
7. Definir y vigilar la implementación de los cambios estructurales de organización y de operación de la Asociación y su documentación en manuales, instructivos y reglamentos para que sean aprobados por la Junta Directiva.
8. Impulsar y aprobar la modernización de los sistemas de información de la Asociación que agilicen la toma de decisiones y la presentación de los informes requeridos por la Junta Directiva.
9. Verificar la adecuada atención y respuesta a las observaciones hechas por los organismos de auditores en los procesos de la Asociación.
10. Presentar a la Junta Directiva los programas anuales de inversión, proyectos, planes de trabajo, presupuesto e informes y estados financieros que reflejen la situación y funcionalidad de la Asociación.
11. Formular e instrumentar estrategias para la ejecución de los acuerdos y disposiciones de la Junta Directiva, e informar de su cumplimiento.

Nota: Todas las actividades principales serán de manera enunciativa más no limitativa, y desempeñar cualquier actividad inherente que el área lo requiera.

## **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.


## **6. RELACIONES DE TRABAJO**

### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

### **Relaciones externas:**

ISNA, CONNA, Juzgados Especializados de Niñez y Adolescencia, Alcaldías, Entidades financieras, entre otros.

|  |   |                    |
|--|---|--------------------|
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |                    |
| Área:  | Desarrollo Familiar                     | Fecha de revisión: |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos                  | Noviembre 2017     |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |   |                    |
| <p><b>NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA DE DESARROLLO FAMILIAR</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Directora Ejecutiva</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Coordinador/a Regional de Trabajo Social, Coordinador/a Regional de Psicología, Coordinador/a de Desarrollo Espiritual y demás puestos que dependan del área.</p>  |   |                    |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |   |                    |
| <p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Graduado en Administración de Empresas, Trabajo Social, Psicología, Ciencias Jurídicas o carreras afines.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma inglés intermedio, Elaboración de presupuesto de gastos, conocimiento de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para tratar con personas, capacidad de organización.</p>       |   |                    |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |   |                    |
| <p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la asociación, con familias que han recibido por orden judicial en sus hogares, a un niño, una niña o adolescente; el trabajo se concreta por medio de la supervisión a las acciones de atención social, a nivel individual y grupal que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, dentro de su entorno familiar y social, supervisión a las acciones que brindan atención psicológica y/o evaluaciones iniciales, para lograr un desarrollo mental familiar favorable para los mismos, según cumplimiento de su plan de atención familiar.</p> |   |                    |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |   |                    |

1. Gestión de alianzas con otras instituciones de atención local, para referir a otros proyectos o programas especializados, en los casos que se requiera de otro tipo de atención.
2. Generar respuestas oficiales a instituciones públicas y privadas, Juzgados Especializados, Juntas de Protección, Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la República, entre otras instituciones públicas y privadas que tienen relación con el trabajo familiar y/o que trabajan con niñez y adolescencia.
3. Asistir en la implementación y coordinación de actividades grupales con familias y/o actividades de la Asociación.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Confidencialidad de la información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

##### **Relaciones externas:**

ISNA, CONNA, Juzgados Especializados de Niñez y Adolescencia.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo Familiar    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A REGIONAL DE TRABAJO SOCIAL</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Desarrollo Familiar<br><b>SUPERVISA A:</b> Trabajadora Social, Facilitador de Construcción.  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Graduado de Licenciatura en Trabajo Social.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Marcos normativos relacionados a niñez y familia, (LEPINA), Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, inglés hablado y escrito a nivel intermedio, capacidad de análisis y síntesis, Técnicas redacción y lenguaje, Conocimiento en planificación estratégica y operativa. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la asociación, con familias que han recibido por orden judicial en sus hogares, a un niño, una niña o adolescente; el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual y grupal que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, dentro de su entorno familiar y social.   |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar al equipo de Construcción en la elaboración y autorización de solicitudes de fondo de Desarrollo de Programa.</li> <li>2. Asistir en la implementación y coordinación de actividades grupales con familias y/o actividades de la Asociación.</li> <li>3. Brindar atención social y monitoreo a familias por medio de visitas domiciliarias, en donde se identifican necesidades y problemáticas familiares.</li> </ol>   |                        |   |

4. Visitas institucionales a centros escolares, unidades de Salud, etcétera; entrevistas colaterales; haciendo gestiones para atender de forma puntal e individualizada a niños, niñas adolescentes y personas adultas.
5. Generar reportes a nivel estadístico de atención social brindada; así como también elaborar planes familiares de atención psicológica a la población participante en la asociación.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Realizar programación y/o cambios de rutas; participación en discusiones de casos; entrega de fondos autorizados. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.


#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

##### **Relaciones externas:**

Gestionar acciones a favor de familias, con Juzgados Especializados, Juntas de Protección, Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la República, entre otras instituciones públicas o privadas.

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
|    | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |                    |
| Área:   | Desarrollo Familiar                     | Fecha de revisión: |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos                  | Noviembre 2017     |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                    |
| <p><b>NOMBRE DEL PUESTO: TRABAJADOR/A SOCIAL</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Coordinador/a Regional de Trabajo Social</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p>  |   |                    |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |                    |
| <p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Estudiante a nivel de tercer año o graduado a nivel de Licenciatura en Trabajo Social.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> LEPINA y otros marcos normativos relacionados a niñez y familia, Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, inglés hablado y escrito a nivel intermedio, capacidad de análisis y síntesis, Técnicas redacción y lenguaje, Conocimiento en planificación estratégica y operativa, Manejo de técnicas para la resolución de conflictos.</p> |   |                    |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |   |                    |
| <p>Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la asociación, con familias que han recibido por orden judicial en sus hogares, a un niño, una niña o adolescente; el trabajo se concreta por medio de acciones de atención social, a nivel individual y grupal que permita mejorar la calidad de vida del grupo familiar, dentro de su entorno familiar y social.</p>  |   |                    |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |   |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar expedientes, realizar visita, evaluación inicial y estudio socioeconómico a potenciales familias candidatas a ser incorporadas a la asociación. Apoyar al equipo de Construcción en la elaboración y autorización de solicitudes de fondo de Desarrollo de Programa.</li> <li>2. Asistir en la implementación y coordinación de actividades grupales con familias y/o actividades de la Organización.</li> </ol>  |   |                    |

3. Brindar atención social y monitoreo a familias por medio de visitas domiciliarias, en donde se identifican necesidades y problemáticas familiares.
4. Visitas institucionales a centros escolares, unidades de Salud, etcétera; entrevistas colaterales; haciendo gestiones para atender de forma puntal e individualizada a niños, niñas adolescentes y personas adultas.
5. Gestión de alianzas con otras instituciones de atención local, para referir a otros proyectos o programas especializados, en los casos que se requiera de otro tipo de atención.
6. Generar reportes a nivel estadístico de atención social brindada; así como también elaborar planes familiares de atención psicológica a la población participante en la asociación.

## **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Acciones de atención con familias, Calendarización de atenciones y evaluaciones, Prioridades del uso de tiempo y programación de atención con familias. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

## **6. RELACIONES DE TRABAJO**

### **Relaciones internas:**

Técnicos de Desarrollo Familiar, Especialista en Patrocinios, Compras y Logística.

### **Relaciones externas:**

Juezas Especializadas de Niñez y Adolescencia, CONNA – Juntas de Protección, Hogares Privados, ISNA.

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
|   |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:  | Desarrollo Familiar    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: FACILITADOR DE CONSTRUCCIÓN</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Coordinador/a Regional de Trabajo Social<br><b>SUPERVISA A:</b> Albañiles y colaboradores subcontratados para la construcción de proyectos,  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Educación básica completada.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Métodos de construcción, Manejo de programas de computación: Office, Excel y otros.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, Relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, Manejo de técnicas para la resolución de conflictos.  |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |                        |   |
| Coordinar y realizar proyectos de construcción de la organización, para lograr el cumplimiento de la misión y metas operativas.  |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar los proyectos de construcción asignados para las familias beneficiarias de la organización.</li> <li>2. Realizar cotizaciones y compras con proveedores para cada obra de construcción. (mínimo dos cotizaciones de distinto proveedor)</li> <li>3. Participar en la Calendarización de proyectos de construcción de la organización.</li> <li>4. Realizar visitas de seguimiento para el monitoreo de las obras de construcción realizada por la asociación.</li> <li>5. Realizar una evaluación de necesidades o insumos para el equipo de construcción (uniformes, equipos de seguridad, etc.)</li> <li>6. Mantener control de inventario de herramientas de construcción.</li> <li>7. Gestionar y/o ejecutar, acciones que aseguren el mantenimiento de las oficinas de la organización.</li> </ol> |                        |   |

## 5. ESPECIFICACIONES

**RESPONSABILIDADES:** Prioridades del uso de tiempo y proyectos a realizar, Uso de fondos / compras del área, Decisiones sobre calendarización de rutas y uso de vehículos institucionales.

**AMBIENTE:** Lugar abierto, expuestos al clima diario.


## 6. RELACIONES DE TRABAJO

### Relaciones internas:

Coordinación Regional de Trabajo Social, Trabajadora Social.

### Relaciones externas:

Ferreterías, Comerciales, Albañiles y colaboradores para mano de obra en los proyectos.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo Familiar    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A REGIONAL DE PSICOLOGÍA</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Desarrollo Familiar<br><b>SUPERVISA A:</b> Psicólogo/a Clínico.  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Graduado de Licenciatura en Psicología y Registro en la Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> LEPINA y otros marcos normativos relacionados a niñez y familia, Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, inglés hablado y escrito a nivel intermedio, capacidad de análisis y síntesis, Técnicas redacción y lenguaje, Conocimiento en planificación estratégica y operativa. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Participar en la metodología de trabajo integral que se realiza en la asociación con familias de escasos recursos habiendo recibido en su seno familiar algún niño, niña y/o adolescente que haya sido reintegrado por orden judicial, por medio de acciones que brindan atención psicológica y/o evaluaciones iniciales, para lograr un desarrollo mental familiar favorable para los mismos, según cumplimiento de su plan de atención familiar.  |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| 1. Brindar atención psicológica individual a niños, niñas, adolescentes, adultos y mayores, a nivel de seguimiento psicológico familiar y reportando los elementos y logros de cada intervención por medio de informes escritos para uso interno y en algunas ocasiones, externo (CONNA, JENA, JUNTAS DE PROTECCION, ISNA y otras instituciones vinculadas con el trabajo de niñez y adolescencia.  |                        |   |

2. Brindar atención psicológica individual a niños, niñas, adolescentes, adultos y mayores, a nivel de seguimiento psicológico familiar y reportando los elementos y logros de cada intervención por medio de informes escritos para uso interno y en algunas ocasiones, externo (CONNA, JENA, JUNTAS DE PROTECCION, ISNA y otras instituciones vinculadas con el trabajo de niñez y adolescencia).
3. Calendarizar acciones a nivel de atención psicológica especializada y generar seguimiento a dichas acciones.
4. Realizar visita inicial y evaluaciones psicológicas a potenciales familias candidatas a ser beneficiarios la asociación.
5. Brindar apoyo técnico en procesos legales a las autoridades competentes (CONNA, JENA, JUNTAS DE PROTECCION), colaborando en procesos de evaluación psicológica y de seguimiento de las familias del Programa.
6. Identificar instrumentos requeridos a nivel psicológico y aplicar pruebas psicológicas que coadyuven el proceso de atención integral.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Adquisición y actualización de casos provenientes de instituciones de gobierno, Participación en espacios públicos para posicionamiento y participación institucional en espacios públicos relacionados a la protección de la niñez y adolescencia.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Coordinación Regional de Trabajo Social, Coordinación de Desarrollo Espiritual, Gerencia de Operaciones, Trabajo Social.

##### **Relaciones externas:**

Juezas Especializadas de Niñez y Adolescencia, CONNA – Juntas de Protección, Hogares Privados, ISNA.

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
|   |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:  | Desarrollo Familiar    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: PSICÓLOGO/A CLÍNICO</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Coordinador/a Regional de Psicología<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Graduado de Licenciatura en Psicología y Registro en la Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> LEPINA y otros marcos normativos relacionados a niñez y familia, Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Capacidad para el trabajo en equipo, Adecuadas relaciones efectivas con diferentes públicos, Habilidad para mantener la confidencialidad y discreción en el manejo de la información, Capacidad de análisis y síntesis, Conocimiento sobre técnicas de lenguaje y redacción, Habilidad para el manejo de técnicas para la resolución de conflictos. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |                        |   |
| Participar en la metodología de trabajo integral que realiza la asociación, con familias que han recibido por orden administrativa o judicial en sus hogares, a un niño, una niña o adolescente; y el trabajo se concreta por medio de atenciones psicológicas individuales o grupales, a un nivel de psicoterapia, de tal manera de abordar las necesidades emocionales propias del proceso de reintegración familiar.  |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |                        |   |
| 1. Brindar atención psicoterapéutica individual y/o grupal a niños, niñas, adolescentes, adultos y personas mayores, reportando el seguimiento y logros de dicha atención, por medio de informes escritos para uso interno y en algunas ocasiones, externo, para instituciones que mantienen trabajo con niñez y adolescencia en el país.  |                        |   |

2. Realizar evaluaciones psicológicas a niños, niñas, adolescentes, adultos y personas mayores, como parte del proceso terapéutico o para coordinar otro tipo de acciones y/o servicios multidisciplinarios que mejoren la calidad de vida de la población usuaria.
3. Participar activamente en discusión y/o supervisión de la atención psicoterapéutica brindada.
4. Planificar y monitorear la ejecución de los talleres que se asignen.
5. Realizar las gestiones administrativas que corresponden a la ejecución de sus responsabilidades; llamadas para atención psicológica y/o talleres vigentes asignados, solicitar el efectivo correspondiente a las actividades asignadas.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Calendarización de intervenciones y evaluaciones, Prioridades del uso de tiempo y programación de intervención con familias, Evaluaciones psicológicas, ya sea para el tratamiento mismo o para informar a autoridades judiciales y/o administrativas correspondientes.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Con todas las Coordinaciones del Área de Desarrollo Familiar

##### **Relaciones externas:**

Psiquiatras y Psicólogos externos que lleven seguimiento con las familias beneficiarias.

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
|    | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |                    |
| Área:   | Desarrollo Familiar                     | Fecha de revisión: |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos                  | Noviembre 2017     |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                    |
| <p><b>NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR/A DE DESARROLLO ESPIRITUAL</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Desarrollo Familiar</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Facilitador de Desarrollo Espiritual</p>   |   |                    |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |                    |
| <p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en Trabajo Social, Psicología, Derecho o carreras afines, Seminarios bíblicos y otros afines al área de Desarrollo Espiritual.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> LEPINA y otros marcos normativos relacionados a niñez y familia, Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, inglés hablado y escrito a nivel intermedio, capacidad de análisis y síntesis, Técnicas redacción y lenguaje, Conocimiento en planificación estratégica y operativa.</p> |   |                    |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |   |                    |
| <p>Liderar el desarrollo del Programa Espiritual de la Asociación PUEDES, y fortalecer vínculos entre el personal y las familias beneficiarias. Como también generar el desarrollo de liderazgo por medio del discipulado y velar por que el desarrollo del programa Espiritual, los procesos y las actividades, de las diferentes áreas de la organización se ejecuten y consoliden.</p>   |   |                    |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |   |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar todos los procesos de planeación e implementación de estrategias, planes, proyectos, programas, actividades especiales y acciones claves del área de Desarrollo Espiritual en la Organización, haciendo énfasis de su importancia de manera intencional en todas las áreas de la asociación.</li> <li>2. Crear y liderar procesos de consejería e intervención psicológica (para los trabajadores de la asociación)</li> <li>3. Participar en proceso de intercesión, planificación estratégica y toma de decisiones como miembro del equipo de liderazgo.</li> </ol>   |   |                    |

## 5. ESPECIFICACIONES

**RESPONSABILIDADES:** Acciones de intervención con familias, voluntarios y empleados, Acciones de intervención con familias, voluntarios y empleados, Prioridades del uso de tiempo del equipo (reuniones, campo, talleres), Prioridades del uso de tiempo del equipo (reuniones, campo, talleres), Asistencia y participación en eventos con instituciones aliadas (estratégicas).

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.


## 6. RELACIONES DE TRABAJO

### Relaciones internas:

Todas las áreas de la organización.

### Relaciones externas:

Iglesias comunitarias, Directivas o Comités Locales.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo Familiar    | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: FACILITADOR DE DESARROLLO ESPIRITUAL</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Desarrollo Familiar<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A   |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Estudiante a nivel de tercer año o graduado en Licenciatura en: Educación, psicología, trabajo social, Leyes y otros afines según experiencias; Seminarios bíblicos y otros afines al área de Desarrollo Espiritual.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> LEPINA y otros marcos normativos relacionados a niñez y familia, Manejo de programas de computación: Office, Internet entre otros.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajar en equipo, transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, relaciones efectivas con diferentes públicos, alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, inglés hablado y escrito a nivel intermedio, manejo emocional, Elaboración de planes, Reportes y cartas metodológicas, Voluntariados en iglesias u otras organizaciones. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Facilitar el desarrollo y fortalecimiento Espiritual de los beneficiarios, realizando actividades individuales y colectivas con grupos etarios, como también, fortalecer vínculos entre el personal y las familias beneficiarias. Además generar el desarrollo de liderazgo por medio del discipulado enfocado en Niños, Niñas y Adolescentes.  |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| 1. Ejecutar y Participar activamente en los procesos de planeación e implementación de estrategias, planes, proyectos, programas, actividades especiales y acciones claves del área de Desarrollo Espiritual, haciendo énfasis de su importancia de manera intencional aportando al Desarrollo Familiar como también en todas las áreas de la asociación.   |                        |   |

2. Ejecutar y Participar activamente en los procesos de planeación e implementación de estrategias, planes, proyectos, programas, actividades especiales y acciones claves del área de Desarrollo Espiritual, haciendo énfasis de su importancia de manera intencional aportando al Desarrollo Familiar como también en todas las áreas de la asociación.
3. Cuadrar reportes de gastos de las actividades con los diferentes encargados de las actividades.

**5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Acciones relacionadas con la consejería espiritual y ejecución de discipulados ya programados con los miembros de las familias, Prioridades del uso de tiempo y programación de actividades con los miembros de las familias y staff, Delegación de asistencia y participación en eventos o actividades de instituciones aliadas (estratégicas)

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

**6. RELACIONES DE TRABAJO**

**Relaciones internas:**

Con toda el área de Desarrollo Familiar, Área de Operaciones

**Relaciones externas:**

Iglesias, Instituciones públicas y privadas, Ministerios Especiales de tipo Espiritual.

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
|    | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |                    |
| Área:   | Desarrollo de Recursos                  | Fecha de revisión: |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos                  | Noviembre 2017     |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                    |
| <p><b>NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA DE DESARROLLO DE RECURSOS</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Directora Ejecutiva</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Facilitador/a de Desarrollo de Recursos.</p>   |   |                    |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |                    |
| <p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en Comunicaciones, Marketing, Relaciones Públicas o carreras afines.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Ingles intermedio, Elaboración de presupuesto de gastos, conocimiento de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia,</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, Habilidades interpersonales (donantes y beneficiarios).</p>   |   |                    |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |   |                    |
| <p>Es responsable por la implementación y supervisión del progreso del Plan de Desarrollo de Recursos de la Asociación. Un componente importante en dicho plan es la implementación de nuevos esfuerzos de recaudación de fondos a un nivel local, en el lugar de la ejecución y realización del trabajo de la asociación, El Salvador. Se lanzará dicho esfuerzo, con el apoyo de su equipo y la Directora Ejecutiva.</p> <p>Adicionalmente, proveerá las herramientas y productos necesarios que se utilizan en los procesos de desarrollo de recursos en los Estados Unidos. Esto requiere tanto liderazgo activo como gerencia para los miembros del equipo del departamento de Desarrollo de Recursos, sus funciones diarias, agendas y producción de entregables.</p> |   |                    |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |   |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear, desarrollar y manejar una base de donantes clasificados, incluyendo un sistema de rastreo de comunicación con los mismos con metas específicas; incluye donantes locales e internacionales (EE.UU. y otros países).</li> </ol>   |   |                    |

2. Desarrollar y mantener un portafolio de donantes individuales, corporativos y de fundaciones (incluye donantes de productos en especie) a nivel local (ES).
3. Explorar nuevas oportunidades y participar en convocatorias de fondos, liderando los procesos de adquisición, y proveyendo asistencia a la Directora Ejecutiva en los procesos de redacción y presentación, cuando sea necesario.
4. Planear, coordinar y lanzar la ejecución de un evento anual de recaudación de fondos, a nivel local, para donantes existentes y potenciales.
5. Coordinar y facilitar oportunidades óptimas para que la Directora Ejecutiva expone el trabajo de la asociación, incluyendo presentaciones individuales y para grupos.
6. Coordinar y facilitar oportunidades óptimas para que la Directora Ejecutiva expone el trabajo de la asociación, incluyendo presentaciones individuales y para grupos.
7. Asistir en la preparación de materiales escritos y audiovisuales, incluyendo la correspondencia directa, materiales de promoción y solicitud, y otras herramientas continuas de comunicación para alcanzar donantes.
8. Velar por el cumplimiento del Plan Operativo Anual, y su correspondiente calendario, creando y ejecutando planes de trabajo semanales, mensuales y/o trimestrales (según las necesidades y capacidades identificadas), y proveyendo asistencia, gerencia y liderazgo para que los resultados sean favorables.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

##### **Relaciones externas:**

Empresas, Instituciones de ayuda social, Donantes locales



## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

|                |                        |                    |
|----------------|------------------------|--------------------|
| Área:          | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión: |
| Procedimiento: | Descripción De Puestos | Noviembre 2017     |

### 1. IDENTIFICACIÓN

#### **NOMBRE DEL PUESTO: FACILITADOR/A DE DESARROLLO DE RECURSOS**

**SE REPORTA A:** Gerencia de Desarrollo de Recursos

**SUPERVISA A:** N/A

### 2. REQUISITOS MÍNIMOS

**GRADO ACADÉMICO:** Licenciatura y Técnico en Comunicaciones, Diseño Gráfico, Marketing o carreras afines.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Ingles hablado y escrito a nivel intermedio, Manejo de programas de computación y diseño: Office, Excel, Photoshop Ilustrador, y otros.

**HABILIDADES ESPECIALES:** Trabajar en equipo, Transmitir conocimientos y facilitar capacitaciones, Relaciones efectivas con diferentes públicos, Alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información.


### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar y administrar las operaciones de comunicaciones y mercadeo de los programas y proyectos de la asociación, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos, así como el desarrollo de relaciones personales entre beneficiario/a y donante, para lograr la transformación de los mismos.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Ejecutar el plan de Videos y fotos para los diferentes medios, redes sociales y actividades que la asociación asigne según sea el objetivo.
2. Toma de fotografía, video, elaboración de cartas u otra actividad que se requiera, que reflejen y generen siempre la comunicación de los beneficiarios y donantes.
3. Elaborar y ejecutar logística de atención para visitas internacionales, incluyendo acompañamiento, traducción y hosting.

|  |
|--|
| <p>4. Planificar e implementar estrategias y metodologías de patrocinio y comunicación internacional, según el Plan Anual de Patrocinios.</p> <p>5. Realizar visitas estratégicas de seguimiento a familias, con el fin de entregar, observar y asistir en monitoreo de uso de donaciones, y facilitar comunicaciones con donantes.</p> <p>6. Redactar, desarrollar, crear e innovar comunicaciones por medio de las redes sociales.</p> |
| <p><b>5. ESPECIFICACIONES</b></p>  |
| <p><b>RESPONSABILIDADES:</b> Acciones de intervención con familias, Calendarización de acciones de facilitación de patrocinio, Prioridades del uso de tiempo y programación de intervención con familias, Custodia y buen uso del equipo asignado.</p> <p><b>AMBIENTE:</b> Espacio cerrado, con iluminación natural.</p>   |
| <p><b>6. RELACIONES DE TRABAJO</b></p>   |
| <p><b>Relaciones internas:</b></p>   |
| <p>Coordinadores Regionales de Programas, Colaboradores de Construcción, Directora Ejecutiva, Administradora de Caja Chica.</p>  |
| <p><b>Relaciones externas:</b></p>   |
| <p>N/A</p>   |

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
|   |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:  | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA DE OPERACIONES</b><br><br><b>SE REPORTA A:</b> Directora Ejecutiva<br><br><b>SUPERVISA A:</b> Contador, Asistente Administrativo Contable, Administradora de Compras y Caja General, Encargado de Gestión de Talento Humano, Motorista.   |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.<br><br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Inglés intermedio, Elaboración de presupuesto de gastos, Leyes laborales y tributarias, conocimiento básico de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, Resolución de conflictos. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |                        |   |
| Supervisar y asegurar el cumplimiento de las diferentes metas y tareas de todas las actividades diarias de la organización referente a las diferentes áreas operativas: Contabilidad, finanzas, Compras, Logística y planificación operativa.  |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la calidad de la información que se contabiliza.</li> <li>2. Dirigir los procesos de planificación presupuestaria y liderar el proceso de ejecución presupuestaria de todos los departamentos.</li> <li>3. Autorizar y firmar cheques.</li> <li>4. Presentar propuestas de auditores para ser presentados a Junta Directiva.</li> </ol>   |                        |   |

5. Supervisar el cumplimiento de la entrega de los informes mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales, para asegurar el cumplimiento de los plazos e información requeridas por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Gobernación.
6. Revisar y dar seguimiento a las observaciones y hallazgos de los informes de auditoría externa.
7. Crear herramientas de control y mantenimiento para la flota de vehículos y realizar chequeos esporádicos de supervisión.
8. Supervisar la planificación semanal y cumplimiento de rutas y distribución de vehículos.
9. Coordinar, planificar y supervisar los procesos del mantenimiento continuo de instalaciones.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

##### **Relaciones externas:**

Audidores externos, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Gobernación, Instituciones financieras.

|  |                        |   |  |
|--|------------------------|---|--|
|   |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |  |
| Área:  | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |  |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |                        |   |  |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Operaciones<br><b>SUPERVISA A:</b> Asistente Administrativo Contable.   |                        |   |  |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |                        |   |  |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en Contabilidad.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Ingles intermedio, Elaboración de presupuesto de gastos, Leyes laborales y tributarias, conocimiento básico de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, capacidad de análisis y síntesis.               |                        |   |  |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |                        |   |  |
| Asistir en la implementación de procedimientos contables y administrativos que contribuyan al control y eficiencia de la Asociación.   |                        |   |  |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |                        |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar y Garantizar el registro contable de la organización.</li> <li>2. Resguardar la información contable: administración y organización de documentos. (formularios del Ministerio de Hacienda, Alcaldías y otros referentes al área contable)</li> <li>3. Codificar para el adecuado registro contable.</li> <li>4. Registrar activos.</li> <li>5. Realizar informes y formularios de retenciones de renta y donaciones.</li> <li>6. Presentar información a los auditores.</li> </ol> |                        |   |  |
| <b>5. ESPECIFICACIONES</b>   |                        |   |  |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b> Alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, buena  |                        |   |  |

relación con empleados internos y/o con usuarios, custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

## **6. RELACIONES DE TRABAJO**

### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

### **Relaciones externas:**

Audidores Externos, Ministerio de Hacienda, Instituciones financieras.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Operaciones, Contador<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A  |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Estudiante a nivel de tercer año o graduado en Licenciatura en Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Ingles intermedio, cono conocimiento básico en elaboración de presupuesto de gastos, Leyes laborales y tributarias, conocimiento básico de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, capacidad de análisis y síntesis. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Garantizar que los procedimientos de controles administrativos y operaciones de la organización sean realizados y ejecutados de forma transparente, que estén actualizados y contribuyan la facilitación de las operaciones de ejecución del programa como también a la rendición de cuentas.   |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archivar y Organizar los documentos contables de Egresos.</li> <li>2. Administrar caja chica.</li> <li>3. Alimentar el sistema de bodegas además de mantener el orden y el control de salidas y entradas de los insumos de bodega.</li> <li>4. Realizar y controlar los pagos de Obligaciones patronales y otros de las diferentes áreas que requieran pagos o presentación de documentos bancarios o instituciones a las que se envíe.</li> <li>5. Codificar Caja General.</li> </ol>  |                        |   |

**5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, buena relación con empleados internos y/o con usuarios, custodia y buen uso del equipo asignado.


**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

**6. RELACIONES DE TRABAJO****Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

**Relaciones externas:**

Audidores Externos, Ministerio de Hacienda, Instituciones financieras.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADORA DE COMPRAS Y CAJA GENERAL</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Operaciones<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A   |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Estudiante a nivel de tercer año o graduado en Licenciatura en Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Inglés intermedio, como conocimiento básico en elaboración de presupuesto de gastos, Leyes laborales y tributarias, conocimiento básico de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, capacidad de análisis y síntesis. |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Ejecutar Compras y Administrar los fondos de caja general, como también asistir en la implementación de procedimientos de controles administrativos que sea transparente y faciliten de las operaciones de la Organización.   |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar cheques.</li> <li>2. Controlar los ingresos y egresos de efectivo de caja general.</li> <li>3. Alimentar el sistema de bodegas además de mantener el orden y el control de salidas y entradas de alacena e insumos de limpieza para uso de los empleados y las oficinas la Asociación.</li> <li>4. Cuadrar cheques y recibos generados con las diferentes áreas.</li> <li>5. Administrar caja general.</li> <li>6. Realizar compras provenientes de las solicitudes de todas las áreas de la asociación.</li> </ol>  |                        |   |

## 5. ESPECIFICACIONES

**RESPONSABILIDADES:** Alta confiabilidad, confidencialidad y discreción en el manejo de la información, buena relación con empleados internos y/o con usuarios, custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.


## 6. RELACIONES DE TRABAJO

### Relaciones internas:

Todas las áreas de la organización.

### Relaciones externas:

Supermercados, Empresas de servicios, instituciones financieras, entre otros.

|  |                        |   |  |
|--|------------------------|---|--|
|   |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |  |
| Área:  | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |  |
| Procedimiento:   | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |  |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>   |                        |   |  |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: MOTORISTA</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Gerencia de Operaciones<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A   |                        |   |  |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>   |                        |   |  |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Título a nivel de bachillerato o experiencia mínima de tres años en puestos similares.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Conocimiento básico de la nomenclatura en la zona occidental y paracentral del país, poseer como mínimo licencia liviana<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Relaciones efectivas con diferentes públicos, actitud de disposición y buenas relaciones interpersonales con equipo.   |                        |   |  |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  |                        |   |  |
| Brindar apoyo programático al personal de la Asociación, así como a las familias que pertenecen al Proyecto, de tal manera de que los proyectos y programas se desarrollen de manera eficaz y eficiente.   |                        |   |  |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>   |                        |   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar traslado al personal y población usuaria de la Asociación.</li> <li>2. Conduce vehículo a lugares que le sean encomendados.</li> <li>3. Realizar misiones oficiales de la organización para todas las áreas de la Asociación.</li> <li>4. Brindar mantenimiento a los vehículos; esto incluye planificación y socialización de una agenda de mantenimiento y reparaciones, trimestral, a la Gerencia de Desarrollo de Programa.</li> </ol> |                        |   |  |
| <b>5. ESPECIFICACIONES</b>   |                        |   |  |
| <b>RESPONSABILIDADES:</b> Manejo y cuidado del equipo de transporte y herramientas asignados; protección al equipo y herramientas del vehículo y por la seguridad de los pasajeros.<br><b>AMBIENTE:</b> Ambiente de trabajo de campo, las condiciones ambientales son variables dependiendo del lugar  |                        |   |  |

y las circunstancias.


## **6. RELACIONES DE TRABAJO**

### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

### **Relaciones externas:**

Talleres de mecánica automotriz, entre otros.

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|    |                        | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |
| Área:   | Desarrollo de Recursos | Fecha de revisión:                      |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos | Noviembre 2017                          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |                        |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b><br><b>SE REPORTA A:</b> Dirección Ejecutiva.<br><b>SUPERVISA A:</b> N/A   |                        |   |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |                        |   |
| <b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o carreras Afines a la Gestión del Talento Humano.<br><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Ingles intermedio, Leyes laborales y tributarias, conocimiento básico de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.<br><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, Resolución de conflictos.  |                        |   |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |                        |   |
| Supervisar y asegurar el cumplimiento de las diferentes metas y tareas de todas las actividades diarias de la organización referente a la Gestión del Talento Humano.   |                        |   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |                        |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar e implementar junto a los empleados las políticas organizacionales, incluyendo manuales, reglamento interno, descriptores de puestos y otros documentos afines al área.</li> <li>2. Registrar y coordinar todos los permisos personales, tiempo compensatorio, permisos de estudio de todo el personal</li> <li>3. Aprobar y supervisar la asistencia e implementación de las capacitaciones y talleres implementados para el desarrollo profesional del personal.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento legal de la organización (Leyes laborales)</li> <li>5. Supervisar y apoyar en la ejecución e implementación de seguridad ocupacional.</li> <li>6. Responsable del proceso de reclutamiento y selección del personal requerido en la organización.</li> </ol> |                        |   |

## 5. ESPECIFICACIONES

**RESPONSABILIDADES:** Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

### Relaciones internas:

Todas las áreas de la organización.

### Relaciones externas:

Posibles candidatos para la organización, INSAFORP, ISSS, AFP, Ministerio de Trabajo.

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
|    | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |                    |
| Área:   | Desarrollo de Recursos                  | Fecha de revisión: |
| Procedimiento:  | Descripción De Puestos                  | Noviembre 2017     |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN</b>  |   |                    |
| <p><b>NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE EJECUTIVO</b></p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Dirección Ejecutiva</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p>   |   |                    |
| <b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>  |   |                    |
| <p><b>GRADO ACADÉMICO:</b> Estudiante a nivel de tercer año en Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación, idioma Inglés intermedio, conocimiento básico en Leyes laborales, tributarias, Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, Ejecución de Proyectos y Planificación estratégica operativa.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Habilidad para manejar tiempos y calendarios, Resolución de conflictos.</p>   |   |                    |
| <b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>   |   |                    |
| <p>Brindar asistencia directa a la dirección ejecutiva, para facilitar un adecuado cumplimiento de los planes y metas en todas las áreas de la organización. (Desarrollo familiar, Operaciones, Dirección Ejecutiva)</p>  |   |                    |
| <b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>  |   |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar y dar seguimiento al cumplimiento del calendario consolidado trimestral de todas las reuniones, actividades a realizar, eventos y rutas del departamento.</li> <li>2. Recibir y registrar electrónicamente todos los documentos oficiales de entidades externas, tanto públicas como privadas.</li> <li>3. Llevar una bitácora de la participación que tiene la organización en todos los eventos de las diferentes entidades externas, tanto públicas como privadas.</li> <li>4. Asistir en el desarrollo y llevar registro de todas las discusiones de casos, grabando toda la información discutida y los acuerdos tomados en el sistema CRM, y dando seguimiento a las acciones asignados a los diferentes miembros de Desarrollo Familiar.</li> </ol> |   |                    |

5. Preparar un reporte mensual consolidado de todas las actividades realizadas y acciones tomadas en el mes.
6. Asistir en la preparación de los informes trimestrales de ejecución del Plan Operativo Anual de todas las áreas.
7. Asistir a la directora ejecutiva en los procesos de la implementación del Plan Estratégico.
8. Brindar apoyo y asistencia a la directora ejecutiva en la elaboración y entrega de propuestas varias de recursos.
9. Preparar y presentar un calendario trimestral de todos los eventos planeados y de las reuniones importantes/prioritarias de la organización.

#### **5. ESPECIFICACIONES**

**RESPONSABILIDADES:** Por información relacionada con el desempeño de sus funciones, relación con empleados internos y/o con usuarios. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** Espacio cerrado, con iluminación natural.

#### **6. RELACIONES DE TRABAJO**

##### **Relaciones internas:**

Todas las áreas de la organización.

##### **Relaciones externas:**

Instituciones del Estado, Instituciones con alianzas estratégicas, Empresas proveedoras de servicios (Telefonía, Seguros, entre otros)



## **ANEXO N° 8**

### **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

General

Específicos

Alcance

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

POLITICAS A SEGUIR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRINCIPIOS INDISPENSABLES EN LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE  
COMPETENCIAS.

ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Identificación de competencias para líderes / empleados

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LIDERES DE ÁREA

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las evaluaciones de desempeño son herramientas destinadas a revisar y redirigir los resultados organizacionales, un medio para crear compromiso en los colaboradores; con este mismo fin la Asociación PUEDES adopta la evaluación de desempeño basada en competencias la cual implementa una metodología objetiva en los aportes de las personas y grupos de trabajo.

El presente manual es una guía de aplicación profesional en la observación, evaluación de competencias y el diseño de metas con características específicas que estimulen una consecución y cumplimiento de los objetivos del grupo y un aporte al crecimiento personal.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desarrollo del individuo en el cargo y su potencial. Se puede decir entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

## **OBJETIVOS**

#### GENERAL

- Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización, al igual sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la asociación, determinando el nivel de desempeño del personal, identificando las habilidades, destrezas, conocimientos y las necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo, además servir como guía estableciendo criterios que regulen el proceso de evaluar a los colaboradores.

#### ESPECÍFICOS

- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.

#### ALCANCE

- Este manual será aplicable a todo personal que forma parte de la Asociación PUEDES, por lo tanto es de obligatorio cumplimiento por las autoridades competentes.

#### **¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; es decir, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la organización.

La evaluación del desempeño persigue ciertos objetivos con el fin de beneficiar a:

**1. La organización**

- a) Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones.
- b) Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- c) Descubrir oportunidades de capacitación.
- d) Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

**2. Las jefaturas**

- a) Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- b) Incrementar la comunicación e interrelación con las personas.
- c) Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- d) Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

**3. El trabajador**

- a) Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- b) Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.
- c) Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

**4. POLITICAS A SEGUIR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El objetivo de estas políticas es establecer un orden y estandarización sobre los procedimientos a seguir y así ejecutar una adecuada evaluación de desempeño.

- 1. El método de evaluación que se realizará será por competencias.
- 2. El área de gestión del talento humano será responsable de administrar el proceso de evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman a la Asociación.
- 3. El encargado del área de gestión humano notificará el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite para que los evaluadores entreguen los formularios debidamente firmados.

4. El líder de área será responsable de efectuar la evaluación a cada empleado de su área en conjunto con el encargado del área de gestión de talento humano, donde le definirá claramente al evaluado, en que consiste una evaluación del desempeño, sus consecuencias y aspectos técnicos.
5. La evaluación del desempeño se realizará cada seis meses (Junio-Diciembre) con un seguimiento trimestral (Marzo-Septiembre) para determinar el nivel de rendimiento que aporta el trabajador.
6. Los trabajadores para ser sometidos a la evaluación deberán tener mínimo seis meses de haber ingresado a la Asociación.
7. Cada inicio de año laboral el área de gestión de talento humano será la responsable de realizar las modificaciones respectivas para que el modelo de evaluación del desempeño se ajuste a las necesidades que surjan en la asociación.
8. Al finalizar la evaluación, de inmediato se realizará una revisión conjunta entre líder de área y evaluado sobre los resultados de su desempeño, El líder de área deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
9. La evaluación debe de ser firmada por ambos (líder y colaborador).
10. Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.
11. El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado a su respectivo expediente, el cual será el área de gestión de talento humano en administrarlo.
12. El personal evaluado que obtenga nota inferior o igual a “Bueno” en el promedio total, se reforzará y se le dará mayor seguimiento en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.
13. Personal con dos evaluaciones consecutivas con nota inferior o igual a “Bueno” en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas.
14. Para la valoración en los ascensos y promociones se tomarán primordialmente en cuenta todos aquellos colaboradores que estén en el rango de “Satisfactorio-Sobresaliente” promedio de desempeño.

15. En situaciones de inconformidad con la evaluación, el área de gestión del talento humano actuará como mediador entre el evaluado y el evaluador para llegar a un acuerdo.

### **PRINCIPIOS INDISPENSABLES EN LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN.**

Para una adecuada evaluación de desempeño es indispensable que el evaluador desarrolle y tenga los siguientes principios.

- a) Objetividad: evaluar con base en hechos reales el desempeño del evaluado, sin que exista sesgo alguno.
- b) Oportunidad: realizar la evaluación, tomando en consideración el período evaluado.
- c) Pertinencia: consiste en calificar y delimitar lo que se debe evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.
- d) Transparencia: la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
- e) Equidad: actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.
- f) Participación: que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo.

### **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE COMPETENCIAS.**

Este sistema de evaluación permite a la asociación poder determinar la necesidad de retroalimentación que se tiene, la eficiencia que aporta el empleado en su trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales, poder proporcionar a los empleados los recursos necesarios para desarrollar de la mejor manera su trabajo. La evaluación por competencias se basa en el desempeño de las actividades esenciales del puesto de cada trabajador, la cual se constituye en factores a evaluar ya que están asociados a las habilidades y conocimientos.

La evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en dos grupos a evaluar:

- **Las Jefaturas:** Son los líderes de área o departamento, es decir aquellos colaboradores con autoridad y responsabilidad de personal bajo su mando.
- **Empleados:** Colaboradores que realizan tareas de apoyo para los niveles de jefatura y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la asociación.

#### **ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

##### **Datos generales para líderes/jefes y colaboradores.**

Esta información será llenada por el jefe inmediato el cual contendrá:

- a) Área.
- b) Nombre del jefe y cargo que desempeña.
- c) Nombre del empleado y cargo que desempeña.

#### **5. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LÍDERES / EMPLEADOS**

Por medio de esta identificación se determinará el nivel de desempeño de cada trabajador, se debe digitar la nota por cada competencia a calificar, para lo cual se habilitará un espacio en la parte izquierda de cada indicador, en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que este comprendido dentro del intervalo del 1 al 5, siendo el número 5 la nota más alta y 1 la más baja.

Al terminar de evaluar cada factor, se determinara un promedio por cada competencia en la casilla denominada “promedio de la competencia”, posterior a esto, se colocará dicho promedio en la

casilla “Resumen de competencias”, el cual forma parte del resultado total, es decir, el resultado general del desempeño de cada trabajador.

De acuerdo al resultado general obtenido en la evaluación del desempeño el evaluado se encontrará en la siguiente escala de valoración:

| ESCALA     | DEFICIENTE | INSATISFACTORIO | BUENO         | SATISFACTORIO | SOBRESALIENTE |
|------------|------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| PUNTUACIÓN | 1:00-1:99  | 2:00-2:99       | 3:00-<br>3:99 | 4:00- 4:99    | 5             |

Apartado para firmas.

El evaluador y el evaluado deben firmar de conformidad la evaluación para que este, tenga validez.

A continuación se muestran los formatos de evaluación del desempeño, tanto para líderes y colaboradores de la Asociación.

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA COLABORADORES

Datos del evaluador:

Nombre:

Cargo:

Área:

Datos del evaluado:

Nombre:

Cargo:

Área:



*Indicaciones: Asigne un valor marcando con una "X" en la casilla correspondiente, según las observaciones que tiene que corresponden, en donde: 1= Deficiente; 2= Insatisfactorio; 3= Bueno; 4= Satisfactorio; 5= Sobresaliente*

| Competencia                       |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| AUTOCONFIANZA                     |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Tiene mucha seguridad en sí mismo en el desarrollo de sus actividades  |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Demuestra seguridad en el desempeño de sus funciones                   |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo      |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus superiores |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| FLEXIBILIDAD                      |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos. |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Muestra una buena predisposición para trabajar con diferentes áreas   |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Reconoce y comprende los puntos de vista de otros.  |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Modifica el comportamiento y el estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus compañeros.            |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS          |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad              |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Expresa el deseo de hacer mejor las cosas y conseguir resultados positivos             |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Tiene capacidad para generar resultados con calidad esperada y en el momento oportuno. |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Es eficiente, optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.       |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| INNOVACIÓN                        |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Identifica opciones de mejora y actúa para implementarlas logrando mejoras en la su trabajo.          |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados. |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.             |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO      |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Cumplimiento de los valores y compromiso con la misión visión               |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Resuelve conflictos en el momento oportuno                                  |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Iniciativa por buscar el relacionamiento con los usuarios de la institución |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| TRABAJO EN EQUIPO                 |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Posee capacidad de integrarse al equipo trabajo   |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Participa y aporta ideas que beneficien a las metas del equipo de trabajo                                   |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Escucha a los compañeros y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.             |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| AUTOCONTROL                       |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Resiste la tentación de actuar impulsivamente y sin pensar.   |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Ignora o trata de evitar las provocaciones y responde con calma delante de las mismas.  |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Sabe mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo, manteniéndose alejado del desencadenante de sus emociones. |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| COMUNICACIÓN                      |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Expresa sus ideas de forma clara y con eficacia   |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Maneja y comparte la información de forma confiable, prudente y reservada a través de los canales pertinentes |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Escucha y toma en cuenta las sugerencias de sus compañeros y superiores                                       |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencia                       |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| ORDEN Y CALIDAD                   |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Desarrolla sus actividades apegado a la descripción de puesto y con el mínimo error  |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Mantiene su espacio de trabajo ordenado y limpio (documentación, herramientas, etc.) |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Es detallista y trabaja con rigor para que el resultado sea de calidad y fiable.     |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencia            |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| COMPETENCIAS GENERALES |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                      | Pone en práctica los conocimientos necesarios para el desempeño óptimo de sus funciones      |              |   |   |   |   |       |
| 2                      | Se presenta a sus labores y reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus compañeros |              |   |   |   |   |       |

|                                   |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 3                                 | Se compromete con los objetivos de la organización |  |  |  |  |  |  |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |  |  |  |  |  |  |

| RESUMEN DE COMPETENCIAS      | CALIFICACIÓN |
|------------------------------|--------------|
| AUTOCONFIANZA                |              |
| FLEXIBILIDAD                 |              |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS     |              |
| INNOVACIÓN                   |              |
| CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO |              |
| TRABAJO EN EQUIPO            |              |
| AUTOCONTROL                  |              |
| COMUNICACIÓN                 |              |
| ORDEN Y CALIDAD              |              |
| COMPETENCIAS GENERALES       |              |
| <b>PROMEDIO</b>              |              |

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado:

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LIDERES DE ÁREA

Datos del evaluador:

Nombre:

Cargo:

Área:

Datos del evaluado:

Nombre:

Cargo:

Área:



*Indicaciones: Asigne un valor marcando con una "X" en la casilla correspondiente, según las observaciones que tiene que corresponden, en donde: 1= Deficiente; 2= Insatisfactorio; 3= Bueno; 4= Satisfactorio; 5=*

**Sobresaliente**

| Competencia                       |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| AUTOCONFIANZA                     |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Tiene mucha seguridad en sí mismo en el desarrollo de sus actividades      |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Sabe guiar a su grupo de trabajo para el logro de los objetivos propuestos |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo          |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Demuestra respeto y firmeza en sus puntos de vista ante sus colaboradores  |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| FLEXIBILIDAD                      |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos. |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Muestra una buena predisposición para trabajar con diferentes áreas   |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Reconoce y comprende los puntos de vista de otros.  |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Modifica el comportamiento y el estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de sus compañeros.            |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS          |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | No pierde de vista los objetivos a lograr en su ámbito de responsabilidad              |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Expresa el deseo de hacer mejor las cosas y conseguir resultados positivos             |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Tiene capacidad para generar resultados con calidad esperada y en el momento oportuno. |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Es eficiente, optimiza los recursos y el tiempo en la realización de sus tareas.       |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| INNOVACIÓN                        |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Identifica opciones de mejora y actúa para implementarlas logrando mejoras en la su trabajo.          |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas y eficaces que producen mejoras en los resultados. |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.             |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO      |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Cumplimiento de los valores y compromiso con la misión visión                              |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas con un servicio grato y amable. |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Iniciativa por buscar el relacionamiento con los usuarios de la institución                |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| TRABAJO EN EQUIPO                 |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Reconoce públicamente los méritos de los miembros del grupo que han trabajado bien                          |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo                             |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Escucha a los compañeros y valora sinceramente sus ideas y experiencia, para aprender de ellos.             |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| EMPODERAMIENTO                    |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva  |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Asigna las responsabilidades y tareas de forma adecuada, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para desarrollarlas. |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.                    |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Públicamente recompensa a los que hacen bien su trabajo  |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| LIDERAZGO                         |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Utiliza estrategias para mantener la motivación del equipo y alcanzar altos niveles de desempeño                                    |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Capacidad para dirigir al equipo para que alcance de forma oportuna y adecuada a la consecución de los objetivos de la organización |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Tiene carisma propio, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso la misión del grupo                 |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo                             |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |   | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| COMUNICACIÓN                      |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Genera y mantiene un flujo de comunicación entre los miembros del equipo y de la asociación |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Dirige, informa y controlar eficazmente la información                                      |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Escucha y toma en cuenta las sugerencias de sus compañeros y subalternos                    |              |   |   |   |   |       |
| 4                                 | Identifica los momentos y la forma adecuada para brindar retroalimentación                  |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |   |              |   |   |   |   |       |

| Competencias                      |  | Calificación |   |   |   |   |       |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| COMPETENCIAS GENERALES            |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| 1                                 | Es experto en su trabajo, aplicando y difundiendo sus conocimientos para influir positivamente en su equipo de trabajo |              |   |   |   |   |       |
| 2                                 | Se presenta a sus labores y reuniones a la hora indicada, siendo ejemplo para sus colaboradores.                       |              |   |   |   |   |       |
| 3                                 | Considera la identificación de competencias, adicional a la experiencia y puntualidad del evaluado                     |              |   |   |   |   |       |
| <b>Promedio de la competencia</b> |  |              |   |   |   |   |       |

| RESUMEN COMPETENCIAS         | CALIFICACIÓN |
|------------------------------|--------------|
| AUTOCONFIANZA                |              |
| FLEXIBILIDAD                 |              |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS     |              |
| INNOVACIÓN                   |              |
| CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO |              |
| TRABAJO EN EQUIPO            |              |
| EMPODERAMIENTO               |              |
| LIDERAZGO                    |              |
| COMUNICACIÓN                 |              |
| COMPETENCIAS GENERALES       |              |
| <b>TOTAL</b>                 |              |

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado:

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador