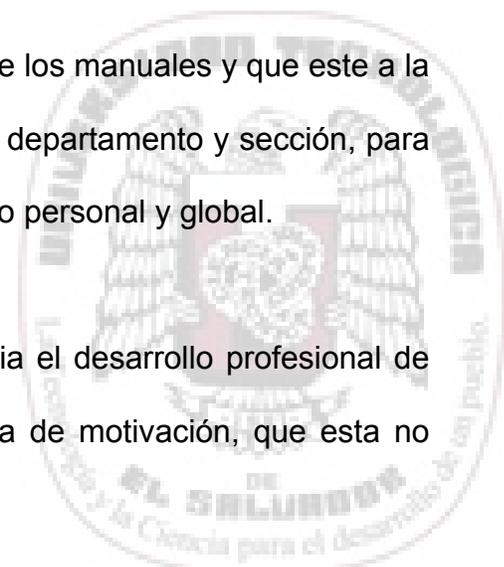


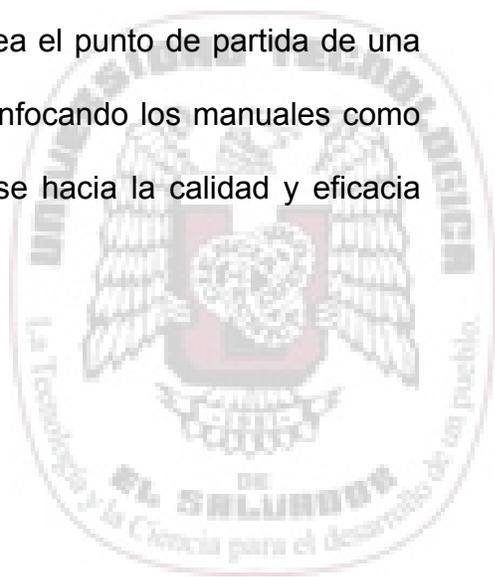
6. RECOMENDACIONES

- La implementación de los manuales descritos, primeramente con la instalación de la estructura de organización propuesta y luego aplicando los procesos, deberes y responsabilidades descritos en cada uno de los manuales.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales, para asegurar su aplicación continua y sobre todo analizar y estudiar cada propuesta de cambio sugerida por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora positiva.
- Dar a conocer por medio de un despliegue total el contenido de cada uno de los manuales a todos y cada uno de los miembros que conforman la institución.
- Proveer de al menos una copia completa de los manuales y que este a la total disposición de cada unidad, gerencia, departamento y sección, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada individuo, si bien es una herramienta de motivación, que esta no



sea para fines de aumento salarial, sino por el contrario una fuente de desarrollo por medio de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.

- Mantener y velar por la mejora continua tanto de procesos, formas, manuales y métodos de trabajo dentro de la institución, mediante un proceso de mejora continua, para poder estar cada vez mas cerca de la mayor eficiencia posible dentro de la institución y así poder ser ejemplo dentro de las organizaciones homologas dentro de los diferentes países del área.
- Crear un comité de calidad dentro de la institución, cuya función sea velar que las políticas, objetivos, procesos, deberes y responsabilidades sean cumplidos en la organización, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable entre jefes y subordinados.
- Que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la institución, enfocando los manuales como herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Asociación Española de Normalización y Certificación, “Norma ISO 9000-2000. Fundamentos y vocabulario”, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 15-40.

Asociación Española de Normalización y Certificación, “Sistemas de Gestión de la calidad, directrices para la mejora del desempeño”, AENOR, España, Diciembre 2000. Págs. 8-20.

Cummins, L L. y Schwab, D. “ Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación ” , Tercera Edición, editorial Trillas, México , 2001. Págs. 102-115.

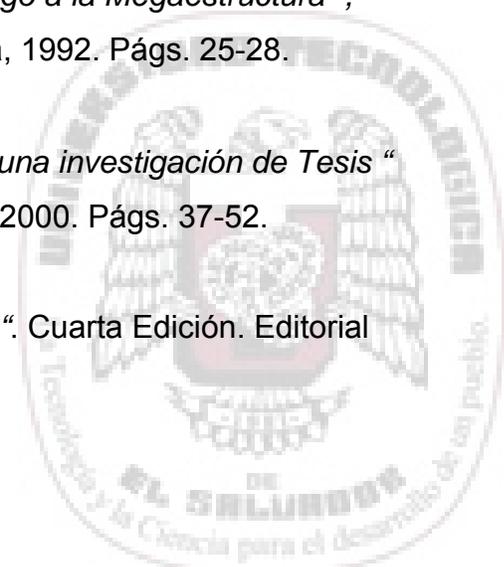
Daft, Richard L. “ Teoría y Diseño Organizacional ” , Sexta Edición, International Thomson Editores, México, 2000. Págs. 11-18.

Franklin, Enrique B. “Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura “ , Primera Edición, Mc Graw Hill , México, 1998. Págs. 78-102.

Guiot, Jean M. “Diseño de la Organización del cargo a la Megaestructura “ , Segunda Edición, LEGIS Editores. S.A., Colombia, 1992. Págs. 25-28.

Muñoz Razo, Carlos. “Como Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis “ . Primera Edición .Editorial Pearson-Hall. México, 2000. Págs. 37-52.

Gómez-Mejía, L. “Gestión de Recursos Humanos “. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1998. Págs. 42-45.



Gómez Ceja, Guillermo. *“Planeación y Organización de Empresas “*. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1995. Págs. 192-209; 231-242; 338, 379-412.

Kendall, Kenneth E. *“Análisis y diseño de sistemas “*. Tercera Edición , Prentice Hall, México, 1997. Págs. 22-49.

Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Empresas. Teoría y Practica ”* Vigésimo sexta reimpresión, Editorial LIMUSA, México, 1991. Págs. 172-175.

Senn, James A. *Análisis y diseño de sistemas de Información”* , Segunda Edición , Mc Graw Hill ,México, 1997. Págs. 22-32.

TESIS

Ayala Sosa, Esther,. *“Diseño de manuales administrativos para los mercados de San Salvador. Enfoque clásico y neoclásico “*, Universidad Tecnológica, 1994. Págs. 22-39.

Avelar Paredes, Lidia, *“Manual de Organización del Instituto Nacional de los Deportes”* Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Febrero 1992. Págs. 84-99.



PERIODICOS Y REVISTAS

I.N.D.E.S , Boletín Informativo # 3 .Julio 2001. Págs. 1-4.

SITIOS WEB

www.asamblea.gob.sv/leyes/19800300.htm “ Ley general de los deportes de El Salvador ”.

www.csd.mec.es/infgeneral/etica/eticadmp.htm “Administración Deportiva”.

www.edu.net.co/docentes/investiga/useche1.htm “Formato para la presentación de proyectos “.

www.mh.gob.sv/leyes.htm “Ley General de Licitaciones de El Salvador. Año 2000”



GLOSARIO DE TERMINOS

Cargo: Es el rol jerárquico que tiene un trabajador dentro de una empresa, y que conlleva en un conjunto de responsabilidades, deberes y derechos según cual sea el cargo.

Comportamiento: Se refiere a toda actividad del trabajador en observación por parte del evaluador, incluye la expresión tanto física como emocional del individuo.

Deportes: Diversión, pasatiempo, por lo común al aire libre.

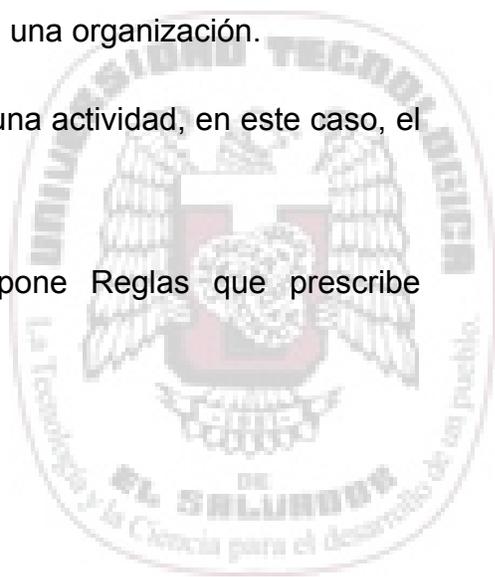
Desempeño: Es el conjunto de actividades que realiza un trabajador con el fin de cumplir con lo que él entiende que debe cumplir en su trabajo.

Efectividad: Es el grado total o parcial del logro de algún objetivo por parte del desafiante, ya sea un trabajador, un sistema, un método, etc.

Equidad: Igualdad de derechos y obligaciones en una organización.

Evaluación: Se refiere a la acción de calificar alguna actividad, en este caso, el trabajo.

Instituto: Organización que constituye e impone Reglas que prescribe determinado método de vida o enseñanza.



Jerarquía: Orden, grado o nivel que se le da a las personas en una Organización, dependiendo de su capacidad y responsabilidad para laborar.

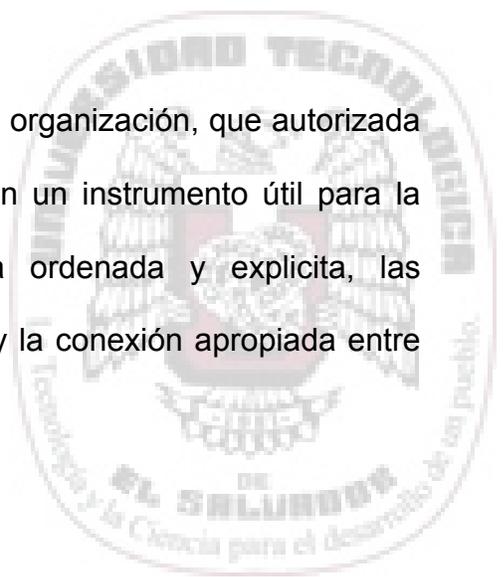
Ley: Regla invariable y constante a que están sujetas las personas miembros a alguna Institución o estado soberano.

Manual: Es un texto que contiene información de tipo básica sobre un determinado tema.

Manual Administrativo: Es aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas sobre la manera en que el personal de una empresa, desarrolla conjunta y separadamente el trabajo que se le ha asignado en forma escrita, creado con el fin de dar a conocer a la dirección la forma de desarrollar las funciones y actividades de manera ordenada y secuencial con el propósito de obtener los objetivos previamente establecidos.

Manual De Descripción De Puestos: Es un documento preparado con base al análisis de puestos efectuado previamente. Describe los deberes, responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las actividades en cada puesto.

Manual De Organización: Es una herramienta de organización, que autorizada por la superioridad se constituye en una guía, en un instrumento útil para la administración, por cuanto contiene en forma ordenada y explícita, las responsabilidades de cada cargo, sus funciones y la conexión apropiada entre todos los puestos y unidades de la organización.



Manual De Procedimientos: Es el documento que informa de una manera metódica las operaciones y pasos que deben realizarse para desarrollar las funciones administrativas, además describen los puestos, unidades y/o Instituciones que ejecutan las acciones y los respectivos formularios que tienen que ser manejados por cada uno de los que intervienen en el procedimiento.

Manual De Evaluación Del Desempeño: es un dispositivo gerencial, de evaluación y de desarrollo profesional.

Método: Proceso sistemático que tiene un objetivo que cumplir, para lo cual debe tener un orden, claridad y aplicación en la práctica.

Organigramas: Son representaciones gráficas de la estructura de las organizaciones.

Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados”

Política: Arte de gobernar y dar leyes y reglamentos para mantener el orden público y las buenas costumbres.



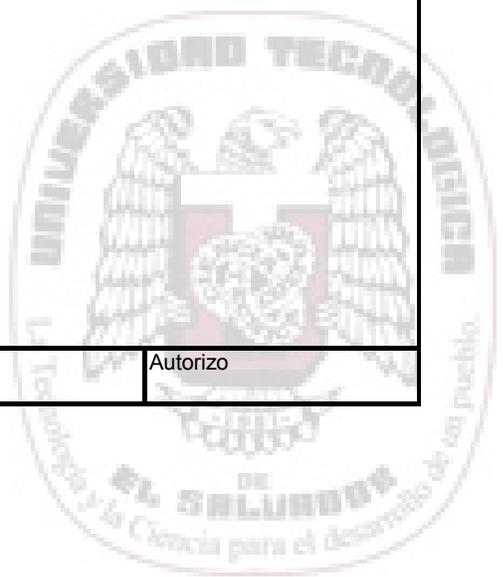
ANEXOS





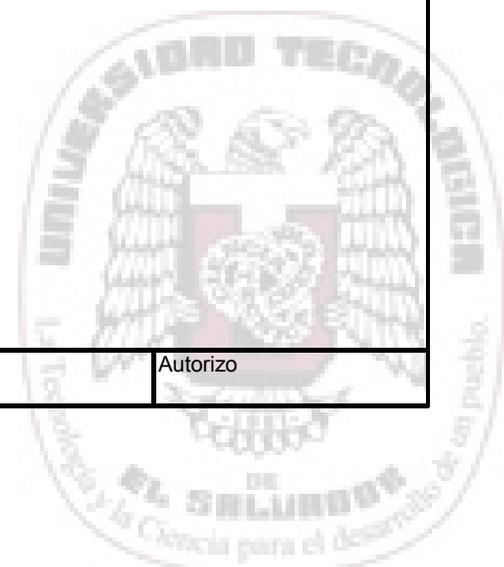
Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
		Página	De
	Manual de Organización	Sustituye a	
		Página	De
	De Fecha		

Nombre del apartado específico		
Elaboro	Reviso	Autorizo



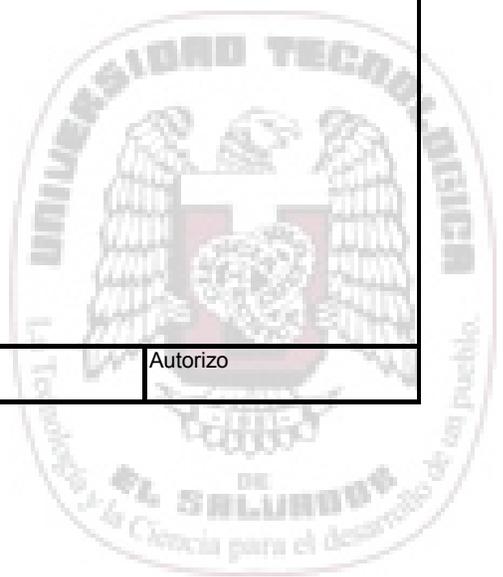
Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de Puestos	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De Fecha	

Descripción de puestos		
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Numero de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Tipo de contratación 6. Ambito de operación <p>B) Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Jefe de inmediato 8. Subordinados directos 9. Dependencia funcional <p>Propósitos del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa <p>Especificaciones del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos 2. Experiencia 3. Iniciativa 4. Personalidad 		
Elaboro	Reviso	Autorizo



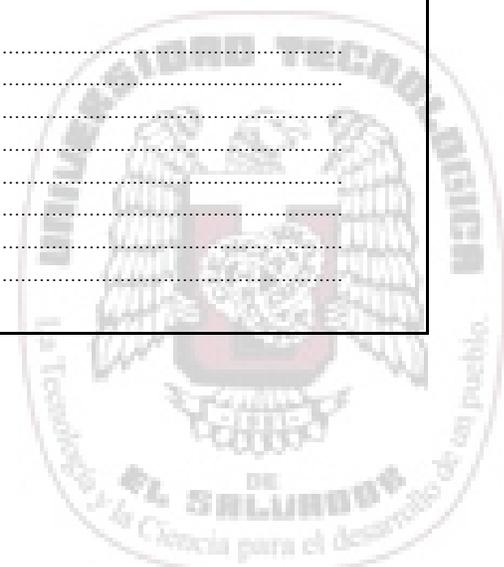
Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
		Página	De
	Manual de procesos	Sustituye a	
		Página	De
	De Fecha		

Descripción de puestos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Alcance 3. Personal involucrado 4. Recursos 5. Disposiciones Legales o Reglamentarias 6. Flujograma del proceso 7. Descripción del proceso 8. Anexos 		
Elaboro	Reviso	Autorizo



PARTE CENTRAL DE UN FORMULARIO PARA UNA EVALUACION POR OBJETIVOS

Datos del empleado:	
Nombre:	Idiomas:
Apellidos:	Antigüedad:
Edad:	Titulación:
Nombre del puesto:	Responsabilidades del puesto:
Actividades
Fecha de Evaluación:	
Evaluación:	
Comentarios del evaluado:	Comentarios del evaluador:
Firma del evaluador:	Firma del evaluado:
Necesidades formativas del evaluado:	Inquietudes respecto a puestos:



Ejemplo de una parte del núcleo central de un formulario de evaluación

Criterio	Definición	Escala				
		E	D	C	B	A
Planificación	Capacidad para fijar objetivos y metas que faciliten la consecución de los objetivos establecidos					
Liderazgo	Capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores para la consecución de un objetivo común					
Trabajo en equipo	Capacidad para integrarse y trabajar en un objetivo común con un determinado número de personas.					
Supervisión	Capacidad para corregir las actuaciones de sus colaboradores de forma adecuada y facilitando la solución de problemas.					

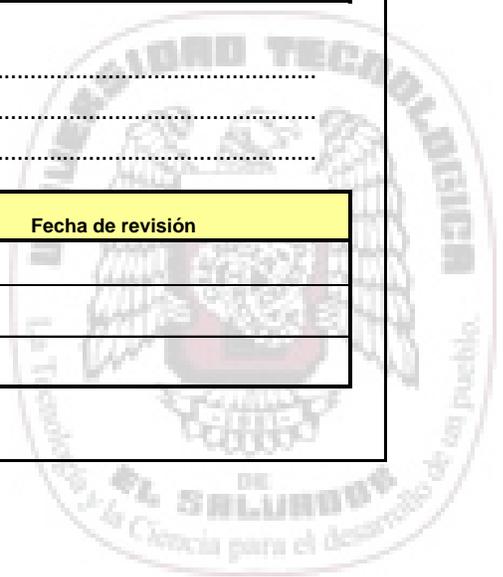
Ejemplo de la parte central de un formulario para la evaluación por objetivos

Objetivos	Nivel de desempeño					Comentarios
	E	D	C	B	A	
1						
2						
3						
4						

Otros logros relevantes:

.....

Nuevos objetivos	Plan de acción	Fecha de revisión
1		
2		





Proyecto de Investigación .Universidad Tecnológica de El Salvador

El siguiente cuestionario tiene como objeto conocer los deberes y responsabilidades de su cargo; así como también los requisitos mínimos para poder ejercer dicha posición, para poder normalizar su posición por medio de un manual de puestos. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Datos generales.

Nombre del cargo ó posición;

.....

Jefe inmediato:

.....

Nivel jerarquivo

- Operativo _____
- Administrativo _____
- Mando medio _____
- Gerencial _____

2) Sexo: Masculino _____ Femenino _____

3) Cuál es su Nivel de Estudios?

PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO	UNIVERSITARIO	OTRO. ESPECIFIQUE

4) Cuál es su tiempo de trabajo?

4a) Tiempo total _____ años

4b) En la empresa _____ años

4c) En el cargo actual _____ años



II. CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES

5) ¿ Conoce Usted los objetivos generales que persigue la institución?

Sí ()

No ()

5.1) ¿ Si su respuesta es afirmativa. ¿ Cuales son?

5.2) Cómo se le han dado a conocer los objetivos de la institución?

Por escrito	Verbalmente	Escrito y verbal

6) Conoce los objetivos de su departamento?

Sí ()

No ()

6.1) Si su respuesta es afirmativa . ¿ Cuales son?

6.2) Cómo se le han dado a conocer los objetivos de su departamento?



Por escrito	Verbalmente	Escrito y verbal

7) Conoce usted si el instituto o su departamento cuenta con algún tipo de manual?

Sí ()

No ()

7.1) Si su respuesta es afirmativa . ¿ Que tipo de manual?

Manual de descripción de puestos ()

Manual organizacional ()

Manual de Bienvenida ()

Manual de procedimientos ()

Otro: _____
 Especifique: _____

III. LINEAS DE AUTORIDAD

8) Desempeña usted un cargo de supervisión?

Sí ()

No ()

8.1) Si su respuesta es afirmativa ¿ A qué personas supervisa en el desempeño de su trabajo?

Nombre del puesto	Supervisión ejercida		Frecuencia		
	Directa	Indirecta	Diaria	Periódic a	eventual

9) Quién es su jefe inmediato?



Nombre	Puesto

10) Además de su jefe inmediato, que otras personas le supervisan su trabajo?

Nombre del puesto	Supervisión ejercida		Frecuencia		
	Directa	Indirecta	Diaria	Periódica	eventual

IV. COMUNICACIÓN

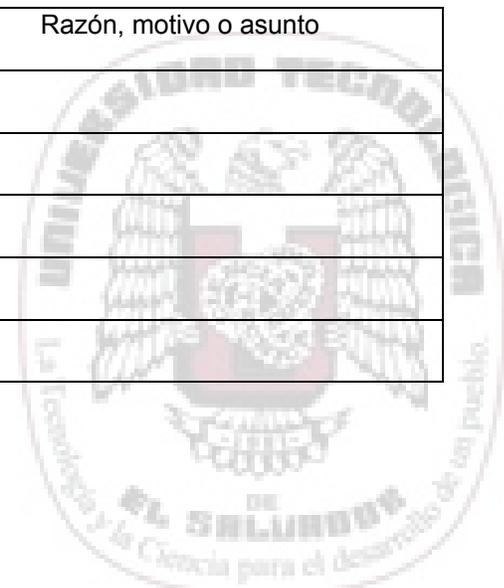
11) Cuál es el medio por el cual recibe la comunicación de su jefe?

Memorando	Verbal	E-mail	No existe comunicación	otro

V) RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS

12) ¿ Con que cargos del departamento, de la institución, personas particulares o entidades externas mantiene relación o contactos permanentes de trabajo?

Cargo (Relación)	Tipo de relación		Razón, motivo o asunto
	Interna	Externa	



13) Que sugerencias , observaciones , recomendaciones y/o propuestas de solución podría mencionar nos , a fin de resolver los problemas anteriormente mencionados y mejorar la situación actual del departamento?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!!

FECHA: _____ ENTREVISTADOR _____



INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE EL SALVADOR
FORMATO DE ACTUALIZACION DE MANUAL

Solicitante: _____

Departamento: _____

Actualización Modificación Eliminación

Documento: _____

Sistema: _____

Título : _____

Párrafo : _____

Páginas : _____

Razón de solicitud de cambio:

Solicitante: _____

Autorizado: _____

Gerente

