



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE  
NECESIDADES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA LA FUNDACIÓN  
MELODÍAS DE ESPERANZA**

**SUSTENTADO POR:**

**DIGNA ROSA MANUELES GONZALES**

**FRENDIA LUDIBETH MONCADA CRUZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE**

**RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, MDC, HONDURAS, C.A.**

**ENERO 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**ANÁLISIS SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE  
NECESIDADES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA LA FUNDACIÓN  
MELODÍAS DE ESPERANZA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ELOISA MARIA RODRIGUEZ ALVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**JORGE DAVID FLORES BETANCOUR**

**COMISIÓN EVALUADORA:**

**ALBERTINA NAVARRO**

**NELSON BENAVIDES**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**PROPUESTA DE ANÁLISIS SITUACIONAL E**  
**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN LA PLANEACIÓN**  
**ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,**  
**PARA LA FUNDACIÓN MELODÍAS DE ESPERANZA**

**DIGNA ROSA MANUELES GONZALES**  
**FRENDIA LUDIBETH MONCADA CRUZ**

**Resumen**

En dicho trabajo, se evaluaron, ciertas necesidades en la Fundación Melodía de Esperanzas. El objetivo principal fue plasmar la importancia de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, mediante un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Melodías de Esperanza.

Nuestro informe trató de identificar las falencias en torno al área específica de recursos humanos y a su vez resolver sus áreas de oportunidad para subsanar y mejorar la planeación estratégica. Mediante un estudio transversal y descriptivo, y bajo un enfoque mixto, se determinó que la Fundación Melodías de Esperanza, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Es por ello que se sugirió un plan de acción inmediato, de manera que puedan crear un área comprendida por Recursos Humanos, creación de nuevos puestos, y a su vez plantear una nueva Misión, Visión, Valores, Estructura Organizacional y Manual de puestos.

**Palabras claves:** Misión, visión, objetivos, estructura, organigrama, análisis de puesto y estructura de puesto.



**POSTGRADUATE FACULTY  
PROPOSAL OF SITUATIONAL ANALYSIS AND  
IDENTIFICATION OF NEEDS IN THE STRATEGIC PLANNING  
OF THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, FOR THE  
MELODÍAS DE ESPERANZA FOUNDATION**

**DIGNA ROSA MANUELES GONZALES  
FRENDIA LUDIBETH MONCADA CRUZ**

**ABSTRACT**

In this work, certain needs were evaluated in the Melodía Foundation. The main objective was to capture the importance of strategic planning of human resources management, through a situational diagnosis and needs analysis to improve the administrative processes of the Melodías de Esperanza Foundation.

Our report sought to identify the shortcomings surrounding the specific area of human resources and in turn resolve their areas of opportunity to correct and improve strategic planning. Through a cross-sectional and descriptive study, and under a mixed approach, it was determined that the Melodías de Esperanza Foundation does not have a Human Resources department. That is why an immediate action plan was suggested, so that they can create an area comprised of Human Resources, creation of new positions, and in turn raise a new Mission, Vision, Values, Organizational Structure and Manual of positions.

**Key words:** Mission, vision, objectives, structure, organization chart, job analysis and post structure.

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso por darnos la sabiduría, discernimiento, por guiar nuestros pasos ya que nos permitió finalizar nuestros estudios universitarios, por darnos la paciencia y la esperanza en cada etapa de nuestras vidas, por brindarnos salud, perseverancia e inteligencia necesaria por el logro de nuestros objetivos.

A nuestros padres, por educarnos con valores y principios, los cuales son muy fundamentales para desarrollarnos como personas de bien y brindarnos su apoyo incondicional y permanente en el proceso de nuestra carrera estudiantil.

A toda nuestra familia que en todo momento nos han brindado su apoyo moral, espiritual y que es fundamental para nuestras vidas. A la Fundación Melodías de Esperanza por abrirnos sus puertas al momento de entrevistar a su personal y a sus clientes.

A la Facultad de Postgrado de UNITEC, por habernos formado académicamente y transmitido los conocimientos necesarios a través de catedráticos calificados y con don de servicio.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Dios por darnos la vida, salud, inteligencia, sabiduría y fortaleza para lograr nuestros objetivos de poder culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A la Fundación Melodías de Esperanza y su personal por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo nuestro proyecto de graduación y habernos dedicado tiempo para la realización de las encuestas y entrevistas.

Al Doctor Marlon Brevé Reyes por su diligencia y su trato personalizado, a nuestros docentes quienes, con su experiencia, conocimientos y enseñanza, lograron preparar profesionales capacitados para servir a la sociedad y hacer de Honduras. Y especialmente a nuestro coordinador de maestría en Dirección de Recursos Humano Máster Enrique Jovel Solís, que gracias a sus palabras de aliento seguimos con mucho tesón para continuar el curso.

A nuestro asesor temático Master Jorge David Flores Betancour, la Ing. Alejandra Amador Delgado, al Lic. Rigoberto Manzanares y su esposa Merlín Belinda López. A nuestra amiga Ira Rivera, J.A.U y también a los amigos que estuvieron ausentes para impulsarnos a esforzarnos y hacerlo nosotras mismas.

A nuestra asesora de proyectos, Doctora Eloísa María Rodríguez Álvarez, por sus adagios, su paciencia, por habernos instruido y transmitido los conocimientos necesarios para poder desarrollar la presente tesis la cual nos deja experiencias inolvidables aportando a nuestro crecimiento personal.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Introducción .....	1
1.2.    Antecedentes del problema .....	2
1.3.    Definición del problema.....	3
1.3.1.  Formulación del problema.....	4
1.3.2.  Preguntas de investigación.....	4
1.4.    Objetivos del proyecto .....	5
1.4.1.  Objetivo general.....	5
1.4.2.  Objetivos específicos .....	5
1.5.    Justificación.....	6
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1.    Análisis de la situación actual .....	8
2.2.    Teoría .....	9
2.2.1.  Teoría de sustento.....	9
2.2.2.  Conceptualización .....	21
2.3.    Metodologías.....	24
2.3.1.  Instrumento .....	24
<b>CAPITULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
3.1.    Congruencia Metodológica .....	28
3.1.1.  Matriz.....	29
3.1.2.  Operacionalización de las Variables.....	30
3.1.3.  Hipótesis .....	31
4.2.    Enfoque y métodos.....	32
4.3.    Diseño de la investigación.....	33
4.3.1.  Población.....	34
4.3.2.  Muestra .....	34
4.3.3.  Unidad de análisis.....	35
4.4.    Técnicas e instrumentos aplicados .....	36
4.4.1.  Instrumento .....	36
4.4.2.  Técnicas .....	36
4.4.3.  Procedimiento .....	37

4.5.	Fuentes de información .....	38
4.5.1.	Fuentes primarias .....	38
4.5.2.	Fuentes Secundarias.....	39
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>		<b>41</b>
4.1.	Breve descripción histórica .....	41
4.2.	Información relevante Misión, Visión, Valores .....	46
4.3.	Proceso actual.....	48
4.3.1.	Descripción de los procesos.....	48
4.3.	Método de medición a ser aplicado.....	48
4.3.1.	Justificación .....	48
4.3.2.	Aplicación.....	49
4.3.3.	Resultados.....	49
4.4.	Análisis general de la recolección de datos.....	71
4.4.1.	Cruce de variables.....	71
	Análisis general de preguntas según las variables de investigación mediante encuesta ..	75
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>78</b>
5.1.	Conclusiones .....	78
5.2.	Recomendaciones.....	79
<b>CAPÍTULO 6: APLICABILIDAD.....</b>		<b>80</b>
6.1.	Propuestas de Mejora en la Fundación.....	80
6.1.1.	Propuesta de Visión, Misión y Objetivos para la Fundación Melodías de Esperanza.....	80
6.1.2.	Organigrama Propuesto Para La Fundación Melodías De Esperanza.....	82
6.1.3.	Propuesta Manual De Descriptores De Puestos .....	84
6.2.	Propuesta de mejora continua: Misión, visión y objetivos estratégicos, estructura organizacional y manual de descriptores de puestos.....	91
6.2.1.	Fuentes de reclutamiento sugeridas para llevar a cabo en la Fundación Melodías de Esperanza:.....	91
6.2.2.	Socialización de Misión Visión y Objetivos:.....	92
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>		<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>98</b>
	Anexo 1: Carta de autorización de la Fundación.....	98

Anexo 2: Entrevista .....	99
Anexo 3: Encuesta .....	101
Anexo 4: Manual de descriptores de puesto .....	105
Introducción .....	107
Objetivos del Manual: .....	108
1.1.    Objetivo General: .....	108
1.2.    Objetivos Específicos .....	108
Justificación del Manual .....	108
Historia y Filosofía Empresarial .....	109
¿Quiénes somos? .....	109
Nuestra Misión: .....	109
Nuestra Visión: .....	109
Propósito .....	109
Valores .....	109
Estructura Organizacional Propuesta: .....	111
Metodología de Comunicación .....	111
Análisis e Puestos (Vaciados) .....	113
Gestor Administrativo .....	113
Aseadora .....	118
Educador Social .....	122
Relacionador Publico .....	127
Jefe de Recursos Humanos .....	132
Palabras Claves y Lineamientos a seguir en la creación y actualización del manual de puestos: .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz.....	29
Tabla 2: Congruencia metodológica .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los seis procesos de la administración de RRHH.....	10
Figura 2 : Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.....	11
Figura 3: El carácter futurista de la visión de la organización.....	13
Figura 4: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico .....	15
Figura 5: Estructura de puestos.....	19
Figura 6: Ejemplo de la descripción de un puesto .....	20
Figura 7: Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos.....	21
Figura 8: Participación de los involucrados en la recopilación de datos .....	27
Figura 9: Variables de investigación.....	28
Figura 10: Gráfica de variable de genero.....	52
Figura 11: Gráfica de variable de Edad.....	52
Figura 12: Gráfica de variable antigüedad laboral en la Fundación .....	53
Figura 13: Gráfica de antigüedad laboral en el puesto.....	54
Figura 14: Gráfica del reconocimiento del organigrama de la Fundación .....	54
Figura 15: Gráfica de variable de estructura organizacional .....	55
Figura 16: Gráfica de variable de planificación estratégica.....	56
Figura 17: Gráfica de variable de descriptor de puestos .....	56
Figura 18: Gráfica de variable de descriptor de puestos .....	57
Figura 19: Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos .....	58
Figura 20: Gráfica de variable de descriptor de puestos.....	58
Figura 21: Gráfica de variable de descriptor de puestos .....	59
Figura 22: Gráfica de variable de planificación estratégica.....	60
Figura 23: Gráfica de variable de descriptor de puestos .....	60
Figura 24: Gráfica de variable de Descriptor de puestos .....	61
Figura 25: Gráfica de variable de descriptor de puestos .....	62
Figura 26: Gráfica de variable de Organigrama.....	63
Figura 27: Gráfica de variable de Misión, Visión y objetivos estratégicos .....	64
Figura 28: Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos .....	64
Figura 29: Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos .....	65

Figura 30: Gráfica de variable Misión .....	66
Figura 31: Gráfica de variable Misión, Visión y Objetivos .....	66
Figura 32: Gráfica de variable Misión .....	67
Figura 33: Gráfica de variable Misión .....	67
Figura 34: Gráfica de variable Misión .....	68
Figura 35: Gráfica de variable Misión .....	68
Figura 36: Gráfica de variable Misión, Visión y Objetivos .....	69
Figura 37: Gráfica de variable Misión .....	70
Figura 38: Gráfica de variable de estructura organizacional .....	70
Figura 39: Cruce de variables edad versus recomendación .....	71
Figura 40: Cruce de variables a quien reporta versus donde está situado en el organigrama final .....	73
Figura 41: Cruce de variables del nombre del puesto relacionado con las funciones versus antigüedad laboral.....	74
Figura 42: Organigrama propuesto a la Fundación.....	111

# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Introducción

En un mundo moderno donde las tendencias globales impulsan a la innovación y al estar al día con los procesos administrativos específicamente cuando se trabaja con talento humano, se torna indispensable que toda organización, empresa, fundación sea esta del ámbito gubernamental o no gubernamental cuente con una documentación previa que le permita esclarecer y ejecutar procesos de gestión en el área de Recursos Humanos.

Es de vital importancia el realizar un diagnóstico de la situación actual y así enfocarlo a un futuro inmediato, debido que la planeación estratégica es el eje principal de la empresa u organización y de allí depende la eficiencia de otros procesos que realiza el departamento de Recursos Humanos.

La presente investigación descriptiva pretende dar a conocer a los voluntarios y a la junta directiva de la fundación Melodías de Esperanza ubicada en la ciudad de Siguatepeque la importancia de poder contar con un diagnóstico e identificación de necesidades precisas en la gestión del recurso humano que les permita tener a los colaboradores información esclarecida y detallada sobre las funciones y competencias que deben ejecutar y reunir para el logro de la Visión, Misión y objetivos estratégicos de la fundación.

## 1.2. Antecedentes del problema

La Fundación Melodías de Esperanza es una organización sin fines de lucro que fue fundada el 23 de abril del 2011 contando con su personería jurídica Resolución No. 82-2015, con 18 voluntarios con el fin de apoyar el talento de personas en riesgo social por medio de la enseñanza de instrumentos musicales, a través de la fundación de una Escuela de Música con enseñanza de principios cristianos y la creación de una Micro empresa para su sostenibilidad y una Iglesia para soporte espiritual.

En la actualidad la fundación no cuenta con el departamento de Recursos Humanos que le ayude a la gestión de los Procesos que son ejecutados en tal área. Para la incorporación de nuevos colaboradores el proceso de inducción recae sobre el director y su esposa, así como también el reclutamiento, selección.

Se han hecho reuniones e investigaciones con el fundador y director, integrantes de la junta directiva y 3 voluntarios con el objetivo previo de sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de contar con un Manual de Descriptores de puestos ligados a la estructura organizacional y vinculada a la cultura de la Fundación y lograr subsanar problemas comunes encontrados tales como; visión, Misión, objetivos estratégicos desactualizados. Las funciones y actividades recaen sobre varias personas, no cuentan con una estructura palpable por lo que los voluntarios en ocasiones no dan seguimiento a instrucciones, han tenido problemas en la selección del personal idóneo para las Juntas Directivas.

La fundación no cuenta con un presupuesto para todos los puestos de trabajo por lo que trabaja con diez voluntarios que no están regidos por un contrato laboral y por ende un salario, dado esta situación el único incentivo de los voluntarios es celebrar sus cumpleaños y el poder ser parte en contribuir con las proyecciones sociales que se hacen en la fundación. Los voluntarios en ningún momento están obligados y se pueden retirar cuando ellos lo decidan, generando varios factores como: rotaciones, desvinculaciones e incorporaciones de nuevos colaboradores.

En vista de lo anterior el Director y fundador de la Institución ha establecido alianzas estratégicas con Serve Hope International de Estados Unidos, CEPUDO de Honduras, para que dentro de dos años se puedan contratar personal que trabaje para la fundación, por lo que ha considerado pertinente ir documentando las funciones y responsabilidades que cada área debe ejecutar para un crecimiento de la misma y poder respaldar sus proyectos.

### 1.3. Definición del problema

La fundación inicio con 7 colaboradores, actualmente cuenta con 18 personas encargadas en diferentes áreas. A medida va creciendo en capital humano y su número de beneficiados que oscilan en 10,000 personas de diferentes comunidades procedentes de: Chorreritas, Las Crucitas, las Tejeras, Noé Cruz Villeda, Suyapita y la colonia Mata con jurisdicción del Municipio de Siguatepeque, departamento de Comayagua. Se vuelve más difícil que no se cuente con una persona que sea la responsable de llevar y dirigir todos los procesos administrativos y de Recursos Humanos específicamente en la parte diagnóstica,

El no contar con un departamento de recursos humanos está afectando la parte administrativa de la institución, debido a que solo se tiene el conocimiento empírico y no se tiene la documentación de los procesos como: estructura organizacional, un manual sobre funciones y responsabilidades, no se tienen claro las líneas de autoridad, metas claras de las actividades de los colaboradores, las responsabilidades recaen en su mayor parte sobre ciertos voluntarios, es necesario respetar el Plan Estratégico para darle seguimiento fielmente a todo lo que está plasmado. La visión está a punto de caducar por lo que se vuelve necesario revisar la cultura organizacional.

Las diferentes áreas en las que se encuentra dividida la Fundación están: Director, Presidente de la asamblea, Tesorera, secretaria, Fiscal, maestra de biblia, maestro de educación cristiana, maestro de música, comité de aseo, comité de vigilancia, comité de merienda, maestro de música, maestro de valores, maestro de artística, área encargada de estudio socio económico.

### 1.3.1. Formulación del problema

Análisis situacional e identificación de necesidades en la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, para la Fundación Melodías de Esperanza

### 1.3.2. Preguntas de investigación

¿Cuál es la importancia para los colaboradores el tener claro las líneas de autoridad y mando en la estructura organizacional de la fundación Melodías de Esperanza?

¿Es necesario que los colaboradores del área administrativa cuenten con un Manual de Descriptores de Puestos?

¿Qué mejoras necesita el proceso de reclutamiento, selección e inducción a los nuevos colaboradores a la fundación?

#### 1.4. Objetivos del proyecto

##### 1.4.1. Objetivo general

1.4.1.1. Plasmar la importancia de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, mediante un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Melodías de Esperanza.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

1.4.2.1. Realizar un análisis FODA que permita estar al tanto de la situación actual de la fundación Melodías de Esperanza.

1.4.2.2. Establecer una herramienta administrativa que contenga la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de la Fundación Melodías de Esperanza para el desempeño eficiente del personal.

1.4.2.3. Identificar los procesos de gestión de Recursos Humanos que se ven afectados al no contar con un Manual de descriptores de puestos en la fundación Melodías de Esperanza.

## 1.5. Justificación

Al momento de analizar las necesidades e identificar los puntos críticos de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos para la Fundación Melodías de Esperanza se profundiza con los directores de dicha organización los detalles y así lograr visualizar de manera clara las falencias para subsanar y proponer un plan de acción de forma oportuna.

La gestión administrativa es un tema de gran escala para la empresa, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se generan mejoría y cambios positivos cuando se lleva a cabo con eficiencia.

El conocer a profundidad, el quehacer de la Fundación y brindar un aporte a la misma para su mejor funcionamiento. La finalidad de esta investigación será de gran importancia para Melodías de Esperanza, ya que tendrá una visión actual de su desempeño administrativo con información valiosa, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y

definición a desempeñar en un futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar sus proyectos propuesto , en si como toda empresa utilizando bien el manejo de la planeación estratégica. Lo que ayudara a la Fundación a dirigir desde una visión que sea integral, manteniendo un equilibrio entre las diferentes áreas y las perspectivas de las diferentes partes interesadas.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de la situación actual

La fundación Melodías de Esperanza es una institución que hace siete años se constituyó como tal adquiriendo su documentación legal; personería jurídica y estatutos.

Manzanares (2018) mediante entrevista dijo: La FUNDACIÓN no cuenta aún con un departamento de Recursos Humanos ,ni existe una persona que se solo se dedique a llevar los procesos de reclutamiento ,selección, inducción, capacitación, compensación . por lo antes mencionado sobre mi persona recae el llevar a cabo la administración del capital Humano y por ende los procesos de gestión que le competen a dicha área.

Bairon (2018) Afirma en la entrevista ; La FUNDACIÓN no cuenta con un organigrama por lo que es necesario verificar los aportes que estos puestos hacen al plan estratégico e incorporar nuevos puestos debido a que la fundación está creciendo en cuanto a la proyección de beneficiados y colaboradores. Contando con 20 voluntarios y 10,000 beneficiados. Como segundo punto no existe un manual de descriptores de puestos que le permita documentar detalladamente; las tareas, responsabilidades y los requisitos mínimos que se requieren para optar al puesto de trabajo, todo lo hacemos de manera empírica.

Una fuente secundaria que se consulto fue el Plan Estratégico, elaborado por un periodo comprendido del 2011-2018, por lo que se estima conveniente que se revise la visión, Misión y los objetivos estratégicos que corresponden a la cultura organizacional, con el objetivo de sondear si

se logró la Misión que tenía proyectada según lo planificado y posterior a esto hacer una reestructuración a lo antes mencionado.

Chiavenato (2009) Afirma:

La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (p. 40)

## **2.2. Teoría**

### **2.2.1. Teoría de sustento**

Toda empresa debe (o debería) contar con un área de recursos humanos encargada de la administración del personal (contrataciones, despidos, incentivos, capacitaciones, descripciones de puestos, etc.) y por medio de éste motivar y crear un ambiente laboral aceptable para todos los trabajadores de la empresa.

Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vázquez-González, & Gómez-Gómez (2015) mencionan que la empresa debe tener en cuenta las necesidades de la persona y estas a la vez ligadas a la de la organización. Tomando como punto de partida que las organizaciones son cambiantes y se debe estar preparada para la adaptación del cambio.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa busca eficientar los procesos y recursos. A la vez funge como asesoría y consultoría en cada departamento. También maximiza la calidad del mismo pues depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos.

Según Chiavenato (2009) en su libro de Gestión del Talento Humano resalta los procesos de gestión de Talento Humano. (p. 42) y estos son:

## Ejemplo de procesos del área de talento humano

Administración de recursos humanos	Procesos para integrar personas	Selección
		Reclutamiento
	Procesos para organizar a las personas	Diseño de puestos
		Evaluación del desempeño
	Procesos para recompensar a las personas	Remuneración
		Prestaciones
		Incentivos
	Procesos para desarrollar a las personas	Formación
		Desarrollo
		Aprendizaje
		Administración del conocimiento
	Procesos para retener a las personas	Higiene y seguridad
		Calidad de vida
		Relaciones con los empleados y los sindicatos
	Procesos para auditar a las personas	Banco de datos
		Sistema de información administrativa

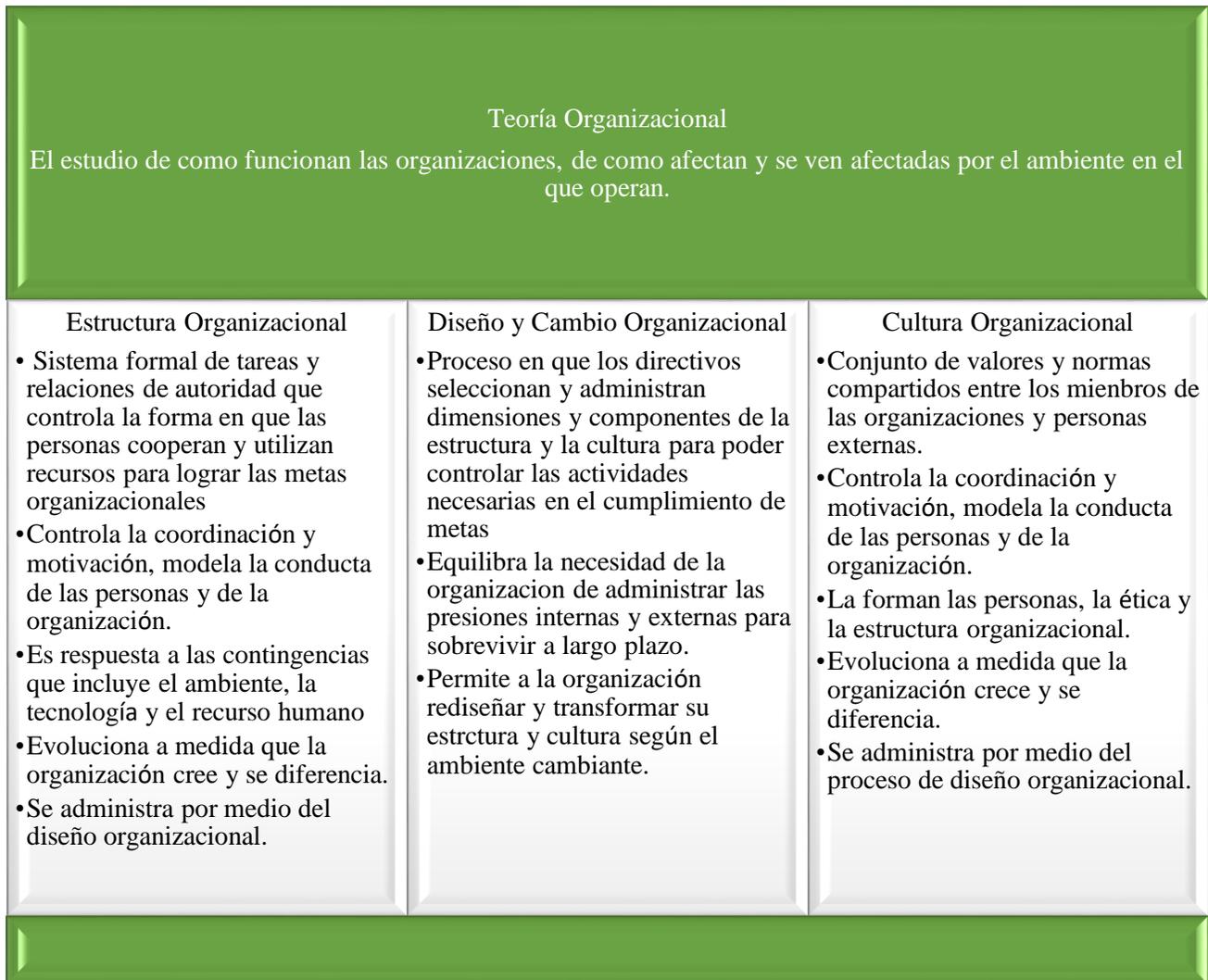
**Figura 1: Los seis procesos de la administración de RRHH**

Fuente; (Chiavenato, 2009)

La planeación estratégica de recursos Humanos es indispensable para cualquier organización. Existen teorías que pueden justificar y respaldar la importancia de realizar un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar la planeación estratégica de Recursos Humanos en la fundación.

Robbins & Judge (2009) estos dos autores hacen una relación entre la teoría organizacional , estructura, diseño y cambio estas constituye un eslabón en el ambiente de la Fundación e influyendo en ella.

**Ejemplo de relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales**



**Figura 2 : Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales**

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Robbins & Judge (2009) hacen referencia a que la cultura organizacional es fundamental ya que estas nos alinean con las estrategias de la fundación y los miembros. La parte directiva tienen un papel transcendental en el sostén de la cultura ya que en ella radica que son el ejemplo y el que está en la parte administrativa de la estructura.

Hoy en día los gerentes utilizan dos tipos de metas organizacionales para evaluar la eficiencia de su organización y desempeño de las mismas estas son:

Según Jones (2008):

Las **metas oficiales** son los principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos. Normalmente estas metas exhiben la **misión** de la organización (explican por qué existe y lo que debería hacer).

Las metas oficiales incluyen ser el fabricante líder de un producto, demostrar una preocupación primordial por la seguridad pública, etcétera. Las metas oficiales tienen la intención de legitimar a la organización y sus actividades, así como permitirle obtener los recursos y el apoyo de las partes interesadas.

En la cultura de la organización hay tres aspectos que mencionar y tener en cuenta estas son:

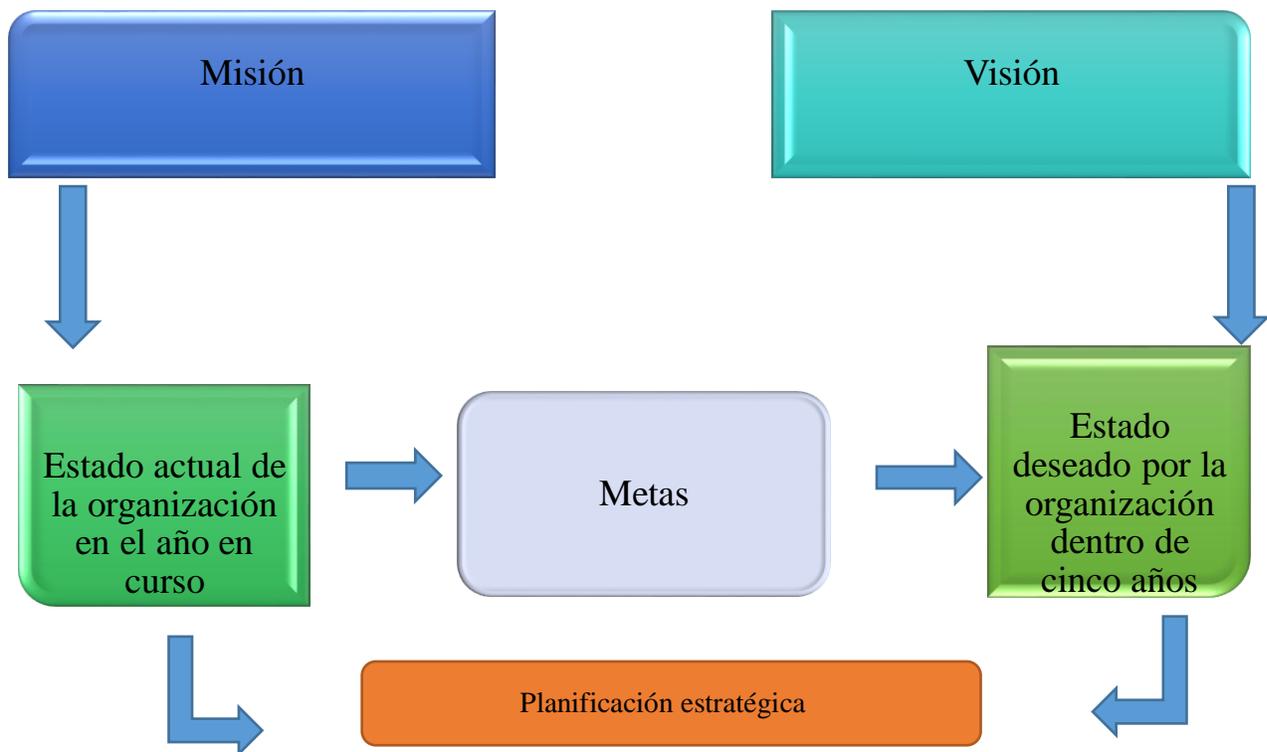
Chiavenato (2009) se refiere a la visión como aquella que pretende ser en un futuro la Fundación, como quiere verse en un par de años y a donde pretende llegar. Toda Fundación debe tener una visión de sí misma, saber y estar seguros de los recursos que posee y que tipo de relación será la que va ofrecer a sus clientes y mercado. También tener claro los objetivos estratégicos que van amarrados con la visión.

Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? (Chiavenato, 2009)

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas

son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.(Chiavenato, 2009)

### Ejemplo del carácter futurista de la visión de la organización



**Figura 3: El carácter futurista de la visión de la organización.**  
**Fuente:** (Chiavenato., 2002)

Según Chiavenato (2009) El objetivo de la organización es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

- 1) Enfocarse en el resultado que se debe alcanzar y no en una actividad.
- 2) Ser consistentes, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
- 3) Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.

- 4) Ser mensurables, cuantitativos y objetivos.
- 5) Referirse a un periodo determinado, como día, semana, mes y número de años.
- 6) Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles

Según Chiavenato (2009) Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

1. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos

La estrategia organizacional son las pautas claves de la organización debido a que la estrategia parte de los objetivos y estos a la vez van engranados a la visión y Misión de la organización. Para poder lograr una ventaja competitiva en el mercado es necesario que exista una conexión entre la razón de ser de la empresa, así como a donde pretenden llegar y los medios que se deben utilizar para lograrla.

Gelabert (2010) Explica que los modelos estratégicos de recursos humanos crean un vínculo entre las necesidades de la organización y los voluntarios, existen diferentes estructuras organizacionales mecanicistas y orgánicas. la elección de unan de ellas va depender de las competencias que tengamos en el talento humano. La cultura organizacional participativa e incluyente que permita a los voluntarios sentir un estilo de pertenencia hacia la fundación.

### Ejemplo del proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico

Preguntas de Planificación	•Enfoque diagnóstico.
¿Dónde estamos ahora?	•Analizar las condiciones externas y las organizaciones, asi como las características de los empleados.
¿A dónde queremos llegar?	•Definir la visión y formular objetivos de RH, con base en la eficiencia y la equidad, de acuerdo con las dimensiones básicas de los asociados involucrados.
¿Cómo salir de aquí y llegar allá?	•Definir la estrategia RH, a partir de las actividades que se necesitan y definir los recursos necesarios para ponerlas en práctica.
¿Cómo hacemos? ¿Dónde estamos ahora?	•Analizar los resultados para la evaluación de las nuevas condiciones de acuerdo con los objetivos definidos y reiniciar el proceso de nueva cuenta.

**Figura 4: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico**

Fuente: (Chiavenato., 2002)

Existen diferentes estructuras organizacionales para la fundación de ciertos autores como se detallan a continuación:

Definen a la estructura como la forma en que los gerentes una vez analizado y considerado factores como la especialización del trabajo, líneas jerárquicas o de mando, concentración de la toma de decisiones, segmentación por áreas y la extensión del control, agrupan los puestos formalmente. (Robbins & Judge, 2009)

Chiavenato, (2009) Afirma:

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (p. 92)

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. (Fincowsky, 2009)

Estos tres autores antes mencionados definen la estructura como un análisis profundo y minucioso de lo que es la cultura organizacional que incluye la visión, Misión y objetivos estratégicos buscando la eficiencia y eficacia en los procesos. Lo que constituye el sitio donde se encuentra cada puesto y por ende como este contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la Fundación.

## **Tipos de estructura**

### **Organización Burocrática o Piramidal:**

La organización burocrática es basada en la especialización del trabajo, dividiendo la estructura en función de trabajo por segmentos, creando muchos niveles de jerarquías dando la impresión gráfica de una pirámide; son empresas con estrategias defensivas y con pocas presiones del ambiente, al encontrarse en un entorno estable tienen resultados deseables. (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008, p. 62)

### **Organización Plana o Simple:**

La organización plana es basada en agrupar los puestos de trabajo en unidades representativas dependiendo del rubro y alcance de la empresa, puede ser por clientes, productos o servicios; creando pocos niveles jerárquicos que descentralizan la toma de decisiones; para empresas con estrategias exploradoras o de calidad total brindan oportunidades de crecimiento a los colaboradores y una posibilidad de responder rápidamente a los cambios o presiones del ambiente. (Gómez et al., 2008, p. 64)

### **Estructura matricial:**

Robbins & Judge (2009) definen como “Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto”. Esta combinación entre funcional o por producto indica que agrupará según la especialización de las funciones y la línea de productos o negocios, pudiendo crear una dualidad de mando. Con una estructura gráfica característica, donde un puesto tendrá que reportar sobre las funciones a un jefe y sobre el producto a otro. (p. 489)

Estos dos actores definen como “Estructura organizacional la que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto”. Esta combinación entre funcional o por producto indica que agrupará según la especialización de las funciones y la línea de productos o negocios, pudiendo crear una dualidad de mando. Con una estructura gráfica característica, donde un puesto tendrá que reportar sobre las funciones a un jefe y sobre el producto a otro.(Robbins & Judge, 2009)

La cadena de mando es otro término relevante el cual hace referencia a la línea de autoridad que recorre toda la estructura de la empresa, desde un extremo mas alto al mas bajo, un ejemplo de esto es cuando el gerente general emite una orden que según se transmite por la empresa esta llega hasta los operarios en la línea más baja (Robbins & Judge, 2009)

Al hablar de estructura organizacional se entiende que se representa autoridad, y a la vez la agrupación o división del trabajo y la atribución innata del puesto, para dar órdenes a personas bajo su cargo.(Ríos, 1995, p. 67)

Análisis, descripción y especificaciones de puestos:

Gómez (2008) menciona que el análisis de puesto es una herramienta donde se utiliza por medio de un formato toda la información relevante para cada puesto de trabajo y el responsable de elaborar este análisis es el encargado de recursos humanos principalmente.

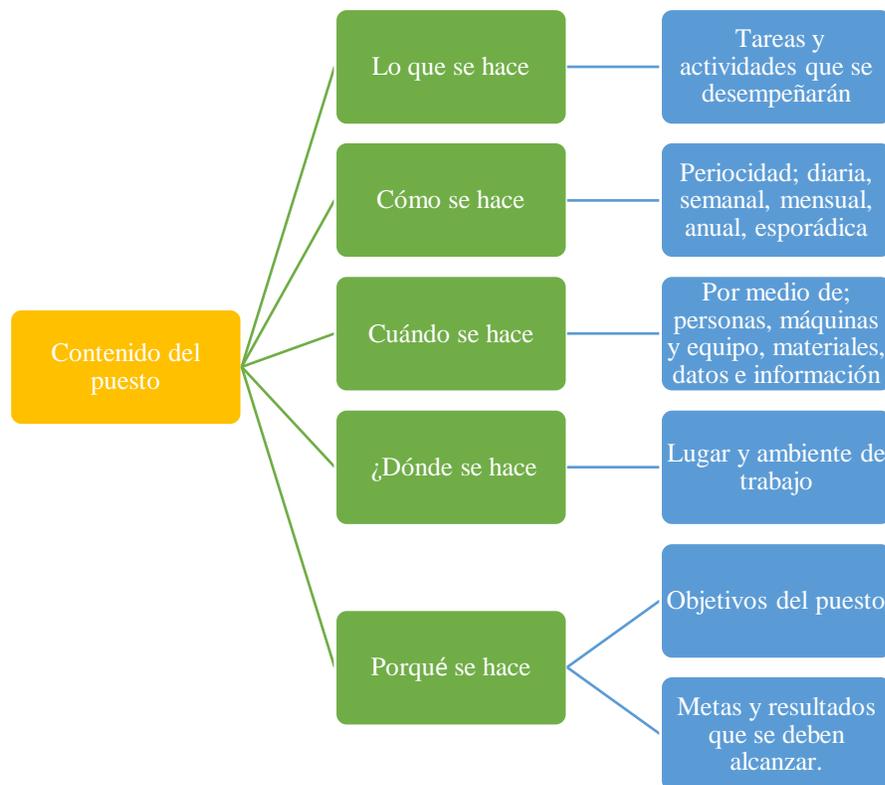
Gómez (2008) Propone que un diseño de puestos de trabajo es organizar de forma minuciosa las tareas, actividades o funciones que se necesitan ejecutar en un trabajo o contribuir con los diferentes procesos de la empresa.

## Modelos de diseño de puestos:

Desde que el ser humano existe se ha visto en la necesidad de especializar su trabajo para poder hacer uso de la administración del tiempo y hacer que las tareas se vuelvan más fáciles. Existen tres modelos de puestos: el clásico, el humanista y el de contingencias.

Chiavenato (2009) afirma que describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

## Ejemplo de Estructura de puestos



**Figura 5: Estructura de puestos**

Fuente: (Chiavenato., 2002)

En la descripciones de los puestos existen diferentes formatos que nos ayudan a realizar un vaciado y poder realizar un manual de descriptor de puestos según (Chiavenato, 2009)

### Ejemplo de la descripción de un puesto



### Figura 6: Ejemplo de la descripción de un puesto

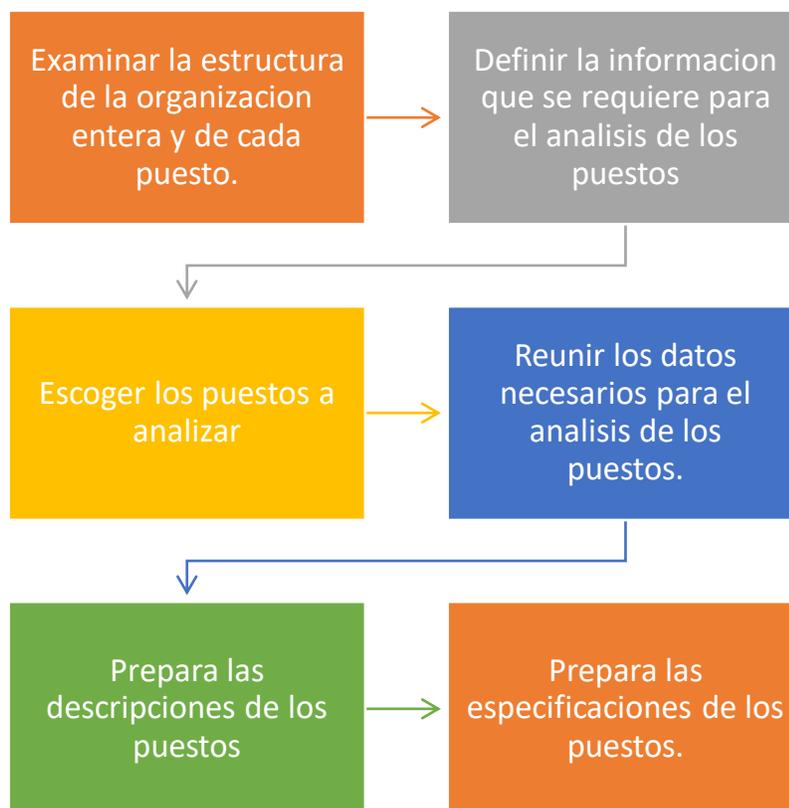
Fuente: (Chiavenato., 2002)

El análisis de la descripción de puestos es un proceso que se realiza paso a paso estos son  
Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos:

1. Subsidios para el reclutamiento: Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. Subsidios para la selección de personas: Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera.
3. Material para el entrenamiento: Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.

4. Base para la evaluación y la clasificación de puestos: Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
5. Evaluación del desempeño: Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.

### Ejemplo de los seis pasos del proceso del análisis de los puestos



**Figura 7: Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos**

Fuente: Chiavenato (2009)

### 2.2.2. Conceptualización

Las diferentes teorías organizacionales que existen estudian la manera en cómo funcionan las organizaciones, así como estas impactan en el ambiente tanto interno como externo.

En estas teorías hacen hincapié en diferentes conceptos que detallan a continuación:

La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización.(Jones, 2008)

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas.(Jones, 2008)

Werther & Keith (2008) Afirman: Organigrama : “Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben de recibir sueldos y salarios justos a cambio de su producción productiva” (p. 24).

“Estructura Organizacional: sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”.(Jones, 2008, p. 89)

“El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender”. (Ríos, 1995)

Descriptor de puestos : Mondy (2010) Afirma: “El descriptor del puesto es un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto” (p.92).

La estrategia: “Es el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores.(Mondy, 2010)

Gerentes: “Los gerentes son los empleados responsables de coordinar los recursos de la organización y asegurar que las metas de ésta se cumplan exitosamente”(Jones, 2008, p. 117)

La autoridad es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y para influir directamente en lo que hacen y cómo lo hacen” (Jones, 2008, p. 117).

Análisis de los puestos. “Es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes de un puesto”.(Dessler, 2009)

Descripción de los puestos. “Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable”. (Chiavenato, 2009)

Especificaciones del puesto: “Es una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto”. (Chiavenato, 2009)

Tareas: Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado (como una unidad de producción o un servicio al cliente).(Chiavenato, 2009)

Puesto: “Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona”.(Chiavenato, 2009)

Familia de puestos: “Un grupo de dos o más puestos que tienen obligaciones similares”(Mondy, 2010).

## **2.3. Metodologías**

### **2.3.1. Instrumento**

Hoy en día las empresas o las organizaciones recurren a métodos o procedimientos para recabar la información existen diversas fuentes; las primarias y secundarias.

Las primarias son aquellas que se utilizan de primera mano, el investigador recolecta la información por sus propios medios mientras que la fuente secundaria podemos decir de manera

práctica que son las que se obtienen de libros, revistas, documentales.(Bernal Torres, 2006, p. 176)

En la investigación para obtener información sobre la planificación estratégica de la gestión del área de Recursos Humanos los lineamientos a seguir son; aplicación del diagnóstico a los colaboradores como fuente primaria o con el director de la fundación como fuente secundaria. Para recopilar mayor información podemos aplicar una mezcla de diferentes métodos de investigación, tales como:

Bernal Torres (2006) los instrumentos de investigación pueden ser:

- a. El cuestionario
- b. Entrevista
  - a. Estructura
  - b. Semi estructurada
  - c. No estructurada
- c. Observación

El cuestionario: según Chiavenato (2009) Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor, lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización.

Hernández Sampieri (2010) “Es una herramienta de recolección de datos que por medio de un conjunto de preguntas buscan medir las variables planteadas, este método el más utilizado en la mayoría de las investigaciones”. (p. 586)

Todo instrumento aplicado debe ser medido para comprobar su rango de confiabilidad y validez. La confiabilidad es la congruencia de los resultados obtenidos en las diferentes mediciones realizadas a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que las condiciones sean lo más parecidas a las mediciones anteriores, si las congruencias en los resultados arrojados por el cuestionario se mantienen, entonces esta afirmación será positiva.(Bernal Torres, 2006)

Las preguntas cerradas son aquellas que están formuladas para responder de forma limitada mediante respuestas previamente establecidas. Las preguntas abiertas son de utilidad cuando se busca obtener mayor cantidad de información, al no limitar las respuestas de los participantes.(Hernández Sampieri, 2010)

Las preguntas en escala son definidas por Bernal Torres (2006) como “aquellas preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o una variable a medir”

La escala de Likert: se comprende como un método de medición que busca crear una conexión o relación entre dos variables que de otra forma sería difícil de conectar una con la otra; en la escala propuesta por Likert cada uno de los aspectos o conceptos se miden de igual forma en cada pregunta o alternativas(Bernal Torres, 2006). En este tipo de escalas se hace del 1 al 5 donde 1 puede ser en Desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Recopila la información mediante una comunicación directa con las personas que conforman la muestra, en este caso los entrevistados, el especialista o entrevistador realiza las

preguntas con el fin de recabar la información relevante a la investigación, fungiendo como un filtro. (Hernández Sampieri, 2010)

Chiavenato (2009) Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

Chiavenato (2009) La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc.

Ejemplo de Participación de los involucrados en la recopilación de datos



**Figura 8: Participación de los involucrados en la recopilación de datos**  
Fuente :Chiavenato (2009)

## CAPITULO III METODOLOGÍA

En ésta sección se encontrará información relacionada al diseño que se desarrollará en la investigación, identificación de la población, selección de la muestra, unidad de análisis, instrumentos aplicados, técnicas y fuentes de información, todo de acuerdo a las necesidades de la investigación.

### 3.1. Congruencia Metodológica

En este apartado se incluye una tabla de coherencia metodológica del planteamiento del problema de la investigación.

#### Ejemplo de variables de investigación



**Figura 9: Variables de investigación**

Fuente: Propia

### 3.1.1. Matriz

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Plasmar la importancia de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, mediante un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Melodías de Esperanza.	Plasmar la importancia de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, mediante un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Melodías de Esperanza.	Realizar un análisis FODA que permita estar al tanto de la situación actual de la fundación Melodías de Esperanza.  Establecer una herramienta administrativa que contenga la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de la Fundación Melodías de Esperanza para el desempeño eficiente del personal.  Identificar los procesos que se ven afectados al no contar con un Manual de descriptores de puestos en la fundación Melodías de Esperanza.  Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.	¿Cuál es la importancia para los colaboradores el tener claro las líneas de autoridad y mando en la estructura organizacional de la fundación Melodías de Esperanza?  ¿Es necesario que los colaboradores del área administrativa cuenten con un Manual de Descriptores de Puestos?  ¿Qué mejoras necesita el proceso de reclutamiento, selección e inducción a los nuevos colaboradores a la fundación?

**Tabla 1: Matriz**

Fuente: Autoría Propia

## 4.1.2. Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Plasmar la importancia de la planeación estratégica de la gestión de recursos humanos, mediante un diagnóstico situacional y análisis de necesidades para mejorar los procesos administrativos de la Fundación Melodías de Esperanza				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEM
<b>Estructura Organizacional</b>	Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.	Puede ser plana, puede ser burocrático, tiene reglas de autoridad, reglas que definen la responsabilidad, y debe ser lo mas objetiva a la administración.	*Jerarquizacion *Asamblea *Junta Directiva *Mandos Medios *Colaboradores	1, 2, 8 ( e )
<b>Descriptores de Puestos</b>	La descripción de puestos es una herramienta que tiene la empresa para desarrollar un proceso de reclutamiento de empleados de manera eficaz.	Detalla las funciones que va realizar en el trabajo la persona contratada para un puesto en específico.	* Perfiles *Funciones * Tareas *Actividades *periodicidad	3,4,5,6,7,9 ( e )
<b>Misión y Visión actualizada</b>	La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.	Es clara, entendible, facil de seguir para los miembros de la organización. Es breve, es desafiante pero a la vez realista.	*Definición *Funcionamiento *Documentacion existente. *Adecuación.	1,2,3,4,5 (T)
<b>Objetivos y Valores organizacionales</b>	Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Sirven de guía para la asignación de recursos. Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización.	Son aceptados y seguidos por todos los miembros de la empresa, son coherentes y estan alineados a la perspectiva institucional, son cualidades que realmente posee y cree la empresa.	*Sentido de pertenencia. *Capital intelectual.	1,2,3,4,5,6,7 (I)

**Tabla 2: Congruencia metodológica**

Fuente: propia

### **3.1.3. Hipótesis**

Formulación de la Hipótesis:

Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados, son el centro del enfoque cuantitativo-deductivo. Estas contienen variables: que son propiedades cuya variación es susceptible de ser medida, observada o inferida y deben ser precisas, concretas y poder observarse en la realidad. La relación que estas guardan, debe ser clara, verdadera y medible. (Hernández Sampieri, 2010)

Las hipótesis surgen normalmente del planteamiento del problema y la revisión de la literatura, y algunas veces a partir de teorías. Estas deben referirse a una situación, contexto, ambiente o evento empírico. Asimismo, tienen que vincularse con las técnicas disponibles para comprobarlas. (Chiavenato, 2009).

**Las hipótesis para este trabajo de investigación son las siguientes:**

- H1. Tendría impacto positivo que los voluntarios de la fundación Melodías de Esperanza supiesen a profundidad sus funciones en el trabajo.
- H2. Impactaría un cambio en la misión y visión de la fundación Melodías de Esperanza a su cultura organizacional.
- H3. Estaría afectando el desempeño en su trabajo a los voluntarios de la fundación Melodías de Esperanza la falta de una jerarquización mejor estructurada.

Según Chiavenato (2009) Dependiendo del alcance del estudio e definirán o no las hipótesis ya que en los estudios exploratorios no se planean estas.

Las hipótesis se clasifican en:

- a) De investigación
- b) Nulas
- c) Alternativas
- d) Estadísticas

También pueden clasificarse en:

- a) Correlacionales
- b) Diferencia de grupos
- c) Causales

Pueden ser multivariadas o bivariadas.

## **4.2. Enfoque y métodos**

Dado a la problemática en la fundación Melodías de Esperanza y basados en los objetivos de la investigación se comprueba que esta investigación tiene dos enfoques de investigación cualitativos y cuantitativos, basados en un método mixto. La estrategia empleada de la investigación se puede clasificar como investigación de campo ya que se basa en métodos que permiten recoger datos de forma directa.

El principal reto metodológico de nuestro proyecto consiste en integrar los resultados derivados de técnicas de investigación de naturaleza cuantitativa y cualitativa para ofrecer una respuesta coherente a los objetivos. Las razones por las que se recomienda su uso son variadas:

permiten una mayor comprensión de los fenómenos estudiados Creswell y Plano Clark (2007), facilitan la aproximación a un problema desde diferentes puntos de vista Tashakkori y Teddie, (1998) o generan y verifican teorías dentro de una misma investigación Punch, (2005).

Además, se ha demostrado que las investigaciones multimétodos que tienen un mayor impacto que las que utilizan un único método (Molina-Azorín, 2012).

Según (Sampieri, 2010) pág. 546) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado”

Además, partiendo de los resultados obtenidos, se podrá determinar qué tipos de recomendaciones se puede proporcionar en esta organización y en qué áreas puede mejorar.

### **4.3. Diseño de la investigación**

Este tipo de investigación es de tipo “no experimental” ya que previamente se observaron los fenómenos tal cual se dan en su ambiente y contexto, con el propósito de obtener mediante un diagnóstico situacional la problemática que se da en la planificación estratégica para la gestión de recursos humanos. También tendrá un alcance descriptivo por las etapas previstas del proceso

- Identificación del problema
- Formulación de objetivos
- Marco metodológico
- Desarrollo de contenido

- Resultados y análisis de la información
- Conclusiones y recomendaciones

Los estudios de alcance descriptivo buscan “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri, 2010) (pág. 80)

Es de tipo prospectiva porque los datos fueron tomados en el momento de aplicar la investigación de campo sin tomar en cuenta los datos históricos.

Su corte es transversal por que se utiliza una sola medición durante la investigación.

#### **4.3.1. Población**

Según (Manzanares, 2018) la Fundación cuenta con 18 voluntarios .

#### **4.3.2. Muestra**

De acuerdo a (Sampieri, 2010) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”, (pág. 173).

La población seleccionada será: 18 Voluntarios que son parte de la fundación, utilizando el ciento por ciento (100%) del recurso humano como muestra, con el objetivo de obtener resultados totalmente productivos, con información confiable y relevante.

Por tanto, la población del estudio es todo el talento humano que labora en la fundación, tanto en la parte de la asamblea como a cada uno de los voluntarios.

Para efectos de esta investigación se utilizará el tipo de muestreo no probabilístico, que según Hernández Sampieri (2010) “Es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”. (pág. 171). Se hace notar que se encuestará a 18 de colaboradores de la Fundación.

El método de muestro no probabilístico a utilizar en esta investigación es el muestreo por conveniencia, porque las personas se seleccionarán dada la conveniente accesibilidad y proximidad del sujeto para el investigador. Además, esta técnica de muestreo es la más económica y la que menos tiempo consume, lo que es muy conveniente para esta investigación, considerando que el tiempo para desarrollar dicha investigación es limitado.

### **4.3.3. Unidad de análisis**

Para la selección de una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Luego, se procede a la etapa de recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos.(Hernández Sampieri, 2010, p. 173)

La unidad de análisis es administrativa y se determinará por los procesos de la planeación estratégica en la gestión de recursos humanos de la fundación Melodías de Esperanza, en pro de manejar controles, cultura organizacional y un eficiente trabajo de inducción al momento de vincular nuevos colaboradores a la entidad.

#### **4.4. Técnicas e instrumentos aplicados**

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.(Hernández Sampieri, 2010, p. 198)

“El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.(Hernández Sampieri, 2010, p. 217) .Para efectos de esta investigación se diseñarán preguntas cerradas.

##### **4.4.1. Instrumento**

Con la finalidad de obtener la recolección de datos, se realizará una entrevista que se aplicará a los directivos de la empresa y un cuestionario a todos los colaboradores.

##### **4.4.2. Técnicas**

**Cuestionario:**

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.(Hernández Sampieri, 2010, p. 198) .Esto permitirá conocer la realidad de la situación actual e identificar las necesidades que tienen en el área de recursos humanos específicamente en la fundación Melodías de Esperanza.

“El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.(Hernández Sampieri, 2010, p. 217). Para efectos de esta investigación se diseñarán preguntas cerradas.

#### **Entrevista:**

Constituye una herramienta importante para realizar una comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador, la entrevista está dirigida a los directivos que laboran en esta fundación que es sin fines de lucro.

Esta será una entrevista estructurada para enriquecer la recolección de datos obtenida por medio de la encuesta y profundizar más en el diagnóstico.

#### **4.4.3. Procedimiento**

Es el vínculo que se establece entre las necesidades de información y las preguntas u observaciones que se harán. Dentro de las actividades realizadas para llevar a cabo la recolección de los datos, se visitó la ciudad de Siguatepeque, específicamente la Colonia Mata, en donde se encuentra ubicada la Fundación Melodías de Esperanza. La primera visita fue de pura indagación y conocimiento de los recursos con que contaban en la organización.

Un momento ameno de mucha conversación, conocer los voluntarios y directivos que lo fundaron en un marco de relaciones en la que se establece un entendimiento mutuo entre varios agentes con el objetivo de abordar una problemática de manera colaborativa. Y de esta manera se logra plasmar las preguntas iniciales del informe

## **4.5. Fuentes de información**

### **4.5.1. Fuentes primarias**

El objetivo de las fuentes primarias es obtener información de primera mano relacionada a la investigación que se realiza.

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

Cuestionario estructurado para aplicar a diferentes personas que colaboran en la fundación, e indagar sobre la planificación estratégica, la inducción a nuevos colaboradores y el manual de descriptores de puestos y otros aspectos relevantes para la investigación.

Cuestionario dirigido a los directivos de la empresa, con el fin de conocer aspectos relacionados en la planeación estratégica.

Libros y diccionarios: Se realizaron consultas a diversos libros académicos de administración de recursos humanos, gestión del talento humano, metodología de investigación, diccionario de términos generales, etcétera.

Documentos oficiales: Se consideraron diversas publicaciones de entidades gubernamentales, empresas filantrópicas, organismos internacionales, fuentes de estadísticas y otros.

Páginas de internet: Fueron consultadas diversas páginas oficiales de entidades y bases de datos académicas como ser la del CRAI.

Resultados de estudios de tesis relacionadas con el tema.

#### **4.5.2. Fuentes Secundarias**

Se le llama información secundaria a los datos recogidos y ya elaborados, (información primaria) que existen previamente y son del interés del investigador por lo que ha sido producido con diversos propósitos. Para su recolección se utilizan dos técnicas: cuantitativas (estadísticas, censos cálculos matemáticos) y cualitativas, como (actas, registros, informes, documentos).

Las fuentes secundarias se utilizan especialmente cuando no se puede obtener información por medios de las fuentes primarias, el objetivo de las mismas es ampliar el contenido de la información presentadas por las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son: artículos de revistas científicas, literatura de consulta en páginas electrónicas relacionadas al tema desarrollado., informes y datos estadísticos

#### **Fuentes internas:**

Las fuentes internas de información están constituidas por los documentos internos que son las memorias o registros de las operaciones cotidianas de la empresa. Se generan diariamente a través de informes (en los diferentes departamentos áreas o unidades de negocio de la empresa), de documentos que sirven para realizar análisis para toma de decisiones, de estudios especializados

realizados por terceros como, diagnósticos, de manuales para organización de procedimientos, (muestran la dinámica, las características u otra variable que quiera investigar), de normas técnicas etc.

**Limitaciones de la investigación:**

Para la realización de la investigación y recolección de datos no se detecta ninguna limitante.

## CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### 4.1. Breve descripción histórica

En el año 2011 nació en el corazón de Rigoberto Manzanares Tinoco, la idea de servir a los niños y jóvenes en riesgo social de la ciudad de Siguatepeque por medio de la enseñanza de instrumentos musicales, razón por la cual, después de compartir con su esposa Belinda dicha idea, surgió la inquietud de que este sueño se convirtiera en una realidad.

En el mes de abril, mientras la idea comenzaba a tomar mayor impulso, surgieron varias interrogantes: ¿Cuál debería ser el nombre que dicha institución llevaría? ¿Quiénes deberían acompañar este sueño? Teniendo en mente su finalidad, surgieron varias ideas en relación al nombre, partiendo de que esta institución sería para ayudar a niños y jóvenes en riesgo social por medio de la Música y valores cristianos, fue así que, de una serie de combinaciones de palabras relacionadas con la Música y la proyección social, se fueron dando varios nombres. Rigoberto Manzanares, recuerda que en varios papeles se escribieron palabras que tuvieran que ver con Música y varias con la acción social. De ahí, se fueron desprendiendo nombres como Pentagrama de Solidaridad, Claves de amor, Notas de Misericordia, etc.

Finalmente, un día de abril, mientras llegaba la noche, la esposa de Rigoberto, mientras hacía juego de estas palabras, se le dibujo una linda sonrisa en su rostro y llego donde Rigoberto a decirle que había encontrado el nombre que sería el más idóneo para dicha institución. Fue así que Rigoberto observando el nombre no le quedo ninguna duda que ese nombre “Melodías de Esperanza” era el más indicado.

Después de encontrar el nombre para la institución, la próxima tarea sería encontrar las personas indicadas para establecer una directiva que fuera la responsable por su avance y desarrollo. Fue así que Rigoberto y su esposa comenzaron a orar a Dios por personas que llenaran requisitos de voluntariado, con principios cristianos, y que estuvieran de alguna manera involucrados en la Música, y que quisieran trabajar por el bien de los más necesitados, específicamente niños y jóvenes en riesgo social.

En el mes de mayo del año 2011, Rigoberto comenzó la búsqueda de personas para integrar una Junta Directiva. Lo sorprendente, fue que, de 10 personas conocidas, que contacto vía celular, para involucrarse en este trabajo, 7 aceptaron ser parte del equipo de trabajo.

Así que ese mismo mes se convocó a una sesión para tener una plática con el abogado Octavio Adolfo López Urquia para conocer sobre cómo debería funcionar la parte legal para saber acerca de la Personería Jurídica que tendría dicha institución. Ese mismo día, se formó una Junta, quedando como presidente el Prof. Rigoberto Manzanares, Vice- presidente El Dr. Allan Valladares, Secretaria Belinda López, Tesorero Lic. Henry Márquez, Fiscal Prof. Abel Japaz, Vocal 1 Prof. José Antonio López, Vocal 2 Lic. Delmy Yadira Manzanares, Vocal 3 Prof. Rony Fernando Alfaro.

Mientras estábamos reunidos con el Abogado López Urquia, informo de los tres tipos de instituciones no lucrativas que había en Honduras. Es decir, ONG, Fundaciones, y Organizaciones. Nos informó que cada una de ellas representaba ventajas y desventajas.

Por consenso se quedó que la institución que se formaría sería una Fundación, y ese mismo día se hizo el compromiso de comenzar los trámites de Personería Jurídica para la Fundación Melodías de Esperanza. Los trámites se comenzaron inmediatamente con el abogado López Urquia, y se comenzaron a conseguir los currículos de cada miembro de la Junta Directiva. Después de esto, se comenzaron a hacer las reuniones de sesión en las casas de los directivos. Se comenzó a recaudar fondos económicos para el tema de la Personería Jurídica, ya que a pesar que el Abogado López Urquia ofreció sus servicios de forma gratuita, el gobierno pedía L 50, 000 como garantía bancaria y aproximadamente, L 18,000 para publicación en el diario oficial La Gaceta. De modo, que en base a esto se comenzó a trabajar en actividades de recaudación de fondos económicos.

En el mes de junio del 2011, se procedió a abrir una cuenta bancaria en el banco Atlántida para llevar mayor control y seguridad de las finanzas. Dicha cuenta, se abrió con la cantidad de L 2,000 de una donación de la joven Suyapa Ávila, quien desde que se inició con la idea de la institución prometió su ayuda económica. Surgieron otras pequeñas donaciones, como la de Edwin Aquiles Castellanos de L 1, 000.

La Fundación Melodías de Esperanza, siguió trabajando con actividades, buscando llegar a la meta de lo que era la Personería Jurídica. En el mes de mayo del año 2011, la Fundación Melodías de Esperanza, abrió su página de Facebook, y a raíz de esta comunicación con las redes sociales, surgieron invitaciones de los medios de comunicación local como nacional, lo cual puso en la palestra pública a la Fundación, y gozar de mucha aceptación en la población.

El 15 de Julio del 2011 se comenzaron las clases de Piano y de Guitarra en la Iglesia Episcopal, comenzando con una inscripción de 26 jóvenes y niños, recibiendo clases de Guitarra y Piano en forma trimestral.

El 15 de octubre terminaron el primer trimestre los primeros alumnos de la Fundación Melodías de Esperanza quienes en su mayoría terminaron con muy buen suceso. El mes de marzo del 2012 la Escuela Americana a través del Profesor Marco Ferrera dono instrumentos musicales de viento en condiciones de segunda mano para la Fundación los cuales han estado en proceso de reparación, aunque ya se usan algunos para las clases de trompeta.

El año 2012 por razones de fuerza mayor, no se continuo con el trámite legal de personería jurídica con el abogado López Urquia, sino que se contrataron los servicios del Abogado Gerardo Calderón para realizar dicho trámite, el cual aún hasta la fecha se continúa realizando, dado que este trámite es largo y difícil de realizar en Honduras, esperando en Dios se pueda obtener muy pronto para el bienestar de la Fundación.

Ese mismo año conocimos al Misionero Mark Fittz, quien se interesó grandemente en nuestra Fundación, y por medio de sus gestiones, se trajo el primer equipo de norteamericanos de USA para hacer varios proyectos como Pilas, Techos, Pisos de cemento, y cunetas a las madres de los niños de la Fundación, y quienes trajeron una donación de varias Guitarras para las clases de Música. Ese año fue muy especial, ya que pudimos establecer nuestros primeros contactos con amigos de USA, y con un corazón para servir a los más necesitados, mostrándoles el amor de Jesús.

El año 2013 se realizaron clases de Trompeta, con la ayuda del Profesor Hugo Romero. Además, recibimos la donación del tan anhelado terreno por el Hno. Jeff Venghaus y su esposa Jenny Reese, de Texas, USA, a través del contacto del misionero Mark Fitzz y la canalización vía Camino Global. Anteriormente habíamos estado realizando las clases en un solar prestado por la Familia Aguilar, en Colonia Antonio Matta.

Ese mismo año 2013, a través de las redes sociales, conocimos al amigo, amigo Richard Burbano, dueño de la Agencia Digital Sensaciones Web, con sede en el país de Chile, y fue quien nos donó la página Web con la cual hemos tenido acceso a todo el mundo de una manera más formal.

En el año 2014 A través de nuestro amigo y donante Jeff Venghaus y su esposa Jenny Reese, hicieron contactos con sus amigos de Texas, USA, para visitar nuestra Fundación, y fue así que llegaron a Honduras, con el propósito de conocer más de cerca las necesidades de la Fundación, y viendo las necesidades en su mayoría, donaron los fondos para la compra de la propiedad que esta contiguo a la que habían donado anteriormente, Jeff Venghaus y su esposa Jenny Reese. Aquí en esta nueva propiedad adquirida, se reconstruyo la casa antigua, donde vivirá el Director de la Fundación Melodías de Esperanza.

Para el año 2014, se hicieron varios proyectos, como la construcción de una vivienda para la señora Lourdes Martínez, el repello de la casita de adobe que estaba en el primer terreno de la Fundación, y se pintó de color amarillo. Se han atendido aproximadamente 150 niños, con quienes se comparten clases de valores cristianos, y de educación musical. Quienes llegan los

días sábados, a recibir sus clases de Educación Musical y de valores cristianos. Estamos agradecidos con Dios en ver hasta este día el crecimiento de nuestra Fundación, la cual Dios está llevando de triunfo en triunfo, y proclamando el evangelio de Jesús a cada criatura.

En la actualidad se está dando merienda a los niños los días sábados. Se han realizado varios conciertos a beneficio de la Fundación, se han realizado programas de Televisión dando a conocer a nivel nacional nuestro trabajo, por ejemplo, HCH vino a realizar un programa completo con nosotros, y los amigos del programa Porque nos importa de Televisión vinieron a realizar un programa, que está en You Tube sobre el trabajo que realizamos. Se han donado filtros de agua a las familias de la Fundación, se construyó un pozo de agua en las instalaciones de la Fundación, El Director vive actualmente en la casa de la Fundación.

## **4.2. Información relevante Misión, Visión, Valores**

### **Misión:**

Somos una fundación, que brindamos apoyo a niños y jóvenes en riesgo social, en el área de educación musical y valores éticos y morales; sin fines de lucro y con alto valor cultural y espiritual, sin distinción de raza y edad; para hacer de ellos personas con principios cristianos de bien para la sociedad.

### **Visión:**

Para el año 2018 seremos una fundación no gubernamental y de servicio voluntariado humanitario enfocado en el rescate de niños y adolescentes en riesgo social; a través de la educación musical y principios cristianos.

## **Valores:**

Compromiso con la organización: Se logra asignando diferentes actividades para el cumplimiento de las metas a cada una de las personas que componen la fundación, estas a su vez forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Responsabilidad Social: Esta se asume a partir de los valores, creencias, ideas de los involucrados, este tipo de responsabilidad es la que más perdura en el tiempo y la que logra un mayor impacto positivo en la sociedad y por lo tanto la que hay que potenciar y fomentar en aras de alcanzar una mejor calidad de vida.

Honradez: No es solo la falta de honestidad, sino que abarca todos los aspectos de la vida, tanto externos con palabras y acciones, como internos con intenciones, pensamientos y actitudes.

Solidaridad: Se logra cuando reflexionamos sobre la situación de todos aquellos menos favorecidos que nosotros, y no cerramos los ojos frente a los problemas y necesidades de los demás.

## **Principios**

- Adhesión abierta y voluntaria
- Compromiso con la comunidad
- Cooperación y proyección con la comunidad
- Solidaridad y transparencia
- Autonomía e independencia

### **4.3. Proceso actual**

#### 4.3.1. Descripción de los procesos

El proceso de reclutamiento del personal se realiza por parte de cada uno de los voluntarios de forma que cada uno de ellos hace referencia en atraer un voluntario que reúne los requerimientos que tiene estipulado la Fundación, siendo esto un reclutamiento por referencia. EL proceso de inducción lo realiza el director y la secretaria utilizando una conversación donde le explica al voluntario de forma verbal las tareas y actividades que deberá realizar.

#### 4.2.2. Análisis de personal

En la Fundación se evidencia que existen dificultades en los procesos de reclutamiento y selección del personal, esto se ve reflejado en cuanto a lo siguiente:

- No hay claridad en las actividades
- No se cuenta con una descripción específica y física que nos determine las actividades, tareas y deber de los voluntarios.

### **4.3. Método de medición a ser aplicado**

#### 4.3.1. Justificación

Para obtener los resultados del análisis situacional y la identificación de necesidades se realizó una investigación documental y de campo utilizando dos herramientas de información, siendo estas una encuesta y entrevista, recursos que se adaptaron a la Fundación dividida en cuatro ejes: estructura, transversalidad, apoyo e identificación.

#### 4.3.2. Aplicación

Para la aplicación de las herramientas que se utilizaron de levantamiento de información se realizaron pruebas para validar su confianza y viabilidad de la información que se desea recopilar, facilitando a la vez el procesamiento de información en el análisis e interpretación de datos recopilados.

#### 4.3.3. Resultados

La información recolectada responde al planteamiento del problema de la investigación y estos a la vez se vuelven un respaldo al marco conceptual de la investigación.

En el análisis e interpretación de la información obtenida se ve reflejado que los voluntarios conocen la visión, misión, objetivos de la fundación, pero a groso modo.

En relación a la estructura organizacional no la conocen de forma palpable y en cuanto a las tareas que les compete realizar no les queda claro lo que les corresponde debido a que no existe un documento oficial que busque el fortalecimiento de la administración de recursos humanos.

Del instrumento aplicado se obtuvieron diferentes resultados, después de realizar los datos en los formularios de google y en cada una de las preguntas con el cruce de variables todos los resultados arrojados son válidos por lo tanto cumplen y se detallan a continuación:

#### 4.3.3.1. Matriz FODA de la Fundación Melodías de la Esperanza

##### **Fortalezas**

**F**

- ❖ Cuentan con las bases legales: personería jurídica y estatutos de organizaciones sin fines de logro.
- ❖ Infraestructura propia.
- ❖ Personal altamente comprometido en la Junta Directiva
- ❖ Personal calificado en la licenciatura de pedagogía y Ciencias de la educación.
- ❖ Asesoría profesional de psicólogos en los estudios socioeconómicos de los beneficiados.
- ❖ Los fondos son administrados mediante una cuenta bancaria corporativa.
- ❖ Equipo de trabajo conformado por voluntarios
- ❖ Credibilidad y aceptación por parte de la comunidad.
- ❖ Única Fundación de enseñanza de música con principios cristianos en el municipio de Siguatepeque, Comayagua.
- ❖ Instrumentos musicales propios de la Fundación.

##### **Oportunidades**

**O**

- ❖ Alto potencial de crecimiento profesional llevada a cabo por planes de carrera.
- ❖ Alcanzar la reinserción a la sociedad de jóvenes y niños bajo condiciones de riesgo social.
- ❖ Ser una institución referente para futuras generaciones y grupos organizados dedicados al mismo fin.
- ❖ Cuentan con buenas relaciones con otras empresas a través de las alianzas previas.
- ❖ Crear Alianza con organismos internacionales
- ❖ Vinculación con centros educativos de la zona de influencia.

##### **Debilidades**

# D

- ❖ Falta de un departamento de recursos humanos.
- ❖ Falta de apoyo de los padres de familia.
- ❖ Falta una campaña publicitaria masiva.
- ❖ Falta de empoderamiento de los directivos
- ❖ Falta de sostenibilidad económica en sus procesos administrativos.
- ❖ Ausentismo por parte del personal de música.
- ❖ Falta de mobiliario y equipo para atender la demanda de los beneficiados.
- ❖ Falta de acondicionamiento en los salones musicales.

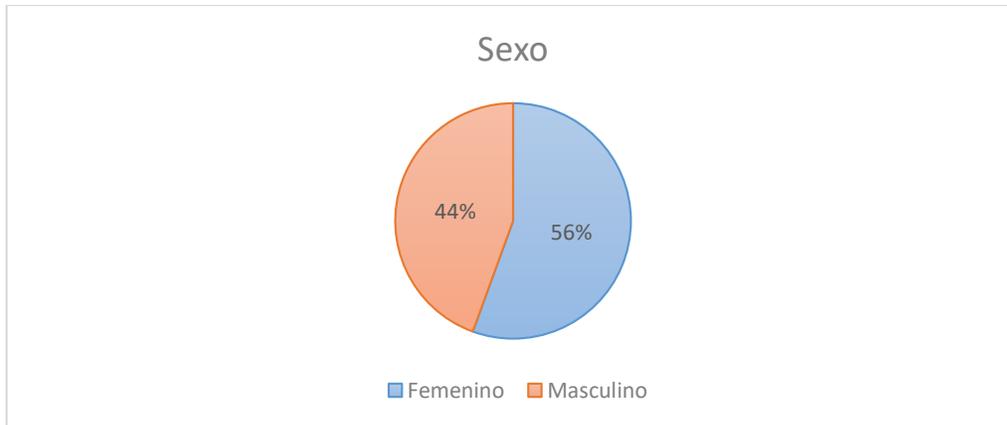
## **Amenazas**

# A

- ❖ Ubicación demográfica en zona de riesgo.
- ❖ Establecimiento de ventas de bebidas alcohólicas frente a la Fundación.
- ❖ Exposición de los beneficiarios al consumo de drogas.
- ❖ Presencia de grupos y pandillas dentro de la zona.
- ❖ Nuevos retos de los procesos administrativos por el entorno global.

### Datos Sociodemográficos:

#### Distribución de las personas abordadas según su género:

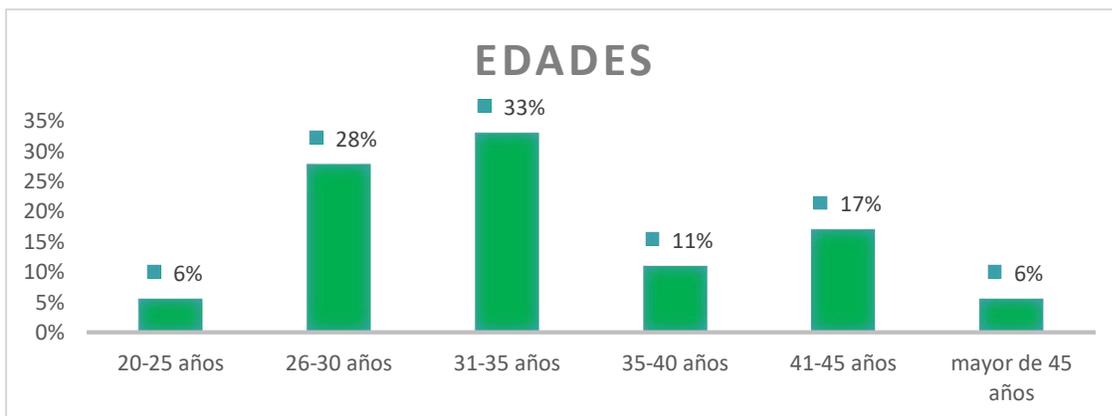


**Figura 10: Gráfica de variable de género**

Fuente: (Autoría propia)

De las personas entrevistadas se puede denotar que 55.6 % son del sexo femenino y 44.4% son del sexo masculino. Dado estos resultados la mayor parte del personal que integra la Fundación en su mayoría son mujeres.

#### Rango de edades:

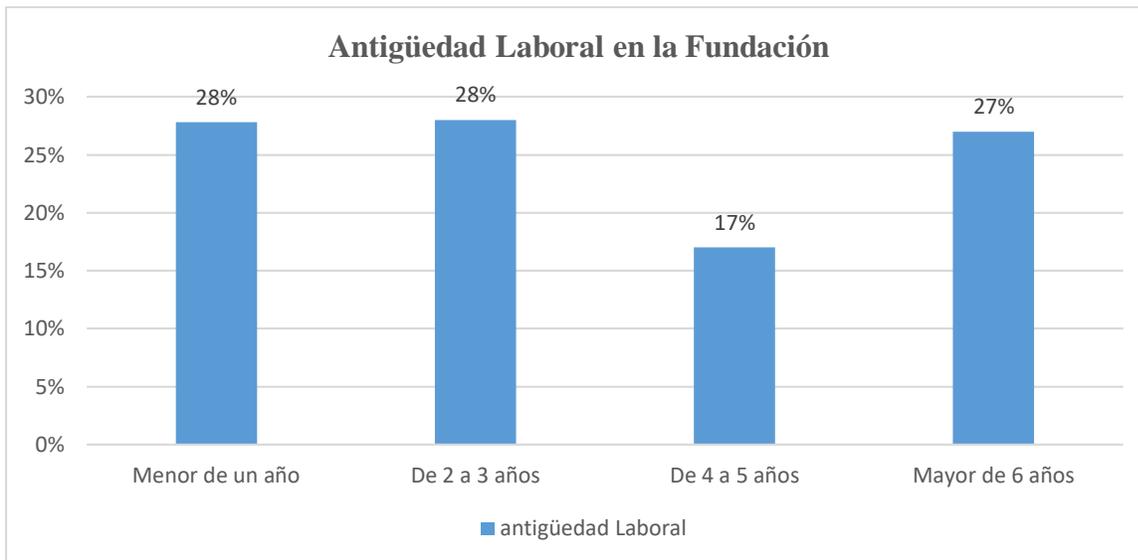


**Figura 11: Gráfica de variable de Edad**

Fuente: (Autoría propia)

El porcentaje más alto de los entrevistados se encuentran en un rango entre 31-35 años de edad que corresponde al 33 % del 100% encuestados, siendo esto la población en su mayoría jóvenes.

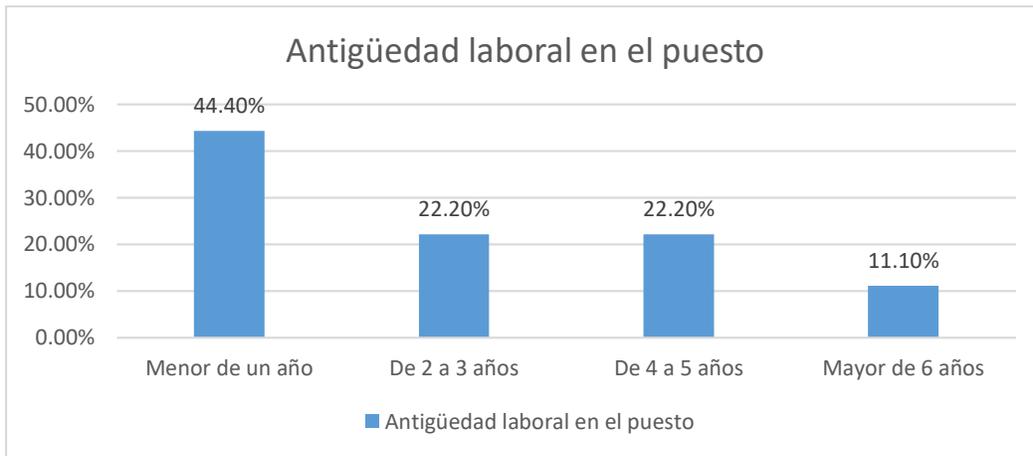
### Antigüedad profesional en la fundación:



**Figura 12: Gráfica de variable antigüedad laboral en la Fundación**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Se observa que el porcentaje de menos tiempo versus a los que tienen más tiempo trabajando son de 28% arrojando que hay el mismo número de personas recientes y antiguas

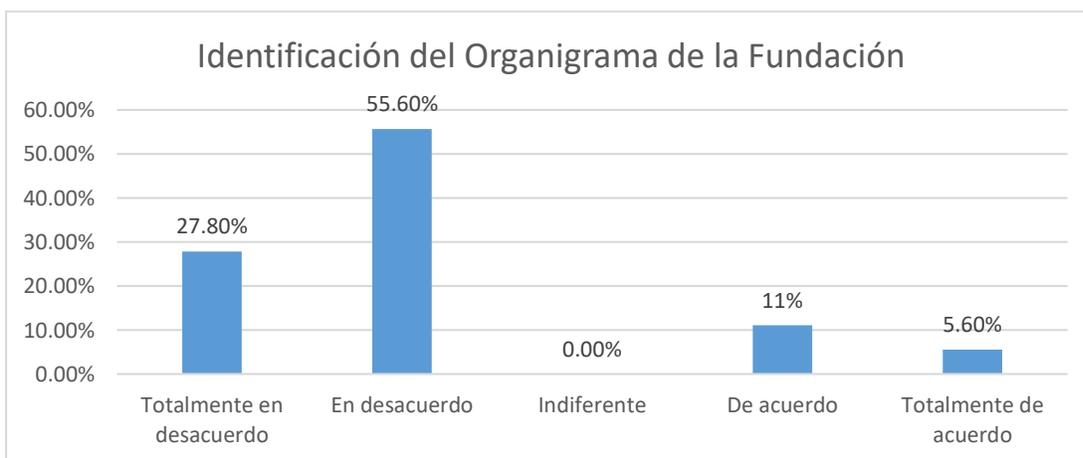
### Antigüedad de periodos trabajando como voluntario:



**Figura 13: Gráfica de antigüedad laboral en el puesto**  
Fuente: (Autoría propia)

De las personas encuestadas en la fundación Melodías de Esperanza puede aseverarse que un 44.4% tienen una antigüedad menor a un año de formar parte en la institución con el mismo puesto. Esto se debe en el año 2017 fue relecta la Asamblea general.

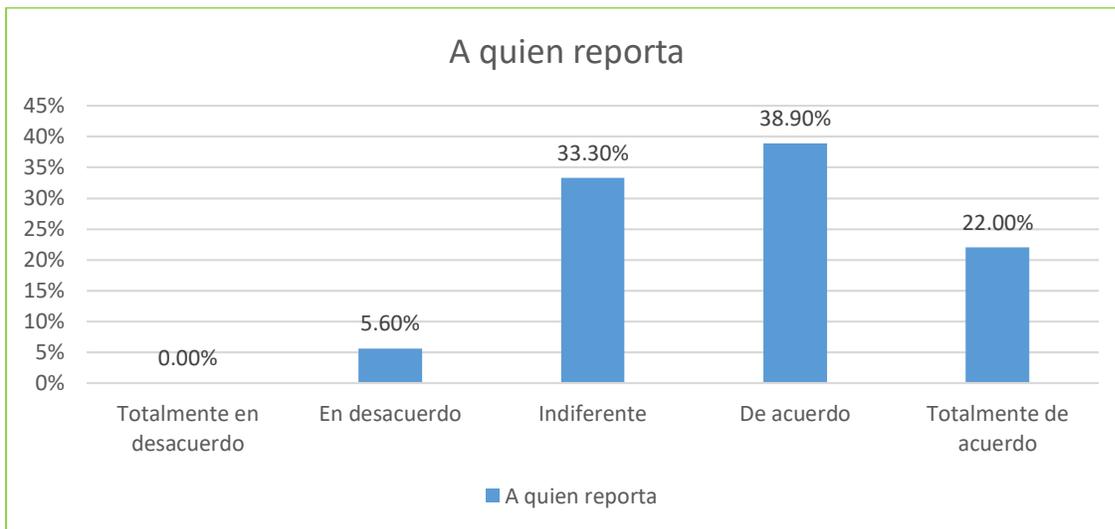
### Reconocimiento de su puesto en el organigrama:



**Figura 14: Gráfica del reconocimiento del organigrama de la Fundación**  
Fuente: (Autoría propia)

Se afirma que un 55.6% de los colaboradores desconocen donde figuran ellos en la estructura organizacional, provocando que no conocen donde se encuentran y que nivel se encuentran.

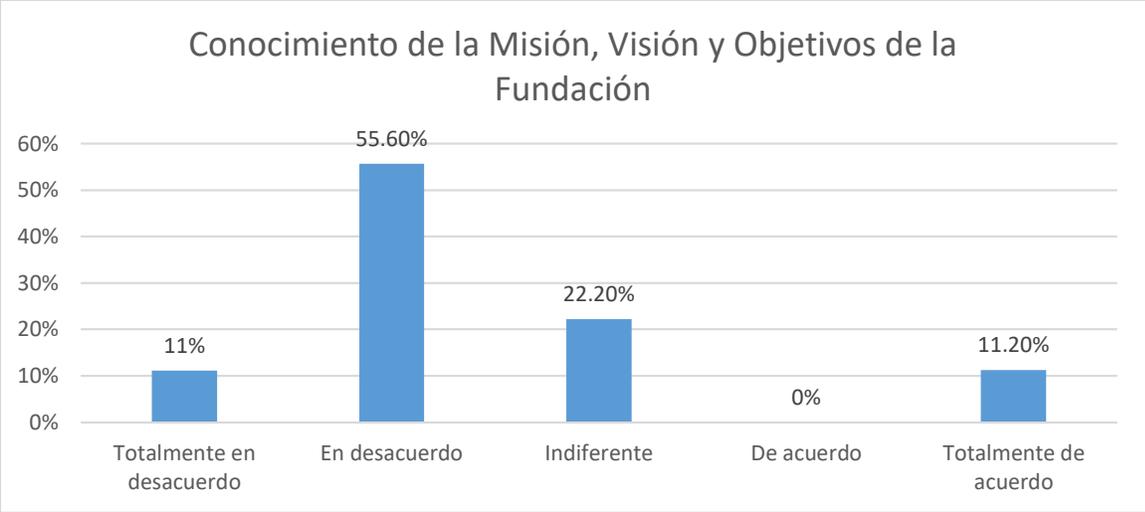
**Percepción de sus trabajos engranados a los objetivos de la fundación:**



**Figura 15: Gráfica de variable de estructura organizacional**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Respecto a la percepción de los colaboradores la mayoría que representan un 39% piensan estar de acuerdo a ser compatibles su trabajo en relación a los objetivos institucionales.

**Conocimiento de la Misión, Visión y objetivos de la Fundación:**

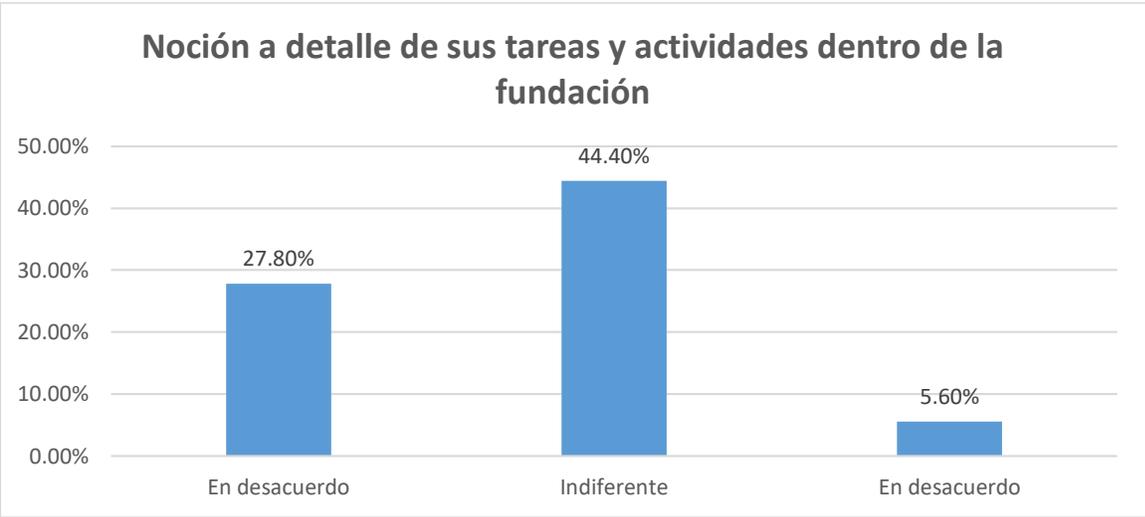


**Figura 16: Gráfica de variable de planificación estratégica**

**Fuente: (Autoría propia)**

De las personas encuestadas un 55.6 dicen estar en desacuerdo con el conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la fundación.

**Noción a detalle de sus tareas y actividades dentro de la fundación:**



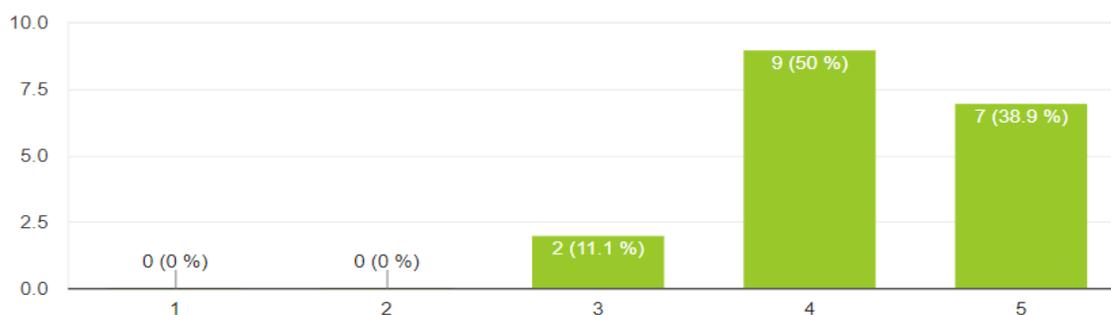
**Figura 17: Gráfica de variable de descriptor de puestos**

**Fuente: (Autoría propia)**

La gráfica representa que la mayoría siendo este un 44.4% de los encuestados no están de acuerdo en el discernimiento de sus tareas, y funciones a realizar según su puesto.

### Trabajo en equipo:

18 respuestas

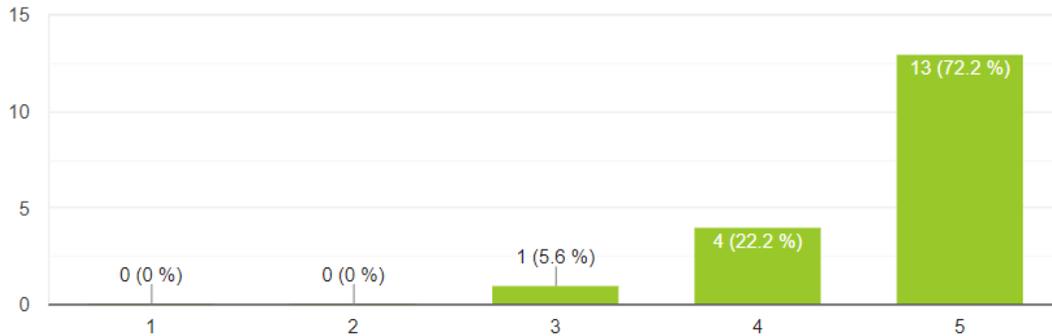


**Figura 18: Gráfica de variable de descriptor de puestos**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Se visualiza en la gráfica que un 50% de los colaboradores afirman tener una sinergia en su trabajo dentro de la fundación.

### Cultura organizacional:

18 respuestas

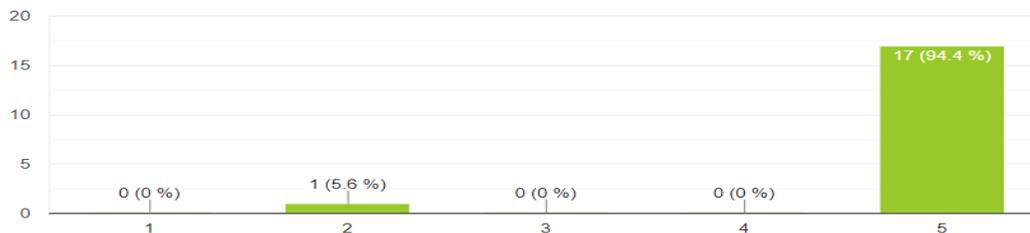


**Figura 19:** Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos  
Fuente: (Autoría propia)

La grafica representa que un 72.2% están totalmente de acuerdo que sus rituales, costumbres y valores son parte de su cultura organizacional.

### Consideración a poseer un manual de puestos y funciones:

18 respuestas

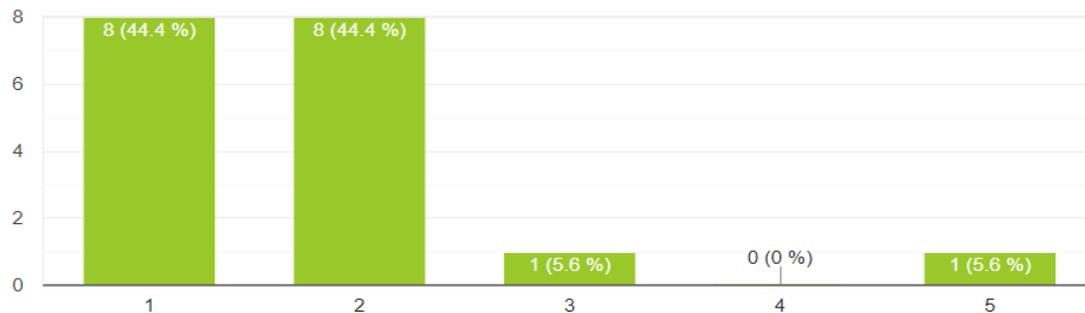


**Figura 20:** Gráfica de variable de descriptor de puestos  
Fuente: (Autoría propia)

Un 94.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo en poder contar con un manual que le indique sus tareas, actividades, funciones y responsabilidades para laborar dentro de la fundación.

### División del trabajo:

18 respuestas

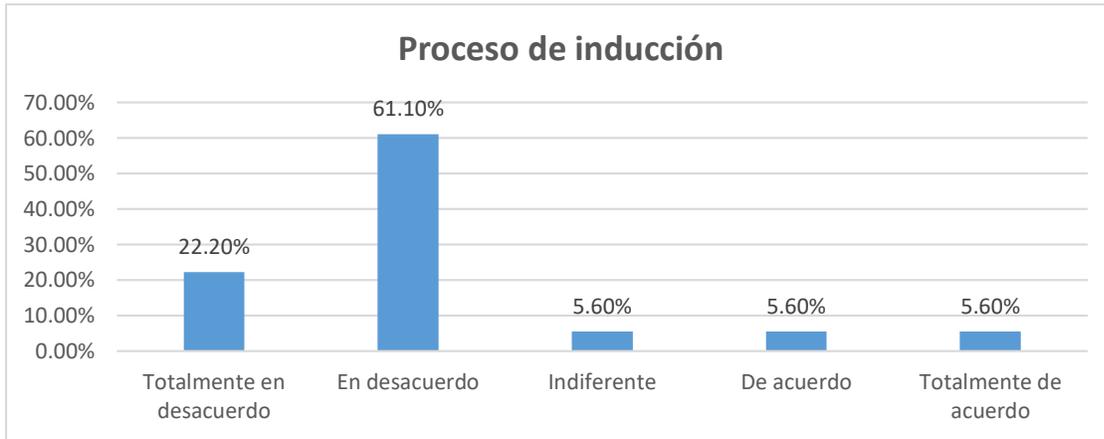


**Figura 21: Gráfica de variable de descriptor de puestos**

**Fuente: (Autoría propia)**

Del total de encuestados un 44.4% reconoce ser indiferentes a la descomposición de una actividad productiva en tareas más elementales dentro de la fundación.

### Proceso de inducción:



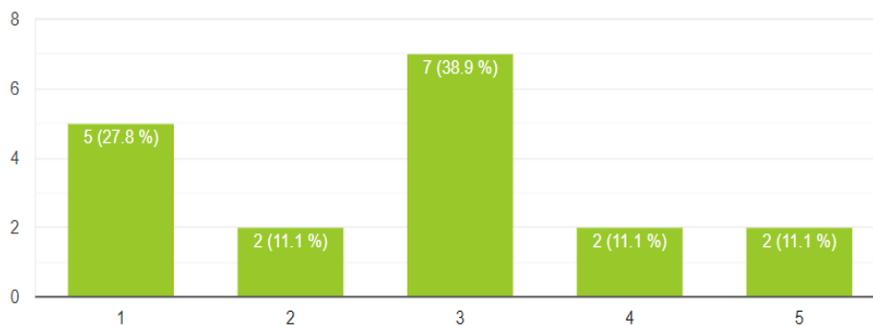
**Figura 22: Gráfica de variable de planificación estratégica**

**Fuente: (Autoría propia)**

Un 61.1% de los encuestados afirmaron estar en desacuerdo con el tiempo idóneo para llevar a cabo un proceso de inducción eficiente a los nuevos colaboradores.

### Conocimiento de normas, lineamientos y directrices:

18 respuestas

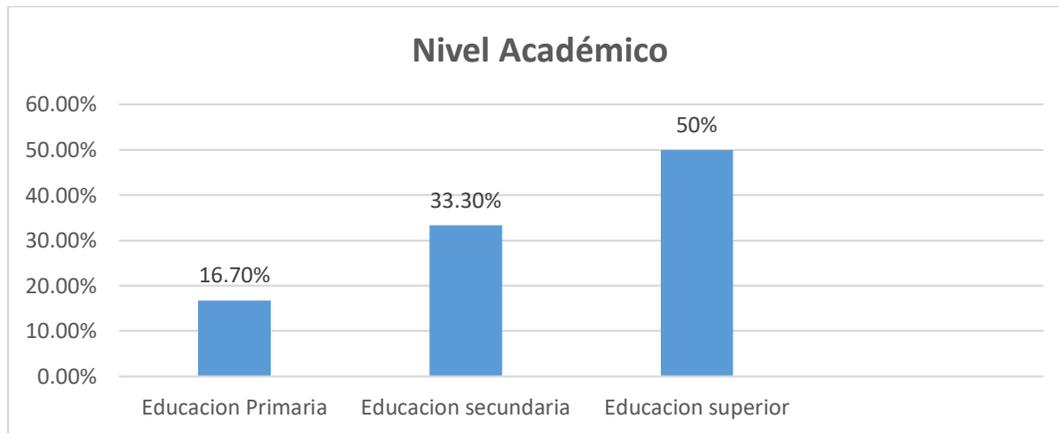


**Figura 23: Gráfica de variable de descriptor de puestos**

**Fuente: (Autoría propia)**

Un 38.9% reaccionaron de manera indiferente de tener conocimiento a las reglas acatar y pautas a seguir para la realización de su trabajo en la fundación.

#### Nivel académico de los voluntarios:

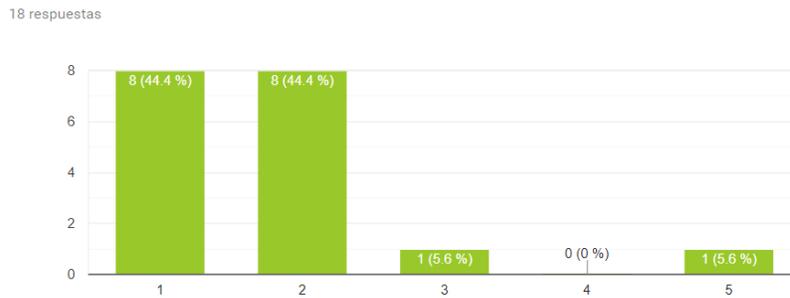


**Figura 24: Gráfica de variable de Descriptor de puestos**

**Fuente: (Autoría propia)**

Los resultados arrojan que un 50% de los voluntarios cuentan con un nivel de pregrado, siendo un 33.3% de los encuestados poseedores de un título de educación secundaria y un 16.7 % con educación primaria.

## Conoce su Descriptor de Puestos:

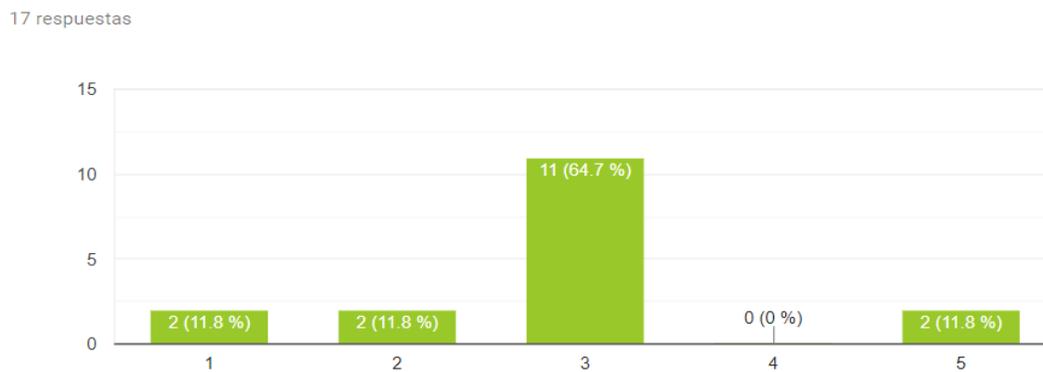


**Figura 24:** Gráfica de variable de descriptor de puestos

Fuente: (Autoría propia)

Los colaboradores afirman no tener ningún descriptor de puestos que detalle responsabilidades, y funciones claras de su puesto.

## Relación puesto y funciones:

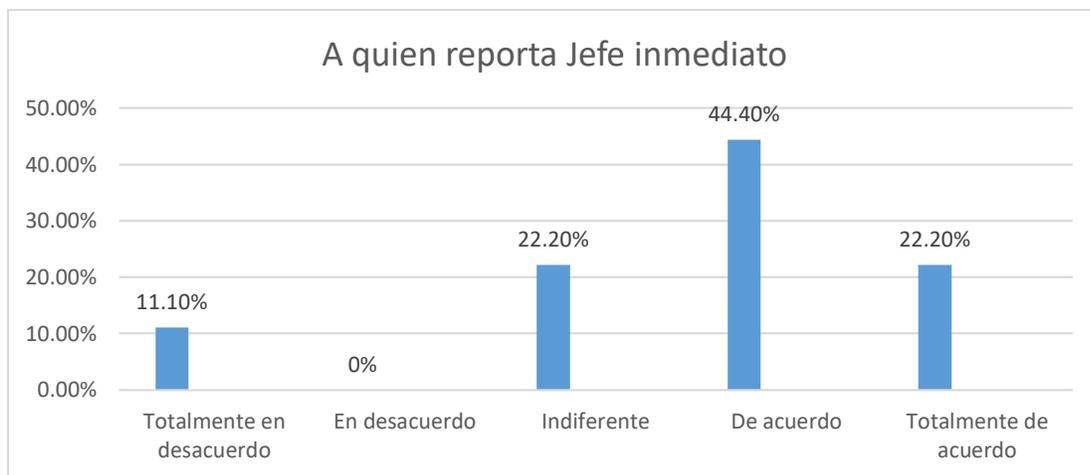


**Figura 25:** Gráfica de variable de descriptor de puestos

Fuente: (Autoría propia)

Una representación en la gráfica del 64.7% de los encuestados muestran ser indiferentes en saber la relación que existe entre el nombre de su puesto y las funciones que se apegan a dicho puesto.

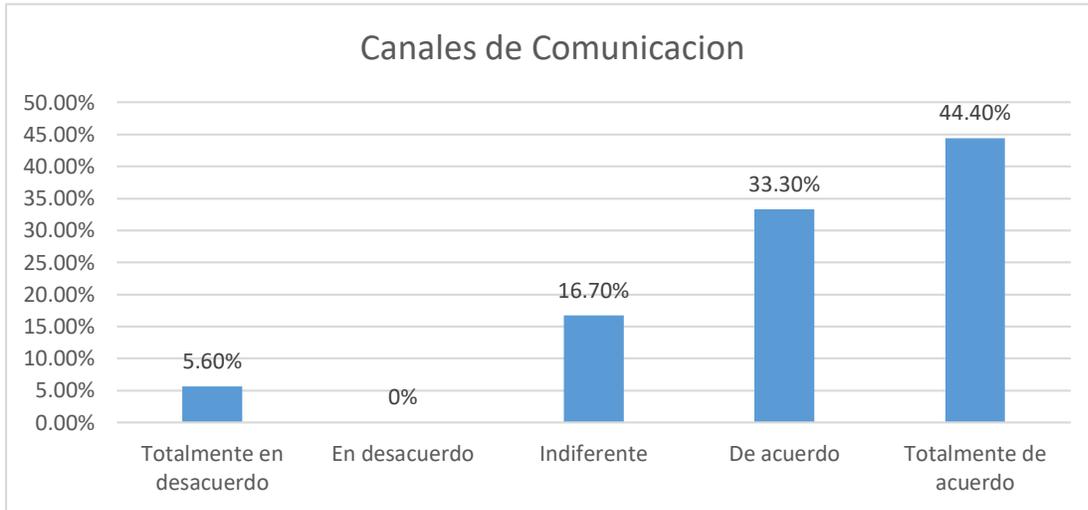
**Tramo de control:**



**Figura 26: Gráfica de variable de Organigrama**  
**Fuente: (Autoría propia)**

La grafica nos refleja que un 44.4% de los encuestados conoce a detalle a quien debe reportarle como jefe inmediato en la fundación.

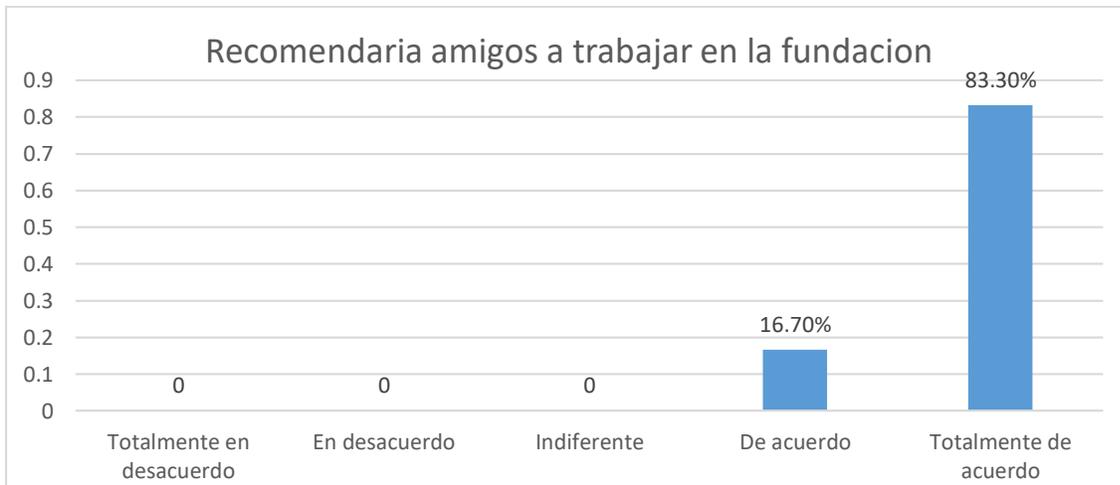
Canales de la comunicación:



**Figura 27: Gráfica de variable de Misión, Visión y objetivos estratégicos**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Se visualiza en la gráfica que un 44.4% de los encuestados están totalmente de acuerdo que es de vital importancia tener comunicación interna de forma clara y oportuna en la fundación.

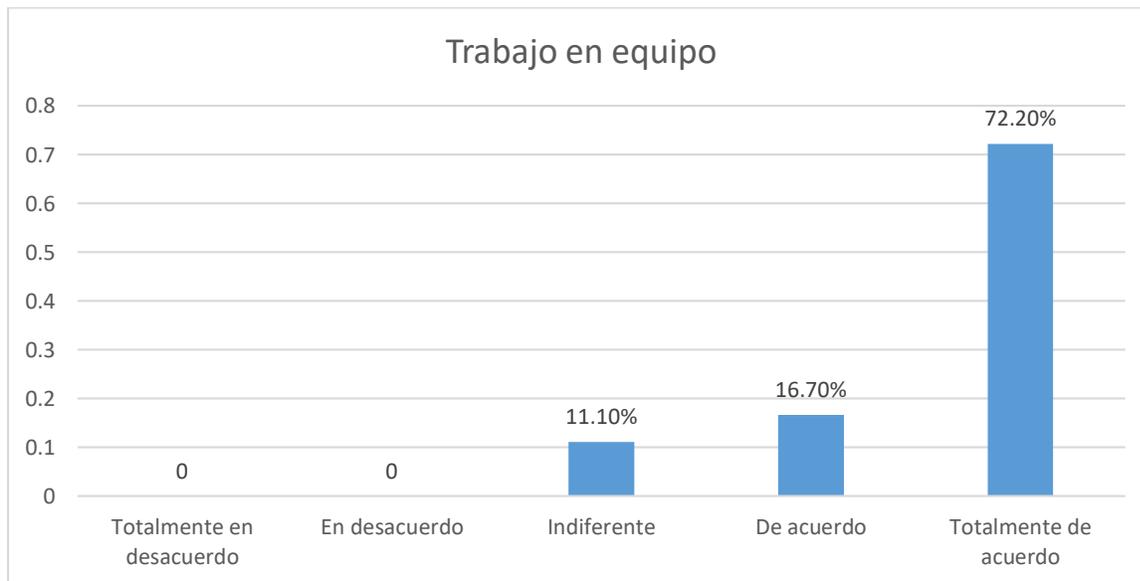
**Referir y recomendar:**



**Figura 28: Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Según los encuestados un 83.3% afirman estar totalmente de acuerdo en seguir recomendando a sus amigos, familiares y conocidos de formar parte en el voluntariado para la fundación melodías de esperanza.

### Satisfacción de logro:

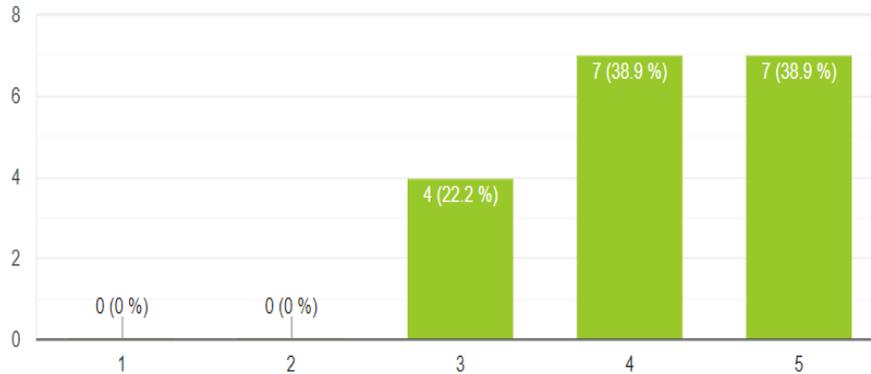


**Figura 29: Gráfica de variable de Misión, Visión y Objetivos estratégicos**  
**Fuente: (Autoría propia)**

La grafica nos deja conocer que un 72.2% de los encuestados se sienten orgullosos por los logros alcanzados en sus equipos de trabajo.

### Hacer la milla extra:

18 respuestas

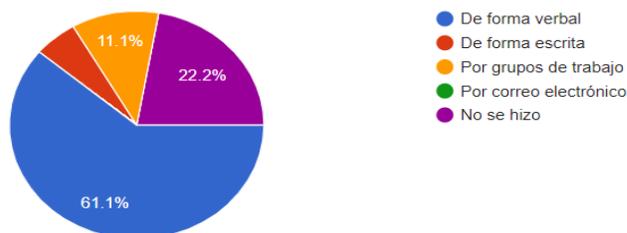


**Figura 30: Gráfica de variable Misión**  
Fuente: (Autoría propia)

En la gráfica se puede apreciar que están dispuestos a dar un esfuerzo extra con actitud y disposición para realizar mejor su trabajo.

### Forma de comunicar la misión, visión y objetivos:

18 respuestas

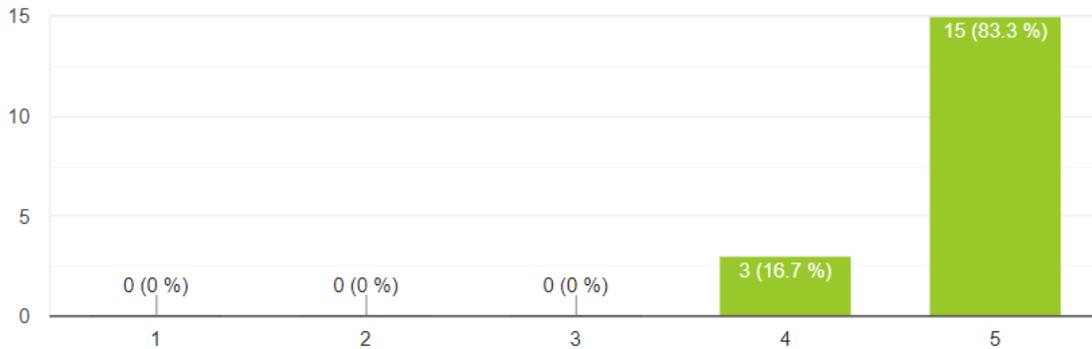


**Figura 31: Gráfica de variable Misión, Visión y Objetivos**  
Fuente: (Autoría propia)

De los entrevistados se afirma que un 61.1% le fue socializado de manera verbal la visión, misión y objetivos institucionales.

**Arraigo y sentido de pertenencia:**

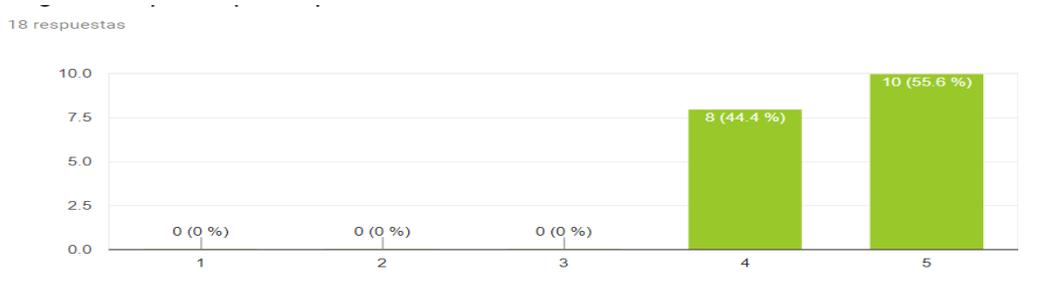
18 respuestas



**Figura 32: Gráfica de variable Misión**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Con respecto a estar orgulloso de decirle a los demás que trabajan para la fundación melodías de esperanza un 83.3% opina estar totalmente orgulloso.

**Sentido de participación:**



**Figura 33: Gráfica de variable Misión**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Del total de colaboradores un 55.6% afirman que la participación de ellos es de gran importancia y marca la diferenciación.

#### Deseo de continuar en la fundación Melodías de Esperanza:

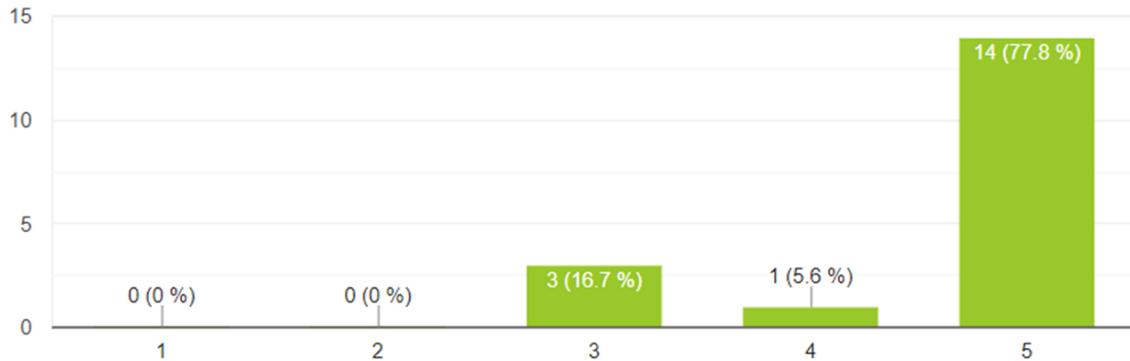


Figura 34: Gráfica de variable Misión

Fuente: (Autoría propia)

Su mayoría representada por un 77.8% de los encuestados consideran continuar a lo largo de los años trabajando como voluntario para la fundación.

#### Significado del trabajo en la fundación Melodías de Esperanza:

18 respuestas

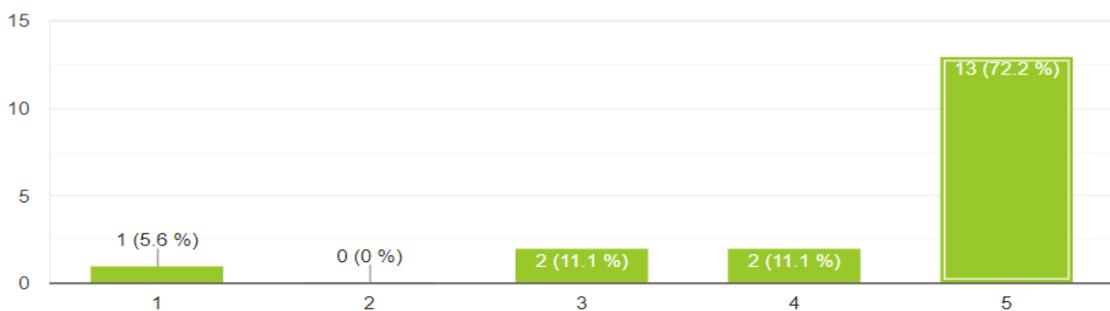
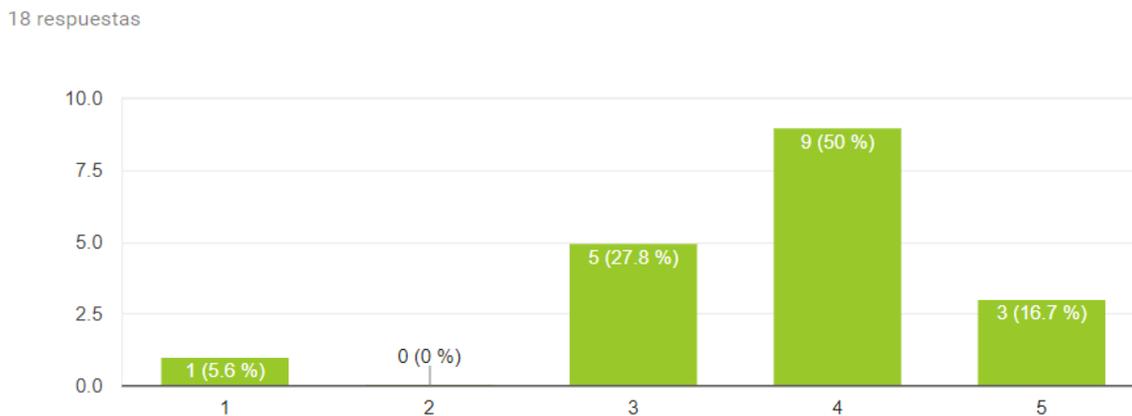


Figura 35: Gráfica de variable Misión

Fuente: (Autoría propia)

La gráfica nos muestra el resultado obtenido luego de realizar las encuestas que un 72.2% consideran que su trabajo en la fundación no es solo un trabajo, es algo que les aporta valor y tiene un significado especial en sus vidas.

**Feedback:**

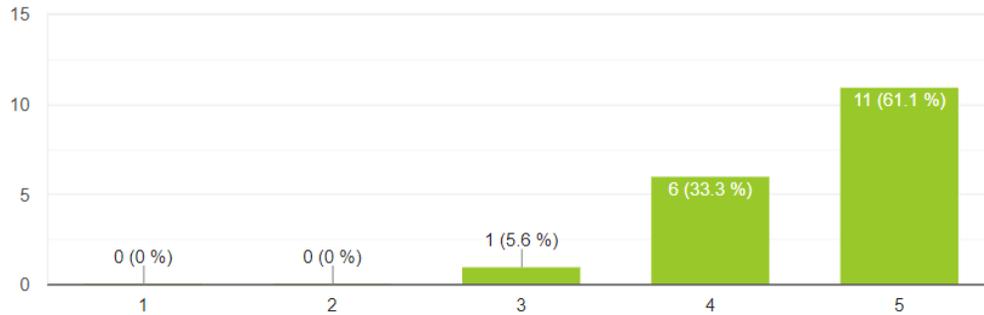


**Figura 36: Gráfica de variable Misión, Visión y Objetivos**  
**Fuente: (Autoría propia)**

Del total de los encuestados se afirma que un 50% está de acuerdo que si reciben la realimentación debida de su jefe inmediato de manera justa y oportuna.

### Trabajo en equipo:

18 respuestas



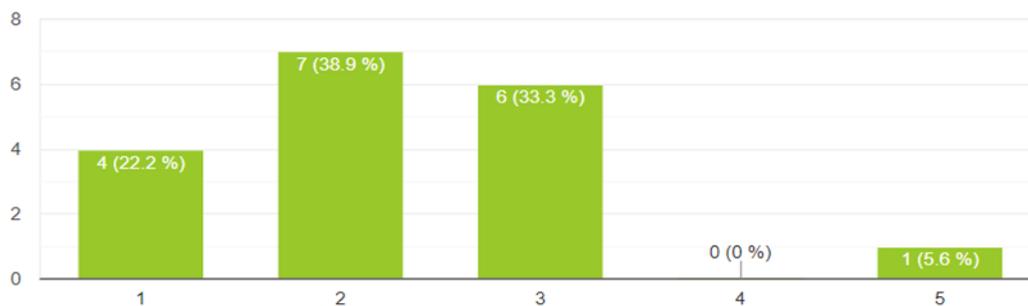
**Figura 37: Gráfica de variable Misión**

Fuente: (Autoría propia)

Para los voluntarios de la fundación Melodías de Esperanza es de gran importancia el trabajo en equipo, siendo un 61.1% de los voluntarios estar dispuestos a colaborar con sus compañeros cada vez que sea necesario.

### Estructura organizacional:

18 respuestas



**Figura 38: Gráfica de variable de estructura organizacional**

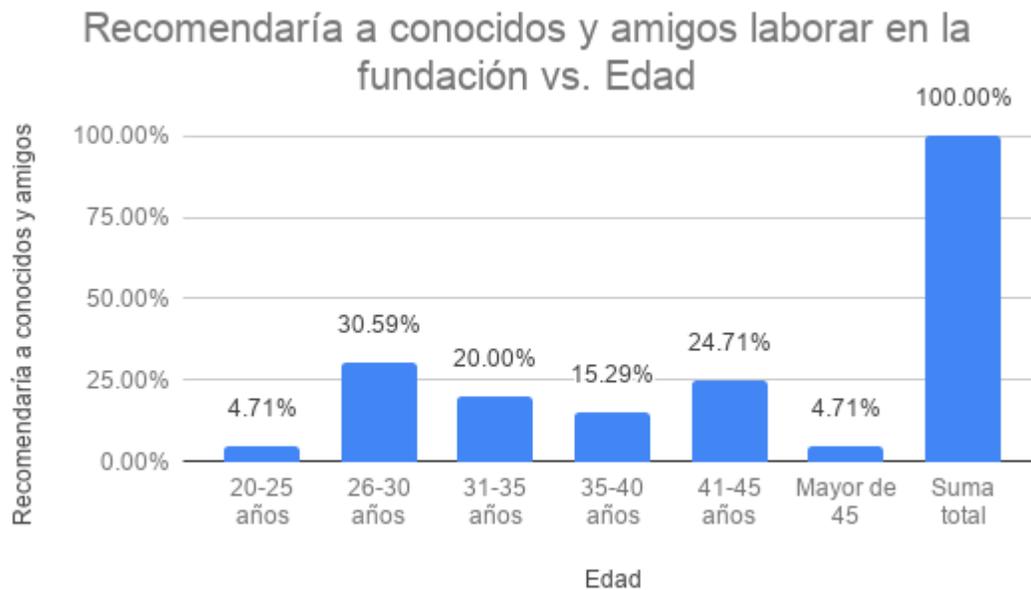
Fuente: (Autoría propia)

#### 4.4. Análisis general de la recolección de datos

##### 4.4.1. Cruce de variables

Con este cruce de variables se pretende identificar si existe relación entre dos o más de ellas, además, de posibilitar el análisis de estas variables en una sola tabla, en lugar de construir dos cuadros simples. La selección de las variables en cuanto a que lugar van a ocupar en la tabla es poco relevante, es decir, no influye en los resultados obtenidos. Lo que si será relevante serán los porcentajes obtenidos.

4.4.1.1. La edad de los encuestados, marca la diferencia en que recomendaría a conocidos y amigos laborar en la fundación.



**Figura 39: Cruce de variables edad versus recomendación**

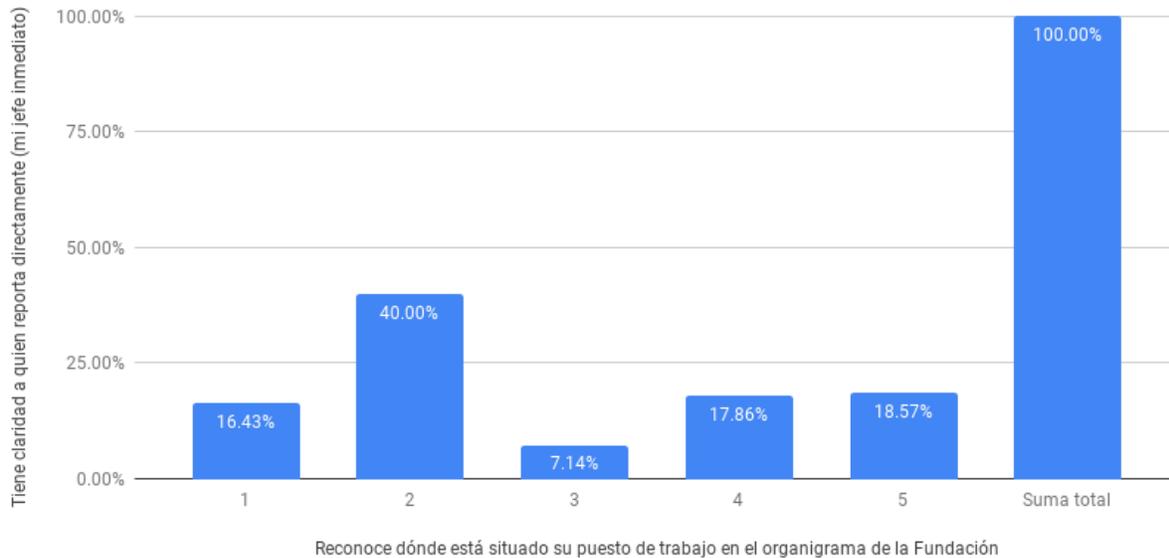
Fuente: Autoría propia

La edad de los encuestados, marca la diferencia en que recomendaría a conocidos y amigos laboran en la fundación.

Se presenta una diferencia moderada en cuanto al porcentaje de edades en los colaboradores de la Fundación Melodías de Esperanza en edades de 26-30 años de edad (30.59%) y edades de 41-45 años (24.71%), debido a que predominan más los jóvenes como voluntarios que si refieren o recomiendan a sus conocidos para formar parte del equipo de trabajo. Considerando que, a mayor edad de las personas, refieren menos la institución. Hay una interesante combinación de jóvenes interactuando, y siendo este el factor predominante en las edades.

4.4.1.2. Si los encuestados no reconocen dónde está situado su puesto de trabajo en el organigrama de la Fundación. ¿Por qué si tienen claridad a quien reportar directamente (jefe inmediato)?

Tiene claridad a quien reporta directamente (mi jefe inmediato). vs. Reconoce dónde está situado su puesto de trabajo en el organigrama de la Fundación

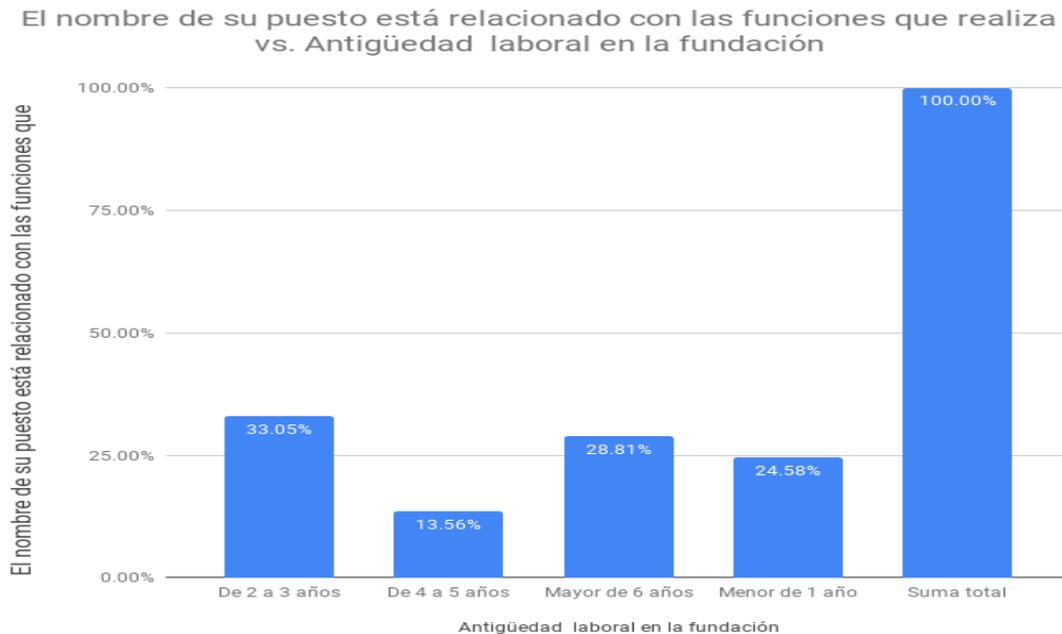


**Figura 40: Cruce de variables a quien reporta versus donde está situado en el organigrama final**

**Fuente: autoría propia**

Se relaciona que dentro del 100% de los encuestados, un (40%) aducen no saber qué posición ocupan en el organigrama de la empresa, siendo esto de gran relevancia, ya que si saben a quién deben reportar como jefe inmediato, en términos de un (50%) está claro de la persona a quien seguir como su superior. Dejándonos en evidencia que el líder de cada equipo tiene un buen manejo de personal, ya que ejerce influencia en ellos, más sin embargo la falencia esta en situar a cada miembro del equipo dentro del organigrama.

4.4.1.3. Incidencia entre la edad que predomina como la más alta en promedio, relacionándolo con que la mayoría ya son egresados de la universidad.



**Figura 41: Cruce de variables del nombre del puesto relacionado con las funciones versus antigüedad laboral**

**Fuente: autoría propia**

Se percibe una diferencia en la antigüedad de laborar en la fundación conforme a su nivel académico, ya que a mayor tiempo de trabajar (28.81%) más profesionalizados están los voluntarios, Siendo los que tienen menos de un año de laborar representativo con un (24.58%) que no cuentan con un título universitario.

Es un hallazgo que confirma una falta de conocimiento de las funciones del puesto en vista que los colaboradores deben cumplir entre dos a tres años para tener claridad en sus funciones que realice. Siendo un tiempo muy prolongado para llegar a tener madurez en su puesto.

## **Análisis general de preguntas según las variables de investigación mediante encuesta**

De los encuestados se arroja la información que un 38.9% está en desacuerdo en conocer el organigrama de la fundación y un 33.3% se mostró indiferente en conocerlo.

Con dicho instrumento de investigación se permitió entrevistar al Creador de la Fundación Melodías de Esperanza y a 18 voluntarios que están activos en la estructura de la empresa.

Dentro de los aspectos más relevantes vamos a destacar las áreas de oportunidad en cada variable, siendo las falencias mayormente marcadas en el resultado de los datos.

**Estructura Organizacional:** Por ser una ONG tienen una personería jurídica la cual contempla tener estatutos de forma obligatoria, y es lo que hasta ahora utilizan ellos como su organigrama. Los colaboradores saben de forma empírica a quien reportar, ya que se limitan a obedecer a la junta directiva mediante la voz de la asamblea. Por consecuencia desconocen qué lugar tienen ellos dentro de la estructura organizacional. El organigrama debe señalar qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos. La falta de este hace que el engranaje no funcione de forma fluida y eficiente, y es el principal problema derivado de la ausencia del organigrama o de un mal diseño, quizá desfasado en la fundación.

**Misión y Visión:** Ambas están desactualizadas, no han podido renovarlas. Es por ello que no está a la vista de los voluntarios, los directivos saben que es importante por eso lo hacen saber a los nuevos colaboradores de forma verbal en el primer día de labores dentro de la fundación.

Sin visión no hay motivación para planificar, y sin planificación no hay visión que desarrollar. El éxito de una gestión empresarial está en la definición de su misión y visión que se quieren alcanzar y en la determinación de las acciones para lograrlas. Planificación es disminuir las improvisaciones, es disminuir el riesgo, es disminuir las posibles pérdidas, es planificar como obtener utilidades.

Para tener un crecimiento sostenido en la Fundación Melodías de Esperanza y con la misión, visión, objetivos claros y priorizados, es preciso realizar un proceso de Planeación Estratégica, lo cual de cómo resultado gestiones exitosas con rendimientos y utilidades importantes.

**Objetivos y Valores organizacionales:** En el análisis se ve claramente que no cuentan con objetivos y valores para socializarlos en la fundación, es importante que tengan metas corporativas mediante la planificación estratégica. Si no los tienen es más difícil organizarse e imposible poder considerar futuros escenarios. Un ambiente laboral donde los colaboradores no tienen claro el curso de acción no produce los resultados deseados. Siempre debe haber un protocolo, que todos los voluntarios conozcan, y un responsable de hacer cumplir el protocolo.

De otra forma, se crea un ambiente de incertidumbre y caos que afecta adversamente el desempeño de ellos. Planificar con antelación los objetivos dentro de la Fundación Melodías de Esperanza y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos, no garantiza el éxito total, pero reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso. Ahora bien, no planificar sin lugar a dudas conlleva una serie de problemas graves. Es posible que, en el corto plazo, los

directivos de la fundación no noten el efecto de estos problemas originados por la falta de planificación. Quizás al principio se trate de pequeños inconvenientes sin importancia que se van sorteando, pero a la larga la suma de muchos pequeños problemas origina un grave problema de difícil solución.

**Descriptor de Puestos:** Los voluntarios de la Fundación, afirman no saber cuáles son sus funciones y tareas específicas de acuerdo a su perfil, ya que no están lo suficientemente claros que actividades y que responsabilidades tienen. De hecho, dicen ser multifuncionales ya que hacen de todo. Pasar por alto estos aspectos puede ocasionar graves errores en el devenir de la fundación que no necesariamente ocurrirán debido a la falta de aptitudes del voluntario, sino al hecho de que su perfil no corresponde con el adecuado. Lo más importante al momento de definir un perfil es tomar en cuenta el conjunto de habilidades, rasgos de personalidad y actitudes que funcionarán para el puesto a cubrir. La falla principal ocurre al momento de definir el puesto y el perfil, ya que son conceptos diferentes que no deben confundirse. La descripción del puesto comprende el título y las funciones a desempeñar, mientras que el perfil del candidato abarca los datos personales, su educación, la experiencia con la que cuenta y los aspectos antes mencionados

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Comprobamos que la falta del departamento de recursos humanos en la Fundación Melodías de Esperanza limita a desarrollar la planeación estratégica impidiendo ajustarse a las necesidades de la organización siendo determinante para no seguir la misión, visión, valores y objetivos para el logro de los mismos. También la cultura que está inserta en la Fundación se ve afectada al no tener la claridad del alcance formal dentro de la organización.
- Según el análisis de recolección de datos encontramos que la Fundación no cuenta con un manual de descriptores de puesto que les permita agilizar los procesos de la buena administración del tiempo, la distribución de tareas, la carga laboral de los colaboradores que les aporte a lograr los objetivos estratégicos de la Fundación.
- Según el estudio de campo realizado en la Fundación los procesos de recursos humanos que se ven afectados son: el reclutamiento y selección del personal al no tener establecidos los requerimientos del puesto, por lo tanto, no existe seguridad de que la persona es la idónea para el puesto, la inducción por que no se tienen los lineamientos a seguir y esta solo recae sobre dos personas el director y su esposa que la realizan de forma verbal.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda crear el departamento de recursos humanos, dado que es el encargado de llevar a cabo procesos de planificación estratégica ya que es fundamental tener lineamientos claramente establecidos y estructurados, por cuanto cada de las actividades desarrolladas en este departamento se reflejarán en el funcionamiento y resultados de la empresa de manera conjunta e integral.
- Implementar y socializar el organigrama propuesto a la Fundación definiendo las líneas de autoridad y la posición que el puesto tiene mediante un análisis de las funciones y responsabilidades en la contribución del logro de la estrategia.
- En la fundación Melodías de Esperanza no existen perfiles de puesto claramente establecidos para hacer la solicitud de un candidato potencialmente calificado y capaz de ocupar el cargo. Se recomienda utilizar el manual de descriptores de puesto en la Fundación Melodías de Esperanza para poder realizar las labores de una manera más eficiente y así también evaluar su funcionamiento y de haber algo disfuncional reformarlo a futuro.

## **CAPÍTULO 6: APLICABILIDAD**

Con base en la recolección, interpretación y análisis de datos, se han identificado oportunidades de mejora en ciertos procesos específicamente relacionados con el área de recursos humanos y estos son:

- Elaboración y socialización de un organigrama en la Fundación
- Actualización de la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la Fundación
- Elaboración de una manual de descriptores y perfiles de puesto

### **6.1. Propuestas de Mejora en la Fundación**

#### **6.1.1. Propuesta de Visión, Misión y Objetivos para la Fundación Melodías de Esperanza**

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES PARA LA FUNDACIÓN MELODIAS DE ESPERANZA.

#### **Nuestra Misión:**

Promover y dar apoyo desarrollando a los niños y jóvenes en riesgo social para la mejora de las condiciones de vida con principios cristianos a través de la educación musical.

#### **Nuestra Visión:**

Llegar a ser un referente para las personas y comunidades más desfavorecidas de la zona de Siguatepeque, de forma tal que encuentren en nuestra fundación un cauce para mejorar su calidad de vida.

## **Nuestros Valores:**

1. Trabajo en equipo: Nos centramos en las personas, nuestro fin es desarrollar una sinergia y hacer nuestras las necesidades de la comunidad, involucrando a cada uno de los actores potenciándolos a trabajar de manera integral por un objetivo en común, generando experiencias enriquecedoras y el sentido de pertenencia hacia la Fundación.
2. Compromiso con los beneficiarios: Trabajamos para niños y jóvenes en situación de pobreza, vulnerables, que necesitan un compromiso de nuestra parte. Los involucramos siempre, en la medida de lo posible, en los procesos de toma de decisiones relativos a los proyectos que les conciernen. Así mismo, nuestras actuaciones siempre se planifican o plantean a medio y largo plazo.
3. Transparencia en los procesos: Total transparencia en dar a conocer a los donantes, contrapartes, población beneficiaria y frente a la sociedad en general.
4. Profesionalidad: Utilizamos el conocimiento y la experiencia de expertos profesionales de cada área, lo cual, unido a una estructura flexible, nos dota de la agilidad necesaria para resolver a tiempo los problemas que van surgiendo, así como para adaptarnos a futuros cambios.
5. Solidaridad: Se logra cuando reflexionamos sobre la situación de todos aquellos menos favorecidos que nosotros, y no cerramos los ojos frente a los problemas y necesidades de los demás.

6. Participación: Entendemos nuestros proyectos como procesos participativos de mejora de la realidad; intervenimos junto a los beneficiarios y nuestros socios e instituciones locales en los procesos de cambio de la realidad, en los que claramente nos involucramos.

### **Objetivos Organizacionales:**

1. Brindar responsabilidad Social.
2. Expandirse a nuevas ciudades.
3. Incrementar la participación de los beneficiarios en actividades de alto impacto musical.
4. Brindar enseñanza de calidad bajo principios cristianos.
5. Integración de padres y maestros.

### **6.1.2. Organigrama Propuesto Para La Fundación Melodías De Esperanza**

El organigrama propuesto para la Fundación es de estructura plana con una diferenciación horizontal, creando puestos estratégicos que vendrán a mitigar las falencias en la organización y procesos de gestión de recursos humanos. Se propone una estructura orgánica debido a que los colaboradores y voluntarios tienen empoderamiento y delegación en sus puestos. Dando la oportunidad para practicar un estilo de liderazgo de empowerment y orientado al servicio.

Se crean tres niveles de mando con el objetivo de reducir los costos burocráticos.

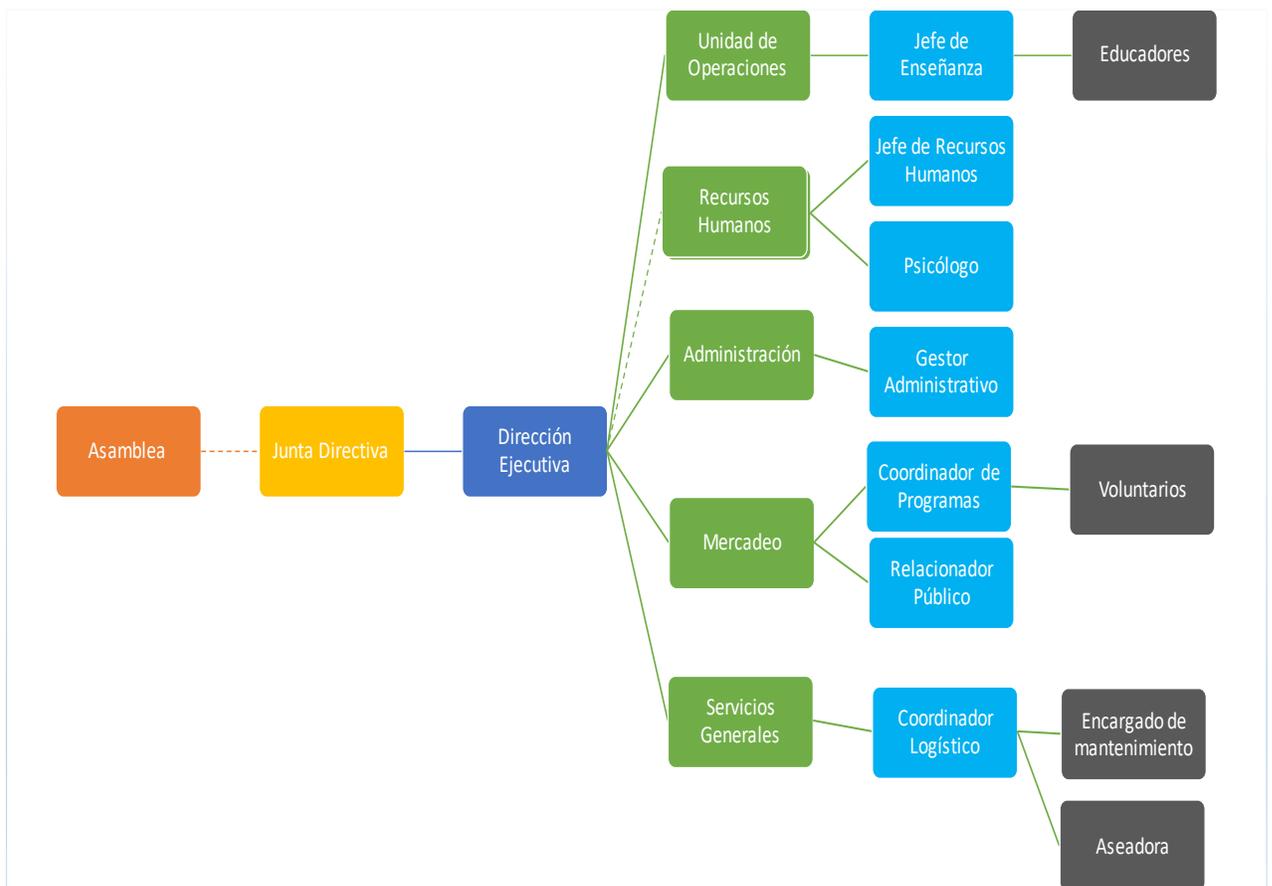
Estructurados de la siguiente manera:

La Asamblea y la Junta Directiva que es un requisito por ser una organización sin fines de lucro.

El primer nivel de mando que estará integrado por la Dirección Ejecutiva.

El segundo nivel de mando que corresponde a los departamentos: Unidad de Operaciones, Recursos humanos, administración, mercadeo y servicios generales.

Y el tercer de nivel de mando que se encuentra la parte operativa entre ellos están: los educadores, voluntarios, encargado de mantenimiento y aseadora.



### 6.1.3. Propuesta Manual De Descriptores De Puestos

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el papel que juegan los miembros y voluntarios que conforman el área de apoyo para la gestión de recursos humanos, es más relevante, ya que incide en el logro de las metas u objetivos empresariales y estratégicos de la fundación.

Mediante la ejecución de diferentes funciones, la implementación de procesos y el uso de herramientas para gestionar al recurso humano.

Esta área optimiza a toda la empresa; se plantea como puede contribuir para que las demás áreas logren sus objetivos tácticos y/u operativos, al mismo tiempo desarrollando y monitoreando el ambiente de trabajo, para propiciar un clima laboral agradable. Por lo anterior, los directores de la Fundación se esfuerzan en cada una de sus responsabilidades y se apoya en sus procesos para lograrlo. El lograr tener voluntarios que marquen la diferencia o que puedan hacer aportaciones importantes a la fundación, todos los procesos que realiza recursos humanos son integrales, se relacionan y afectan entre sí, pero el proceso de reclutamiento y selección de personal es el primer eslabón de la cadena.

A continuación, se presenta la investigación desarrollada en **FUNDACIÓN MELODÍAS DE ESPERANZA** la cual no cuenta con este importante manual y como contribución a la misma, se ha realizado un estudio de su filosofía empresarial y estructura organizacional para diseñar el proceso de reclutamiento y selección acorde a ella.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL:**

### Objetivo General:

Diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias para la Fundación Melodías de Esperanza de acorde a su filosofía empresarial.

### Objetivos Específicos

- Analizar la filosofía empresarial de la fundación.
- Elaborar un Manual de Descriptores y Perfiles de puesto.
- Crear la nueva estructura organizacional.

## **JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

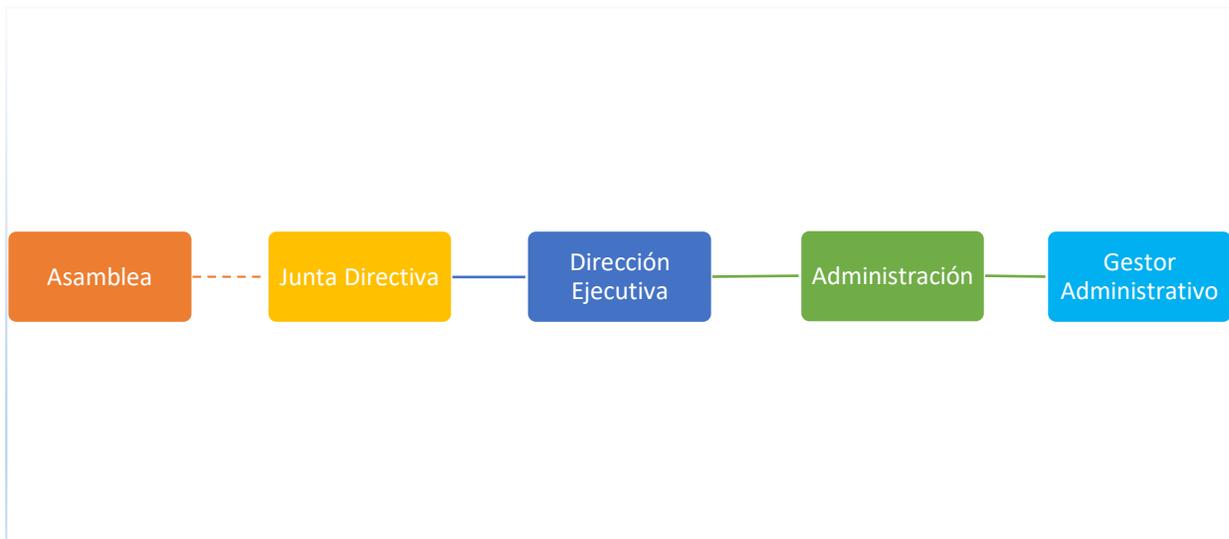
Este manual está elaborado con la finalidad de que la fundación cuente con un documento que les muestre las funciones y tareas que se integran en cada departamento. También que el personal de nuevo ingreso reconozca su posición dentro de la empresa y ubiquen su nivel jerárquico, a su vez que todos los empleados y voluntarios de la organización estén al tanto cuáles son sus puestos específicos y las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, para que tengan clara la idea de lo que la fundación espera de ellos, las obligaciones y responsabilidades que deben hacer.

## ANÁLISIS DE PUESTOS (VACIADOS)

 <p><b>Fundación</b> <i>Melodías de Esperanza</i></p>	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página 1 de 25</b>

### I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Gestor Administrativo
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Departamento / Unidad	Administración



- II. **OBJETIVO GENERAL** Administrar, planificar y controlar de manera eficiente y eficaz la dirección de la Fundación, ejerciendo apoyo oportuno a las demás áreas como ser información a las jefaturas y a los voluntarios.

### III. FUNCIONES

1. Realizar los reportes de asistencia del personal de la Fundación, padres de familia en las asambleas y de los voluntarios. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, o a los que estén ausentes, en caso de ser necesario.
2. Realizar el análisis de compra de nuevo equipo de música, mobiliario u otros enseres.
3. Controlar los costos y los egresos de la Fundación, realizando los informes correspondientes.
4. Llevar el control y el manejo de la Caja Chica cada vez que sea necesario.  
Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
5. Elaborar los análisis de reportes de resultados de proyectos a desarrollar.
6. Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la Fundación.
7. Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la Fundación.
8. Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.
9. Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.
10. Participar en la planeación estratégica anual de la Fundación con aporte de ideas innovadoras.

### IV. DIMENSIONES

<b>No. De Personas</b>	
<b>Directos</b>	<b>Indirectos</b>
No tiene	Voluntarios y demás áreas.

## **Responsabilidades directas por decisiones económicas**

Pago a proveedores

Pago de planilla

### **Otras responsabilidades económicas (indirectas)**

Compra de equipo nuevo y mobiliario de oficina.

Adquisición de nuevos instrumentos musicales.

## **V. RELACIONES DEL PUESTO**

<b>INTERNAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARA QUE</b>
Recursos Humanos,	Quincenal	Para revisar entradas y salidas del personal.
Logístico	1 vez al mes	Para requerir material didáctico, compra de alimentos para meriendas, equipo musical.
Dirección ejecutiva	Semanal	Dar a conocer el seguimiento de las tareas asignadas.

## **VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS**

**Principales problemas al realizar el trabajo:**

El puesto conlleva cubrir otros puestos cuando sea necesario, lo cual debe estar capacitado en las otras áreas.

**Principal Desafío del Puesto:**

Dar un seguimiento oportuno a las áreas relacionadas, presentando informes a la dirección ejecutiva.

**VII. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES**

El puesto sigue instrucciones definidas por el Director Ejecutivo.

**VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

<b>Nivel Académico</b>	Universitario
<b>Formación Específica</b>	Deseable haber tenido experiencia como contralor o áreas contables.
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Manejo de estrés, trabajo en equipo, resolución de problemas, creatividad, influencia, habilidades numéricas.
<b>Valores deseables</b>	Ética, lealtad, honradez.
<b>Conocimientos</b>	Manejo de Excel, redacción de informes, manejo de agenda.

**IX. APROBACIÓN Y FECHA:**

<b>AUTORIZACIÓN</b>			
<b>Cargo &amp; Área:</b> Director	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo &amp; Área:</b> Junta Directiva	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>

## **6.2.Propuesta de mejora continua: Misión, visión y objetivos estratégicos, estructura organizacional y manual de descriptores de puestos**

### 6.2.1. Fuentes de reclutamiento sugeridas para llevar a cabo en la Fundación Melodías de Esperanza:

Se sugiere que el proceso de reclutamiento no se tome a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la fundación, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado. Aquí destacamos lo sugerido:

Referencias de otros empleados:

Es posible que los actuales voluntarios de la fundación refieran a ciertas personas. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Agencia de empleo:

Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

Instituciones educativas:

Las universidades, las escuelas, colegios técnicos y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales:

Estas asociaciones establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.

Ferias de trabajo:

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la fundación en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades.

#### 6.2.2. Socialización de Misión Visión y Objetivos:

A través del proceso de socialización la Fundación Melodías de Esperanza transmitirá su cultura, entendida ésta como el conjunto de valores, políticas, normas y tradiciones relativamente estables en el tiempo y que será su distintivo ante las demás fundaciones, así como cada voluntario o colaborador tendrá una personalidad propia. La socialización puede hacerse tanto para el personal activo, como para los nuevos.

Colaboradores de nuevo ingreso:

Se iniciará cuando sea notificado como nuevo integrante de la fundación. Esta oportunidad será aprovechada para aclararle que la decisión de contratación como voluntario ha sido tomada con base exclusivamente de los méritos demostrados, con lo cual se matiza el formalismo de la bienvenida correspondiente. Desde este momento el nuevo voluntario entra en contacto directo con la fundación y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad. Se utilizará el período de prueba para suministrar a la recién llegada información sobre los reglamentos, objetivos institucionales, misión, visión, instalaciones, descripción del cargo, programas de voluntariado, y los servicios que ofrece la fundación a sus beneficiarios. Durante esta etapa se hará la presentación formal del nuevo colaborador o voluntario al resto de personal de la empresa.

Colaboradores con antigüedad que están activos:

La fundación podrá transmitir y refrescar su cultura mediante seminarios, conferencias a realizarse en ocasiones especiales, tales como aniversarios, cursos de entrenamiento y ascensos. También puede apoyarse la empresa en una publicación en sus redes sociales periódicamente, para cumplir con este propósito. Hacer volantes informativos, colocar en su muro de novedades las costumbres y valores que los identifican.

Es importante que fundación Melodías de Esperanza coloque en la pared de un lugar visible la misión, visión, y objetivos institucionales. Para hacer operativo el programa de socialización se deben establecer disposiciones de carácter obligatorio como el que todo nuevo trabajador sea sometido a un período de inducción antes de empezar a ejercer su cargo. También

se debe fijar el período mínimo de inducción. Al final de cada secuencia informativa del proceso de socialización se recomienda verificar mediante formularios especiales si los individuos captaron la información suministrada y si es el caso, hacer los correctivos necesarios. La utilización de folletos o material impreso con la información de orientación, reduce el natural estado de inseguridad que genera en el individuo el desconocimiento de las nuevas condiciones en que se encuentra, haciendo de esta manera más eficiente el proceso de socialización.

Cronograma sugerido para la socialización:

		ENERO 19	FEBRERO 19	Resto del año					
<b>EJECUCION</b>	Socializar la Misión	Director Y fundador							
	Socializar la Visión	Director Y fundador							
	Socializar Objetivos	Director Y fundador							
	Socializar los Valores	Director Y fundador							
	Socializar el Organigrama	Director Y fundador							
	Socializar el Manual de Descriptores de puestos	Director Y fundador							
*	Seguimiento permanente	Área de RRHH							

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.)* (3.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granicas. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4536605>
- Alonso, E. G. (1963). La descripción de puestos de trabajo en la Administración pública española. *Documentación Administrativa; Madrid, (72)*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2012207624/citation/AC9F4C2187F34E8APQ/1>
- Báez, F. E. N., & Trejo, V. G. S. (2018). La relación entre innovación y los procesos de planeación: Casos de estudio de empresas tecnológicas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion; Écully, (124), 25-50*.
- Bairon, R. (2018).
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión del talento humano (3a. ed.)* (3.<sup>a</sup> ed.). México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216774>
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano (3a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216774>

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=438>
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (cuarta). Madrid: ESIC.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.<sup>a</sup> ed.). Madrid.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta). México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Manzanares. (2018).
- Miguel González García, L., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión; Barranquilla*, (44). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2064344113/abstract/D1C1D23E06254F46PQ/10>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=223>
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clio América; Santa Marta*, 9(17), 17-25. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1462>

Ríos, M. F. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). México:

Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano en las empresas* (sexta). México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.

# ANEXOS

## Anexo 1: Carta de autorización de la Fundación

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Siguatepeque, Comayagua, Honduras

17/ Octubre/ 2018

Licenciado Rigoberto Manzanares Tinoco  
Fundador y Director  
Fundación Melodías de Esperanza  
Colonia Mata 3 cuadras delante de la Escuela Piedad Sevilla Gamero, Siguatepeque

Estimado Señor(a):

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema **ANÁLISIS SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la fundación que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: sondeos, entrevistas, encuesta, visitas a las instalaciones, revisión de documentos de la fundación.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Digna Rosa Manueles Gonzales

Frendia Ludibeth Moncada Cruz

No. de cuenta: 11653154

No. de cuenta: 11713398

Por este medio,

Fundación Melodías de Esperanza

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.

## Anexo 2: Entrevista



### ENTREVISTA PARA FUNDACION MELODÍAS DE ESPERANZA

Con motivo de llevar a cabo nuestro proyecto de graduación de la maestría en Dirección de Recursos Humanos, se desea hacerle una serie de preguntas. Todas sus respuestas serán tratadas de forma anónima y con la más absoluta confidencialidad. El análisis de la información se realizará de forma global y no individualizada.

La encuesta consta de 11 breves preguntas, que se responden en unos 4 minutos. Cuando tengamos los resultados del estudio, se los haremos llegar por email. Muchas gracias por ayudarnos a conocer mejor la realidad del voluntariado y ver la gestión de recursos humanos dentro de la fundación Melodías de Esperanza, participando en este estudio.

#### **Sobre la planificación estratégica:**

1. ¿En sus actividades colaboran voluntarios?
2. ¿Entre los voluntarios hay jóvenes universitarios/estudiantes?
3. ¿Qué tipo de inducción le dan al nuevo personal?
5. ¿Dan algún tipo de realimentación luego de los primeros dos meses de haber iniciado el voluntariado?

6. ¿La Visión y Misión de la Fundación está en algún lugar visible para todos?
7. ¿Con qué frecuencia se reúnen los directivos y los colaboradores?
8. ¿Cuál suele ser la estrategia para reclutar sus nuevos voluntarios?
9. ¿Qué tipo de competencias se busca en los voluntarios?
10. ¿Cuentan con un plan de capacitación para los voluntarios?
11. ¿Están empoderados los líderes de la fundación para inspirar a nuevos líderes?

### Anexo 3: Encuesta



## **PROYECTO DE GRADUACIÓN** **ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La presente encuesta está dirigida al personal que labora en la Fundación Melodías de Esperanza, con el objetivo de conocer e identificar necesidades en la planeación estratégica de la gestión de Recursos Humanos y la cultura organizacional. Favor responder con total objetividad y de antemano gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** responda considerando las siguientes ponderaciones.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indiferente.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

<b>Datos Demográficos</b>	
<b>Genero</b>	
Femenino	
Masculino	
<b>Edad</b>	
20-25 años	
26-30 años	
31-35 años	

35-40 años					
41-45 años					
Mayor de 45					
<b>Área o departamento donde labora:</b>					
<b>Antigüedad laboral en la fundación</b>					
Menor de 1 año					
2 a 3 Años					
4 a 5 Años					
Mayor de 6 años					
<b>Antigüedad laboral en el puesto</b>					
1 Año					
2 – 3 Años					
4 - 5 Años					
Mayor de 6 años					
<b>Grado Académico</b>					
Educación Primaria					
Educación Secundaria					
Educación Superior (Pregrado)					
Educación Superior (Postgrado)					
<b>Datos específicos</b>					
<b>Estructura</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Conozco claramente el organigrama de la Fundación.					
2. Tengo claridad a quien reporto directamente (mi jefe inmediato).					

3. Conozco mi descriptor de puesto, me lo brindaron al entrar a la organización.					
4. Conozco a detalle todas las tareas y actividades que le corresponden realizar según su perfil de puesto.					
5. Reconozco como se agrupan y dividen las actividades .					
6. Cuando ingrese a la fundación mi jefe inmediato me proporciono los lineamientos y pautas que debía seguir.					
7. Considero necesario tener enlistado todas las tareas y actividades a realizar en un manual previo a empezar a laborar en la Fundación.					
8. Reconozco dónde está situado mi puesto de trabajo en el organigrama de la Fundación.					
9. El nombre de mi puesto está relacionado con las funciones que realizo.					
<b>Transversalidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Conozco con claridad la misión, visión y objetivos de la fundación.					
2. La cultura de trabajo en equipo es vital dentro de la fundación .					
3. La comunicación interna de la fundación es clara y de vital importancia.					
4. Creo que mi trabajo es compatible con los objetivos de la Fundación.					
5. El proceso de inducción fue suficiente para saber quiénes somos como Fundación.					
<b>Apoyo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Recibo la debida y oportuna retroalimentación de mi jefe inmediato.					

2. Cuento con el apoyo constante de mis compañeros de trabajo.					
3. Estoy dispuesto a colaborar con mis compañeros cuando sea necesario.					
<b>Identificación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Siento que mi participación hace una diferencia en la fundación.					
2. Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste es más que “sólo un trabajo”.					
3. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.					
4. Los colaboradores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.					
5. Deseo trabajar en la fundación por un largo tiempo.					
6. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en la fundación.					
7.. Recomendaría a conocidos y amigos laborar en la fundación.					

1. Cuando ingrese a la fundación me proporcionaron la Misión, visión, objetivos estratégicos y mis funciones de forma:

Verbal\_\_\_\_\_

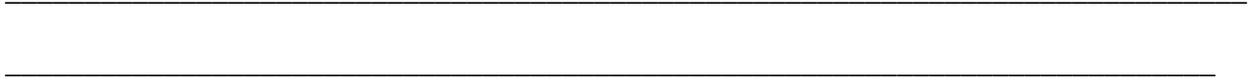
Escrito\_\_\_\_\_

Grupo de trabajo\_\_\_\_\_

No lo hizo \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

2. ¿Qué recomendaría para mejorar el proceso de inducción a los nuevos colaboradores?



**Anexo 4: Manual de descriptores de puesto**

Manual de Descriptor de Puestos  
Fundación Melodías de Esperanza



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el papel que juegan los miembros y voluntarios que conforman el área de apoyo para la gestión de recursos humanos, es más relevante, ya que incide en el logro de las metas u objetivos empresariales y estratégicos de la fundación.

Mediante la ejecución de diferentes funciones, la implementación de procesos y el uso de herramientas para gestionar al recurso humano.

Esta área optimiza a toda la empresa; se plantea como puede contribuir para que las demás áreas logren sus objetivos tácticos y/u operativos, al mismo tiempo desarrollando y monitoreando el ambiente de trabajo, para propiciar un clima laboral agradable. Por lo anterior, los directores de la Fundación se esfuerzan en cada una de sus responsabilidades y se apoya en sus procesos para lograrlo. El lograr tener voluntarios que marquen la diferencia o que puedan hacer aportaciones importantes a la fundación, todos los procesos que realiza recursos humanos son integrales, se relacionan y afectan entre sí, pero el proceso de reclutamiento y selección de personal es el primer eslabón de la cadena.

A continuación, se presenta la investigación desarrollada en **FUNDACIÓN MELODÍAS DE ESPERANZA** la cual no cuenta con este importante manual y como contribución a la misma, se ha realizado un estudio de su filosofía empresarial y estructura organizacional para diseñar el proceso de reclutamiento y selección acorde a ella.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL:**

### 1.1. Objetivo General:

Diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección de personal basado en competencias para la Fundación Melodías de Esperanza de acorde a su filosofía empresarial.

### 1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la filosofía empresarial de la fundación.
- Elaborar un Manual de Descriptores y Perfiles de puesto.
- Crear la nueva estructura organizacional.

## **JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

Este manual está elaborado con la finalidad de que la fundación cuente con un documento que les muestre las funciones y tareas que se integran en cada departamento. También que el personal de nuevo ingreso reconozca su posición dentro de la empresa y ubiquen su nivel jerárquico, a su vez que todos los empleados y voluntarios de la organización estén al tanto cuáles son sus puestos específicos y las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, para que tengan clara la idea de lo que la fundación espera de ellos, las obligaciones y responsabilidades que deben hacer.

# HISTORIA Y FILOSOFÍA EMPRESARIAL

## ¿Quiénes somos?

En el 2018 somos la única Fundación en Siguatepeque creada para ayudar jóvenes y niños en riesgo social, desarrollándoles nuevas habilidades musicales con principios cristianos.

## Nuestra Misión:

Promover y dar apoyo desarrollando a los niños y jóvenes en riesgo social para la mejora de las condiciones de vida con principios cristianos a través de la educación musical.

## Nuestra Visión:

Llegar a ser un referente para las personas y comunidades más desfavorecidas de la zona de Siguatepeque, de forma tal que encuentren en nuestra fundación un cauce para mejorar su calidad de vida.

## Propósito

En base a ideas innovadoras, generar acciones que los lleven a cumplir con las expectativas de los beneficiados.

## Valores

1. **Compromiso con los beneficiarios:** Trabajamos para niños y jóvenes en situación de pobreza, vulnerables, que necesitan un compromiso de nuestra parte. Los involucramos siempre, en la medida de lo posible, en los procesos de toma de decisiones relativos a los

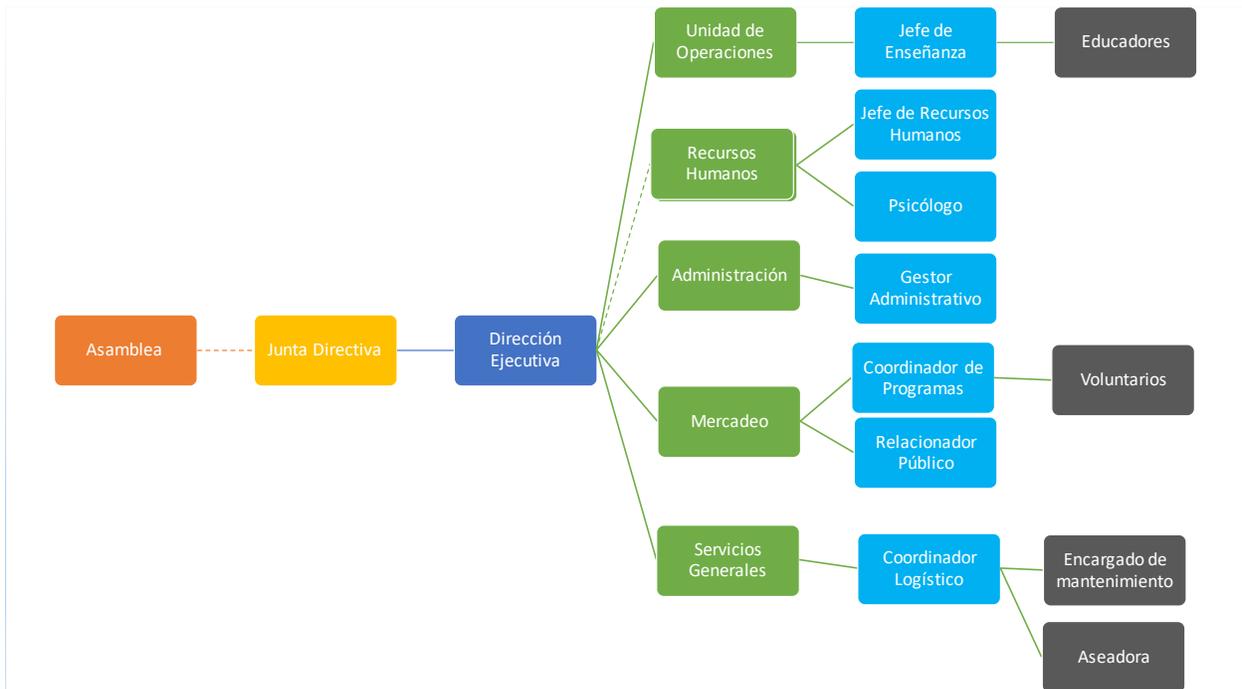
proyectos que les conciernen. Así mismo, nuestras actuaciones siempre se planifican o plantean a medio y largo plazo.

2. **Transparencia en los procesos:** Total transparencia en dar a conocer a los donantes, contrapartes, población beneficiaria y frente a la sociedad en general.
3. **Profesionalidad:** Utilizamos el conocimiento y la experiencia de expertos profesionales de cada área, lo cual, unido a una estructura flexible, nos dota de la agilidad necesaria para resolver a tiempo los problemas que van surgiendo, así como para adaptarnos a futuros cambios.
4. **Solidaridad:** Se logra cuando reflexionamos sobre la situación de todos aquellos menos favorecidos que nosotros, y no cerramos los ojos frente a los problemas y necesidades de los demás.
5. **Participación:** Entendemos nuestros proyectos como procesos participativos de mejora de la realidad; intervenimos junto a los beneficiarios y nuestros socios e instituciones locales en los procesos de cambio de la realidad, en los que claramente nos involucramos.

### **Objetivos Organizacionales:**

1. Brindar responsabilidad Social.
2. Expandirse a nuevas ciudades.
3. Incrementar la participación de los beneficiarios en actividades de alto impacto musical.
4. Brindar enseñanza de calidad bajo principios cristianos.
5. Integración de padres y maestros.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA:



**Figura 42: Organigrama propuesto a la Fundación**  
**Fuente: Autoría Propia**

## METODOLOGÍA DE COMUNICACIÓN

Una de las herramientas útiles para comunicar efectivamente en las empresas son los correos electrónicos, los mismos permiten, informar a cada persona sobre los procedimientos a llevar a cabo en las empresas. Así también se convoca a Asamblea para socializar el documento esto con la finalidad de generar la confianza en el equipo para que se brinde toda la información necesaria e indispensable que será la base para la buena ejecución del trabajo final de la clase.

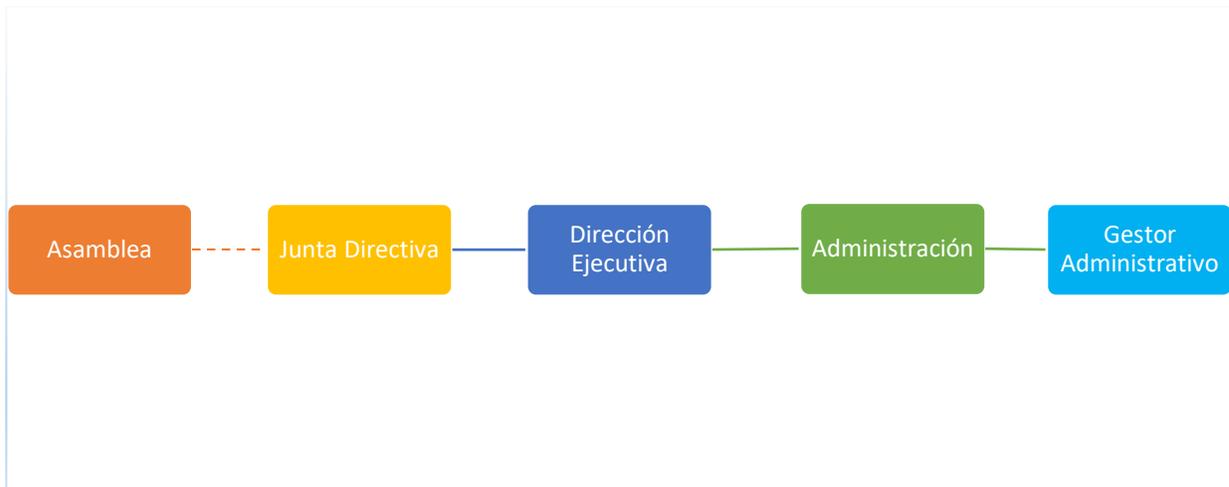
El presente análisis del vaciado, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la Fundación Melodías de Esperanza. Para su mejor uso el manual agrupa los puestos por elemento de organización. Cada descripción de puesto contiene el nombre del puesto, a quien se reporta, a quien supervisa, requisitos Mínimos, la descripción general y específica.

## ANÁLISIS DE PUESTOS (VACIADOS)

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página 2 de 25</b>

### X. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Gestor Administrativo
Puesto del Superior Inmediato:	Director Ejecutivo
Departamento / Unidad	Administración



### XI. OBJETIVO GENERAL

Administrar, planificar y controlar de manera eficiente y eficaz la dirección de la Fundación, ejerciendo apoyo oportuno a las demás áreas como ser información a las jefaturas y a los voluntarios.

## **XII. FUNCIONES**

11. Realizar los reportes de asistencia del personal de la Fundación, padres de familia en las asambleas y de los voluntarios. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, o a los que estén ausentes, en caso de ser necesario.
12. Realizar el análisis de compra de nuevo equipo de música, mobiliario u otros enseres.
13. Controlar los costos y los egresos de la Fundación, realizando los informes correspondientes.
14. Llevar el control y el manejo de la Caja Chica cada vez que sea necesario.  
Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
15. Elaborar los análisis de reportes de resultados de proyectos a desarrollar.
16. Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la Fundación.
17. Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la Fundación.
18. Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.
19. Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.
20. Participar en la planeación estratégica anual de la Fundación con aporte de ideas innovadoras.

## **XIII. DIMENSIONES**

<b>No. De Personas</b>	
<b>Directos</b>	<b>Indirectos</b>
No tiene	Voluntarios y demás áreas.

### **Responsabilidades directas por decisiones económicas**

Pago a proveedores

Pago de planilla

### **Otras responsabilidades económicas (indirectas)**

Compra de equipo nuevo y mobiliario de oficina.

Adquisición de nuevos instrumentos musicales.

## **XIV. RELACIONES DEL PUESTO**

<b>INTERNAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARA QUE</b>
Recursos Humanos,	Quincenal	Para revisar entradas y salidas del personal.
Logístico	1 vez al mes	Para requerir material didáctico, compra de alimentos para meriendas, equipo musical.
Dirección ejecutiva	Semanal	Dar a conocer el seguimiento de las tareas asignadas.

## **XV. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS**

**Principales problemas al realizar el trabajo:**

El puesto conlleva cubrir otros puestos cuando sea necesario, lo cual debe estar capacitado en las otras áreas.

**Principal Desafío del Puesto:**

Dar un seguimiento oportuno a las áreas relacionadas, presentando informes a la dirección ejecutiva.

**XVI. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES**

El puesto sigue instrucciones definidas por el Director Ejecutivo.

**XVII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

<b>Nivel Académico</b>	Universitario
<b>Formación Específica</b>	Deseable haber tenido experiencia como contralor o áreas contables.
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Manejo de estrés, trabajo en equipo, resolución de problemas, creatividad, influencia, habilidades numéricas.
<b>Valores deseables</b>	Ética, lealtad, honradez.
<b>Conocimientos</b>	Manejo de Excel, redacción de informes, manejo de agenda.

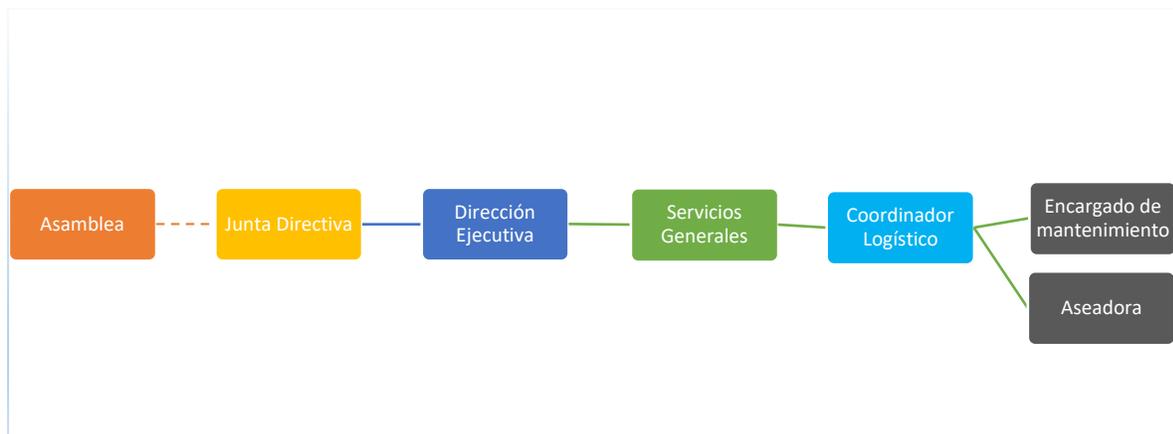
**XVIII. APROBACIÓN Y FECHA:**

<b>AUTORIZACIÓN</b>			
<b>Cargo &amp; Área:</b>  Director	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo &amp; Área:</b>  Junta Directiva	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página 6 de 25</b>

## I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Aseadora
Puesto del Superior Inmediato:	Coordinador Logístico
Departamento / Unidad	Servicios generales



## II. OBJETIVO GENERAL

Servir alimentos, café o bebidas similares y brindar un servicio de limpieza manteniendo un óptimo funcionamiento de los implementos de trabajo de acuerdo a las instrucciones del Jefe para contribuir con la atención y el buen servicio a los beneficiarios y demás personal de la fundación.

### III. FUNCIONES

1. Revisar el buen funcionamiento de los aparatos eléctricos de cocina para asegurar el buen desarrollo de las actividades diarias.
2. Verificar la existencia de materiales para elaboración del café, merienda o refrigerios, para solicitar lo que haga falta.
3. Mantener debidamente aseado las instalaciones de la fundación.
4. Atender con una buena actitud de servicio a los beneficiarios y colaboradores.
5. Realizar cualquier otra función asignada para contribuir con el alcance de la misión del Banco.

### IV. DIMENSIONES

No. De Personas	
Directos	Indirectos
No tiene	No tiene

#### **Responsabilidades directas por decisiones económicas:**

No hay responsabilidad económica directa

#### **Otras responsabilidades económicas (indirectas):**

No hay responsabilidad económica indirecta

## V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS	FRECUENCIA	PARA QUE
Logística	2 veces al mes	Para Recibir Material.
Todos los empleados	diariamente	.Para servir café o refrigerios

## VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

### Principales Problemas al Realizar el Trabajo:

El puesto se sobrecarga en ciertas ocasiones en que se requiere brindar atención a todos los beneficiarios, padres de familia y persona interno de la fundación.

### Principal Desafío del Puesto:

Dar un servicio de calidad y entrega a los voluntarios, beneficiarios y el resto de colaboradores.

## VII. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES

El puesto sigue instrucciones definidas por el Jefe Inmediato.

## VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Primaria Completa
Formación Específica	Deseable haber tenido experiencia en atender eventos sociales.
Experiencia	1 año en puestos similares.

Competencias	Habilidad manual, Buena actitud de servicio, vigor laboral, Habilidad para seguir instrucciones, orden y presentación.
Valores deseables	Responsabilidad, honradez e higiene personal.
Conocimientos	Elaboración de Café, Bocadillos, Técnicas de servir alimentos

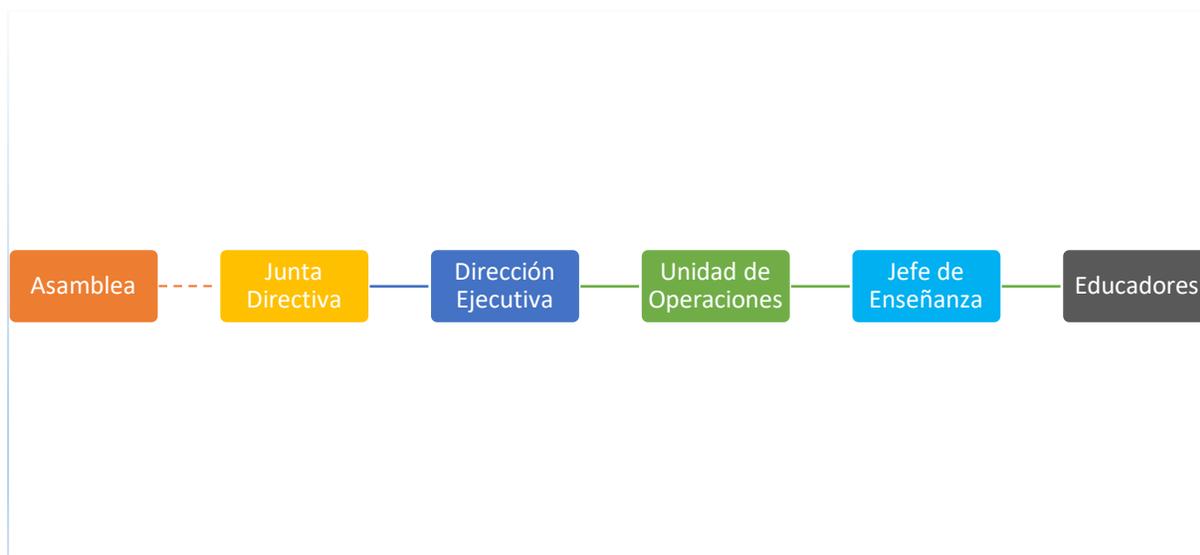
**IX. APROBACIÓN Y FECHA:**

AUTORIZACIÓN			
Cargo & Área:  Presidente	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:
Cargo & Área:  Junta Directiva	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página 10 de 25</b>

## I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Educador Social
Puesto del Superior Inmediato:	Jefe de Enseñanza
Departamento / Unidad	Operaciones



## II. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar actividades, secuencias didácticas y de evaluación promoviendo en los participantes un aprendizaje integral, significativo para la práctica de los valores, conocimientos y actitudes que la fundación define.

### III. FUNCIONES

- Estimular la resolución de situaciones de riesgo social
- Participar en la elaboración de proyectos de intervención comunitarios participativos
- Educar a la población en temas relacionados a valores, principios cristianos y talentos artísticos.
- Facilitar la coordinación y promover la iniciativa para buscar su talento.
- Prevenir problemas de exclusión social.
- Estimular compromisos, crear lazos, dinamizar colectivos, educar líderes locales.
- Liderar equipos de trabajo.
- Modelaje de valores y actitudes que el proyecto educativo contempla.
- Conocimiento cercano de los intereses y necesidades de los alumnos.
- Desarrollo a través de actividades didácticas, de las habilidades y estrategias de resolución de problemas hacia los alumnos.

### IV. DIMENSIONES

No. De Personas	
Directos	Indirectos
20 niños beneficiados	La familia

#### **Responsabilidades directas por decisiones económicas:**

No hay responsabilidad económica directa.

**Otras responsabilidades económicas (indirectas):**

Compra de material didáctico

Impresiones o fotocopias para la enseñanza.

**V. RELACIONES DEL PUESTO**

INTERNAS	FRECUENCIA	PARA QUE
Jefe de Enseñanza	1 vez al mes	Para Recibir Material y consolidar resultados y progreso de los beneficiados.
Niños beneficiados	4 veces al mes	Para impartir clases y enseñanzas cristianas.

**VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS****Principales problemas al realizar el trabajo:**

El puesto exige la buena administración de tiempo porque requiere atención individualizada los niños beneficiados del programa.

**Principal Desafío del Puesto:**

Formación permanente con el enfoque comunicativo que permita lograr un aprendizaje significativo para los educandos.

## VII. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES

El puesto sigue instrucciones definidas por el Jefe de Enseñanza.

## VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Educación de pregrado
Formación Específica	Licenciatura de Pedagogía, psicología con formación socioeducativa que les permite intervenir en diferentes campos de la educación no formal.
Experiencia	1 año en puestos similares.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actitudes para la escucha.</li><li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li><li>• Capaz de mantener la calma bajo presión.</li><li>• Capaz de tratar con personas difíciles o demandantes.</li><li>• Habilidades para resolver problemas y conflictos.</li><li>• Habilidades comunicativas</li><li>• Perseverante</li><li>• Paciente</li><li>• Capaz de valorar a las personas y analizar la información que dan.</li></ul>
Valores deseables	Responsabilidad, honradez , tolerancia, compromiso.
Conocimientos	Cultura general, pedagogía y procesos educativos, filosofía institucional, documentos de referencia de la institución , uso de herramientas computacionales,

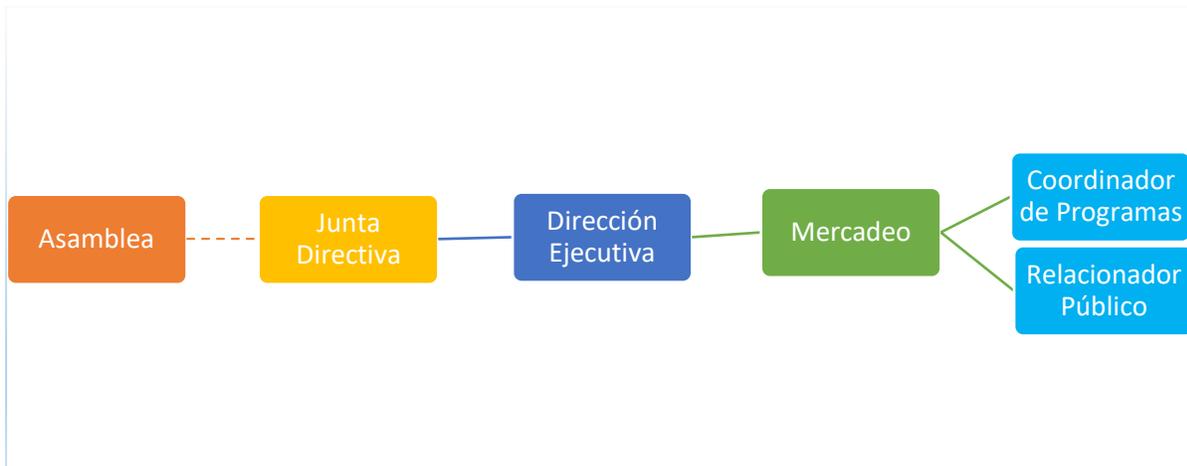
**IX. APROBACIÓN Y FECHA:**

AUTORIZACIÓN			
Cargo & Área:  Presidente	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:
Cargo & Área:  Junta Directiva	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página</b> 35 de 25

## I. IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Relacionador Publico</b>
<b>Puesto del Superior Inmediato:</b>	<b>Director Ejecutivo</b>
<b>Departamento / Unidad</b>	<b>Mercadeo</b>



## II. OBJETIVO GENERAL:

Exponer dentro del mercado local a la fundación por medio de eventos sociales, cristianos o culturales. Incorporando a la fundación a la comunidad y velar por la exposición de los Valores de la Fundación.

### III. FUNCIONES

1. Realizar propuestas de nuevos programas que puedan realzar la imagen de la Fundación Melodías de Esperanza en el mercado local.
2. Coordinar y dirigir los eventos sociales y culturales en los que participe la Fundación. Velando que la imagen de la misma sobresalga siempre.
3. Elaborar los comunicados internos importantes para los colaboradores y voluntarios de la Fundación Melodías de Esperanza.
4. Coordinar y promover su servicio de música por medio de visitas a escuelas, colegios y universidades, fortaleciendo el vínculo con ellos.
5. Desarrollar programas de participación de responsabilidad social dentro de la comunidad.
6. Elaborar los reportes informativos de las actividades realizadas durante el mes.
7. Realizar los estudios de impacto de la Fundación desarrolladas con otras fundaciones.
8. Promover el uso de las redes sociales y demás herramientas tecnológicas que permiten el acercamiento de los beneficiarios y voluntarios hacia la fundación.
9. Realizar los estudios de imagen de la fundación, documentando los resultados, y elaborando las conclusiones.
10. Realizar los estudios de impacto de los programas de responsabilidad social y darles seguimiento a dichos programas.

### IV. DIMENSIONES

<b>No. De Personas</b>	
<b>Directos</b>	<b>Indirectos</b>
<b>Ninguno</b>	<b>Ninguno</b>

**Responsabilidades directas por decisiones económicas:**

No hay responsabilidad económica directa

**Otras responsabilidades económicas (indirectas):**

No hay responsabilidad económica indirecta

**V. RELACIONES DEL PUESTO**

<b>INTERNAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARA QUE</b>
Coordinación de Mercadeo	A diario	Coordinar nuevos proyectos
Unidad Administrativa / Dirección Ejecutiva	Cuando sea necesario	Informar avance de proyectos/ toma de decisiones
Diferentes unidades de la fundación.	Cuando sea necesario	Coordinar actividades
<b>EXTERNAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARA QUE</b>
Medios de Comunicación	Frecuentemente	Publicidad
Proveedores Actuales y Potenciales	Frecuentemente	Concretar nuevas alianzas
Otras Instituciones	Frecuentemente	Relaciones Publicas

**VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS****Principales problemas al realizar el trabajo:**

Carencia de una estructura organizacional completa, herramientas tecnológicas inadecuadas, falta de presupuesto asignado.

**Principal Desafío del Puesto:**

Consolidar y convertir al área de mercadeo y relaciones públicas en una de las principales áreas de la Fundación a mediano plazo.

**VII. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES**

Puede presentar iniciativas relacionadas con la promoción de los programas de desarrollo y servicios de la Fundación, a fin de lograr los objetivos, siguiendo las directrices de la Dirección Ejecutiva.

**VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

<b>Nivel Académico</b>	Universitario
<b>Formación Específica</b>	Licenciado en Mercadeo, Relacionador Publico, Administración de Empresas o Negocios.
<b>Experiencia</b>	Preferiblemente un año en puestos similares ONG o medios de comunicación.
<b>Competencias</b>	Poseer habilidades de mercadeo y representación, creatividad, habilidad de negociación, habilidad de comunicación oral y escrita, innovador, orientación de servicio al cliente, aplicación

	tecnologías de información en la ejecución de su trabajo, conocimiento en el uso de herramientas de diseño gráfico
<b>Valores deseables</b>	Proactivo, alegre, dinámico, responsable, puntual, prudencia, diligencia, servicio e integridad.
<b>Conocimientos</b>	Manejo de paquetes computacionales, manejo de medios de comunicación, inglés fluido como segunda lengua.

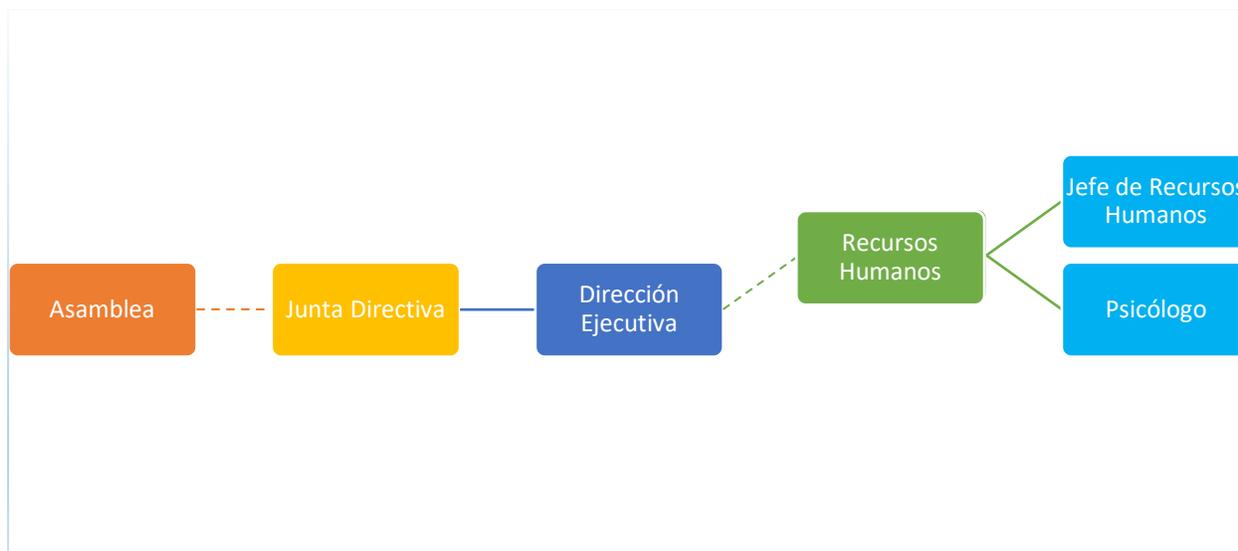
## IX. APROBACIÓN

<b>AUTORIZACIÓN</b>			
<b>Cargo &amp; Área:</b>  Presidente	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo &amp; Área:</b>  Junta Directiva	<b>Nombre:</b>	<b>Firma y sello:</b>	<b>Fecha:</b>

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	<b>Fecha de actualización: Enero 2019</b>
Elaborado por: Coordinador de Recursos Humanos	Aprobado por: Administrador Financiero	<b>Página 20 de 25</b>

## I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Puesto del Superior Inmediato:	Dirección Ejecutiva
Departamento / Unidad	Recursos Humanos



## II. OBJETIVO GENERAL

Asistir en los procesos de gestión de recursos humanos en las tareas de planear, organizar, dirigir y controlar todas las fases del proceso de reclutamiento, selección, contratación, atención a los voluntarios y personal de la Fundación, así como también en aplicar medidas disciplinarias,

cumplimiento de reglamentos y políticas de la empresa, como el apoyo para el logro del buen desempeño del departamento.

### **III. FUNCIONES**

- Asegurar la estabilidad en las relaciones laborales, el cumplimiento de las disciplinas y reglamentos internos, así como contribuir a una adecuada cultura organizacional.
- Coordinar, dirigir, administrar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación.
- Dar seguimiento disciplinario.
- Fotocopiar las justificaciones presentadas por el personal para respaldar sus ausencias, revisando que la información lleve el respectivo sello y firma del médico.
- Realizar procesos de reclutamiento y selección del personal para suplir las necesidades en puestos vacantes de las áreas solicitadas.
- Elaborar constancias de trabajo a todo el personal que lo requiera para tramites.
- Llenar incapacidades presentadas por los colaboradores para ser refrendadas ante el IHSS y gestionar pago que corresponde a la empresa.
- Solicitar referencias de nuevos colaboradores a las diferentes empresas donde han laborado para garantizar que su record de empleado es satisfactorio y poder contratarlo.
- Archivar expedientes de nuevos ingresos por proyectos.
- Realizar programas de inducción para los nuevos ingresos.
- Apoyar en la logística necesaria para llevar a cabo diferentes eventos especiales que se realizan en la Fundación.
- Recopilar las evaluaciones del desempeño de los procesos.

- Aplicación de encuestas de clima laboral a todo el personal.
- Tabulación de encuestas de clima laboral.
- Actualizar descriptores y perfiles de puesto.
- Atender al personal cuando se presentan por consultas, inconformidades y reclamos para brindar soluciones a sus inquietudes y necesidades.
- Elaborar contratos de trabajo de cada nuevo empleado para formalizar nuestra relación laboral y tener registro de cada uno de ellos.

#### IV. DIMENSIONES

No. De Personas	
Directos	Indirectos
No tiene	

#### **Responsabilidades directas por decisiones económicas:**

Si hay responsabilidad económica directa con relación a la planilla de pagos.

#### **Otras responsabilidades económicas (indirectas):**

**No tiene**

## V. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS	FRECUENCIA	PARA QUE
Gerente Administrativo	Quincenal	Pago de empleados
Todos los departamentos	Semanal	Memorándums
Gerente Administrativo	Soporte para pago	Incapacidad por maternidad
Todos los departamentos	Semanal	Constancias de trabajo
Dirección ejecutiva	Semanal	Recibir lineamientos

## VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

### Principales problemas al realizar el trabajo:

La falta de concientización esto sucede cuando uno de los miembros no quiere realizar sus funciones de la manera eficiente afectando los objetivos estratégicos de la Fundación y por ende a el mismo.

### Principal Desafío del Puesto:

Área fundamental que añade valor para el éxito de la fundación ya que son los responsables de la vinculación de un nuevo colaborador, relaciones profesionales y la aplicación de políticas a nivel de equipos de trabajo.

## VII. NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES

El puesto sigue instrucciones definidas por el Director Ejecutivo.

Tiene a cargo la custodia de los expedientes del equipo del personal con carácter confidencial, la preparación de informes, equipo de oficina.

El cumplimiento de los procesos y políticas de RRHH

## VIII. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Nivel Académico	Educación en Pregrado
Formación Específica	Licenciatura en Psicología o carreras a fin.
Experiencia	2 año en posiciones de asistencia y coordinación de RRHH.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Habilidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.</li> <li>• Sentido de la responsabilidad.</li> <li>• Enfocado en metas y obtención de resultados.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Creatividad y capacidad de planeación del trabajo.</li> <li>• Alto nivel de iniciativa.</li> <li>• Agudeza visual</li> </ul>
Valores deseables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad, honradez , tolerancia, compromiso, persistencia,</li> </ul>
Conocimientos	<p>Conocimientos de computación y paquetes de Office</p> <p>Seguimiento a procesos de selección, reclutamiento del personal, contratación, capacitación.</p>

	<p>Procesos disciplinarios</p> <p>Conocimientos de leyes laborales</p> <p>Programas de motivación.</p> <p>Habilidades numéricas (cálculo de pago de horas extras, salarios, cálculo de prestaciones)</p> <p>Conocimientos 9001, (International Organization for Standardization).</p> <p>•</p>
--	--

**IX. APROBACIÓN Y FECHA:**

AUTORIZACIÓN			
Cargo & Área:  Presidente	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:
Cargo & Área:  Junta Directiva	Nombre:	Firma y sello:	Fecha:

## Palabras Claves y Lineamientos a seguir en la creación y actualización del manual de puestos:

### Identificación del puesto

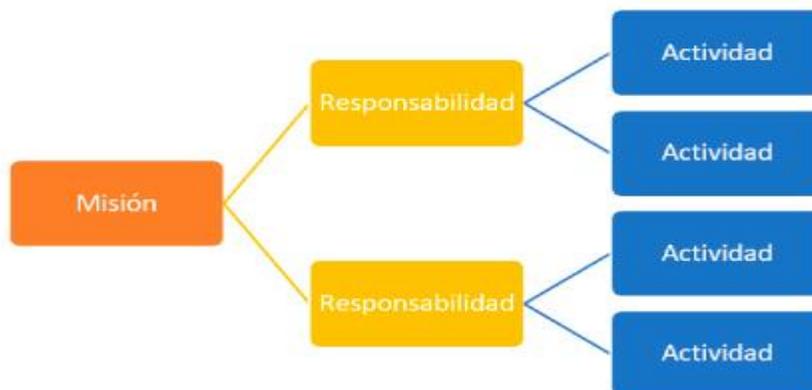
El primer bloque de información de la descripción debe contener todos los datos que permitan identificar y ubicar al cargo dentro de la estructura de la empresa. Así, por ejemplo, se consignan datos como: nombre del cargo, departamento al que pertenece y cargo del jefe inmediato.

### Objetivo del puesto

Este bloque de información permite identificar para qué sirve el cargo. Aquí se deben plasmar las responsabilidades y su misión. Es necesario dejar clara la diferencia entre actividades y responsabilidades. Las actividades son tareas que se generan a diario en un cargo, mientras que las responsabilidades pueden agrupar diferentes actividades dentro de un mismo proceso. Por ejemplo:

Recibir las solicitudes de facturación (revisarlas, aprobar y enviar la factura) son actividades que hacen parte de las funciones del encargado de generar facturación.

De igual modo, la agrupación de responsabilidades determina la misión del cargo, el cual a su vez determina el objetivo final del puesto.



### **Plasmar responsabilidades, no actividades**

Las descripciones de cargo deben contener responsabilidades y no actividades, puesto que estas últimas pueden variar en un cargo por cambios de tecnologías, simplificación o complicación de los procesos. Una descripción basada en actividades se volvería obsoleta en corto tiempo e implicaría una pronta actualización.

### **Naturaleza y Alcance**

En este bloque se plantean las actividades inherentes del cargo, estas actividades son las que les permiten cumplir con las finalidades del cargo. Adicionalmente se debe plantear las características del perfil de la persona que puede ocupar el cargo en cuestión.

### **Dimensiones**

En este bloque se plantea los recursos que el cargo maneja directamente, estos recursos pueden ser monetarios, equipo, y/o personal a cargo.

Galería fotográfica:



Aplicación de la encuesta a los voluntarios y colaboradores de la Fundación Melodías de Esperanza



Aplicación de la encuesta a los voluntarios y colaboradores de la Fundación Melodías de Esperanza



Entrevista al Presidente de la Junta Directiva



Población de beneficiados de la Fundación Melodías de Esperanza

Niños beneficiados por la Fundación Melodías de Esperanza



