

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



“Creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y
Arquitectura de la Universidad de El Salvador”

Trabajo de Graduación

Presentado por:

Leiva Peña, Cándida Esther

Martínez Méndez, Rubia Antonia

Rodríguez Díaz, Jenny Cristabel

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero de 2009.

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias.

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez.

Tribunal examinador

Docente Director : Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados.

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Febrero 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por iluminarme y guiarme en esta trayectoria.

A MIS PADRES: Agradezco a mis padres Jonás Leiva Rivas y Eduviges del Carmen Peña Silvestre por su ayuda, dedicación, apoyo incondicional y su amor infinito porque sin ellos este logro no hubiera sido posible.

A MIS HERMANOS: Gracias a mis hermanos Guadalupe, Javier, Ernesto, y Jonás; por estar conmigo en cada momento importante de mi carrera.

COMPAÑERAS DE TESIS: Gracias por su apoyo, comprensión y compartir juntas esta fase final de nuestra meta.

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA: Por permitirnos realizar nuestra investigación.

Cándida Esther Leiva Peña.

A Dios: por ser el principal motor de mi vida, y darme la sabiduría necesaria y la constancia en mis objetivos trazados para permitirme cumplir con esta meta.

A MIS PADRES: María Julia Méndez (Q.D.D.G.) Y Miguel Ángel Martínez (Q.D.D.G.), a quienes agradezco por sus consejos, inculcarme valores e iniciar con las primeras etapas de mi formación y ser mi mayor motivo de superación y perseverancia.

A MIS HERMANOS: Un agradecimiento especial a Humberto, Manuel y Marta por su apoyo incondicional y estar siempre pendientes de mí, Tere, Eugenio y Jacqueline por darme ánimos de seguir adelante.

COMPAÑERAS DE TESIS: Gracias por su apoyo, comprensión y compartir juntas esta fase final de nuestra meta.

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA: Por permitirnos realizar nuestra investigación.

Rubia Antonia Martínez Méndez.

A DIOS TODOPODEROSO. Por darme la sabiduría y fortaleza para culminar con éxito mi carrera.

A MI MADRE. Alma Cely por brindarme su apoyo y comprensión en momentos de felicidad y tristeza y por constituir la fuente de inspiración durante toda mi vida.

A MIS COMPAÑERAS: Rubia y Candy por su comprensión y apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo de graduación.

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA: por permitirnos realizar nuestra investigación.

Jenny Cristabel Rodríguez Díaz.

A nuestro Docente Director Pablo Alberto Vaquerano gracias por su paciencia, tiempo y dedicación.

ÍNDICE

PÁG.

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	
Aspectos generales sobre la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador y Marco de referencia sobre la Administración de Recursos Humanos.	
A. Antecedentes	
1. Reseña histórica de la Universidad de El Salvador	1
2. Reseña histórica de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	3
3. Estructura orgánica actual de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	5
B. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.	
1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.	6
2. La importancia de la Administración de Recursos Humanos.	6
3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	7
4. Cultura organizacional.	7
5. Clima organizacional.	7
6. Seguridad e Higiene Industrial.	8
C. Generalidades de la Unidad de Recursos Humanos.	
1. Proceso administrativo.	9
1.1 Planeación de Recursos Humanos.	10
1.1.1 Políticas.	10
1.1.2 Estrategias.	11
1.1.3 Procedimientos.	11
1.2 Organización de Recursos Humanos.	12
1.2.1 Áreas funcionales.	12
1.2.1.1 La Comunicación entre las Áreas funcionales de la empresa.	12
1.2.2 Tipos de Autoridad.	13
1.2.3 Estructura, ubicación y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos	15
1.2.4 Descripción y análisis de cargos.	17
1.2.4.1 Descripción de puesto	17
1.2.4.2 Análisis del cargo	18
1.2.5 Valoración de Puestos.	18
1.3 Integración de Recursos Humanos.	18
1.3.1 Reclutamiento	18
1.3.2 Selección.	19
1.3.3 Contratación.	19
1.3.4 Inducción	20

1.3.5	Capacitación y desarrollo	20
1.3.5.1	Liderazgo.	21
1.3.5.2	Supervisión	21
1.3.5.3	Plan de carrera.	22
1.3.7.3.1	Beneficios de la planeación de la carrera profesional.	22
1.3.7.3.2	Etapas de la planeación de carrera.	23
1.3.7.4	Capacitación.	23
1.3.7.4.1	Técnicas de capacitación.	24
1.4	Dirección de Recursos Humanos.	26
1.4.1	Administración de salarios y compensaciones.	27
1.4.2	Remuneración, beneficios, salarios, compensaciones e incentivos.	28
1.4.2.1	La compensación	28
1.4.2.2	Beneficios sociales	28
1.4.2.3	Remuneración	28
1.4.2.4	Salario	29
1.4.2.5	Incentivo	29
1.4.3	Motivación.	30
1.4.3.1	Teorías de la Motivación.	30
1.4.3.1.2	Teoría de las necesidades de McClelland.	30
1.4.3.1.3	Jerarquía de las necesidades de Maslow.	31
1.4.3.1.4	Teoría ERG.	31
1.4.3.1.5	Teoría de los dos factores de la motivación.	31
1.4.3.1.6	Teoría de la equidad.	32
1.4.3.1.7	Teoría de los reforzamientos.	32
1.4.3.1.8	Teoría de las expectativas.	32
1.4.3.1.9	Teoría de las metas	33
1.4.3.1.10	Teoría "X" y "Y" de Douglas Mc Gregor.	33
1.4.3.1.11	Teoría "Z".	35
1.4.4	Cambios	35
1.4.4.1	Cambios que influyen en el desarrollo administrativo y organizacional.	35
1.4.4.2	Resistencia al cambio	36
1.4.4.2.1	Proceso para vencer la resistencia al cambio.	36
1.4.4.3	Conflictos.	37
1.5	Control de Recursos Humanos.	38
1.5.1	Evaluación del desempeño.	38
1.5.1.1	Objetivos de la evaluación de desempeño.	38
1.5.1.2	Proceso de la evaluación de desempeño.	39

D.	BASE LEGAL PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. { XE "BASE LEGAL PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS." }	40
1.	Sistema Legal	40
1.1.	Constitución Política de la República de El Salvador.	40
1.2.	Código de Trabajo	41
1.2.1	Derecho individual de trabajo. { XE "Derecho individual de trabajo." }	41
1.2.2	Derecho colectivo de trabajo. { XE "Derecho colectivo de trabajo." }	41
1.2.3	Previsión y seguridad social { XE "Previsión y seguridad social" }	41
1.3	Reglamento interno de trabajo	42
1.4	Otras leyes importantes para gestionar las acciones del personal de la Universidad de El Salvador	42
1.4.1	Ley Orgánica de la UES	42
1.4.2	Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado	43
1.4.3	Reglamento general de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador	43
1.4.4	Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones	44
1.4.5	Disposiciones generales del presupuesto	44
1.4.6	Disposiciones especiales del presupuesto para la UES { XE "Disposiciones especiales del presupuesto para la UES" }	45
1.4.7	Reglamento General de viáticos	46
1.4.8	Reglamento para determinación de responsabilidades	46
1.4.9	Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador	
1.4.10	Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de La Universidad de El Salvador.	46
1.4.11	Reglamento del Fondo Universitario de Protección del personal de la Universidad de El Salvador	47
1.4.12	Reglamento General para la { XE "BASE LEGAL PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS." } { XE "Generalidades de la Unidad de Recursos Humanos." } { XE "Generalidades de la Administración de Recursos Humanos." } { XE "Antecedentes" } autorización y Pago de Trabajo Extraordinario del personal Administrativo de La Universidad de El Salvador	47
1.4.13	Reglamento Especial de la Defensoría de los Derechos	

De Los Miembros de la Universidad de El Salvador.

Capítulo II

Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos actual en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.

- | | |
|---------------------------|----|
| A. Importancia | 48 |
| B. Alcance y limitaciones | |
| 7. Alcance. | 49 |

8. Limitaciones.	49
C. Objetivos.	
2. General.	49
3. Específicos.	50
D. Metodología de la investigación.	50
1. Métodos.	50
1.2 Análisis.	51
1.4 Síntesis.	51
1.5 Deducción.	51
E. Tipo de investigación.	52
F. Fuentes de recolección de información.	
1. Primaria.	52
2. Secundaria.	52
G. Técnicas de recolección de información.	53
1. Encuesta.	53
2. Entrevista.	53
3. Observación directa.	53
H. Determinación del universo y la muestra.	
1. Población.	54
2. Muestra.	54
I. Procesamiento de la información.	
1. Tabulación.	56
2. Presentación de resultados.	57
2.1 Cuestionario dirigido al personal administrativo.	57
2.2 Cuestionario dirigido al personal docente.	75
2.3 Entrevista dirigida a los jefes de la unidad	91
J. Diagnóstico de la situación actual de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	
1. Descripción del diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos actual dirigido al personal docente- administrativo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	100
2. Descripción del diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos actual dirigido a las jefaturas de las unidades de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura	103
K. Conclusiones y Recomendaciones.	
1. Conclusiones.	106
2. Recomendaciones.	108

Capítulo III

Propuesta de la creación de la unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.

A. Consideraciones Generales.	110
B. Importancia	111
C. Alcance y limitaciones	
9. Alcance.	111

10. Limitaciones.	111
D. Objetivos.	
4. General.	112
5. Específicos.	112
E. Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos.	
3. Misión.	112
4. Visión.	113
F. Organización de la unidad de Recursos Humanos.	
1. Estructura, ubicación y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos.	
1.1 Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos.	114
1.2 Ubicación de la unidad dentro del organigrama general de la Facultad	115
1.3 Descripción de las Funciones de la unidad.	116
2. Políticas laborales y Base legal.	116
G. Integración de Recursos Humanos.	116
1. Reclutamiento.	117
2. Selección.	119
3. Contratación.	121
4. Inducción.	122
5. Capacitación.	123
5.1 Ascensos.	126
5.2 Manuales.	128
H. Dirección de Recursos Humanos.	
1. Administración de salarios y compensaciones.	130
1.1 Remuneraciones.	130
I. Control de Recursos Humanos	132
2. Evaluación del desempeño.	132
J. Bibliografía.	135
ANEXOS	

ÌNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1:

Encuesta dirigida a personal Docente y Administrativo.

ANEXO 2:

Entrevista dirigida a Jefes de Unidad

ANEXO 3:

Manual de organización.

ANEXO 4:

Manual de descripción de puestos.

RESUMEN

La Facultad de Ingeniería y Arquitectura forma profesionales en los campos de las Ingenierías y la Arquitectura, capacitados moral e intelectualmente para desempeñar su función en la sociedad, con calidad y capacidad para resolver problemas en los campos de competencia existentes a través de la docencia, la investigación y la Proyección Social. Actualmente la Facultad de Ingeniería y Arquitectura está conformada por 278 empleados; sin embargo, a pesar de la buena calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje, no cuenta con un ente especializado en la Administración de Recursos Humanos que contribuya en los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del desempeño.

Los objetivos que se trazaron para el desarrollo de la investigación, están orientados a identificar la problemática que enfrenta la Facultad por la falta de la Unidad de Recursos Humanos, lo que contribuirá a la creación de la misma.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó los métodos generales como: el análisis y la deducción, los cuales permitieron relacionar los resultados con la teoría aplicada. El tipo de diseño de la investigación fue por medio del estudio descriptivo. Las técnicas utilizadas para obtener la información de las fuentes primarias fueron: La encuesta, entrevista, y observación directa.

Entre los resultados más relevantes de la investigación se mencionan: la falta de comunicación y equidad, burocracia en trámites, falta de coordinación entre la unidad y la dependencia correspondiente, no hay base de datos sobre el historial de cada docente, no hay políticas de administración de personal, distribución del trabajo, falta de motivación por no recibir incentivos.

Se determinó que existen problemas en relación a la Administración de Recursos Humanos: los procesos de integración de personal (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción) no se desarrollan eficientemente, no existen programas de capacitación sistemática, evaluación del desempeño, carencia de manuales administrativos, entre otros; además desinterés del personal por conocer la aplicación del sistema disciplinario de la Universidad.

Con la Creación de la Unidad de Recursos Humanos se pretende contribuir en los procesos actuales de integración, e implementar capacitaciones y evaluaciones sistemáticas, así como apoyar en todas las actividades que se realicen para el logro de los fines de la Facultad, a través de la administración eficiente del personal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Administración de Recursos Humanos juega un papel importante en las organizaciones ya que el capital humano es un factor estratégico para el logro de los objetivos y metas propuestos.

Es por ello que el contenido de este documento refleja de manera sencilla y práctica las tres etapas de la investigación realizada con el único fin de motivar a su implementación y de esta manera contribuir al manejo eficiente del personal.

El primer capítulo comprende Antecedentes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Generalidades de la Administración de Recursos Humanos, Generalidades de la unidad de Recursos Humanos y la base legal aplicable a la Facultad.

En el segundo capítulo se presenta la importancia de la investigación, alcances y limitaciones, la metodología utilizada, determinación de la muestra, los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la Facultad así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los resultados.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de creación de la unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Finalmente se anexan los cuestionarios dirigidos a docentes y administrativos, entrevista dirigida a jefes de las unidades de la Facultad, Manual de Organización y Manual de Descripción de Puestos.

CAPÍTULO I

Aspectos generales sobre la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador y Marco de referencia sobre la Administración de Recursos Humanos.

A. ANTECEDENTES GENERALES.

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR¹.

B. ANTECEDENTES GENERALES.

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR².

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de Febrero de 1841. Inició sus actividades hasta 1843, El Dr. Eugenio Aguilar fue el primer rector de la Universidad; él era catedrático de Filosofía. En este año se inician las primeras clases de Derecho.

El 19 de agosto de 1846, se fundó la Facultad de Agrimensura, ésta se transforma en 1879 en la Facultad de Ingeniería Civil y en 1935 se anexa la Facultad de Arquitectura.

En 1850 por informe de la Secretaría de la Universidad el 14 de julio de este año se clausura el año escolar, habían 18 grados en Filosofía; 19 en Leyes; 1 en Cánones; dos recibimientos de Abogados y una incorporación en Derecho. Para este año, aunque confusamente, comienzan las Facultades a perfilarse. La de Medicina contaba, además de la Anatomía, asignaturas de

¹ Durán, Miguel Ángel. "Historia de la Universidad de El Salvador". Editorial Universitaria. 2ª Edición. El Salvador, 1975. Págs.25, 30, 38,39.

² Durán, Miguel Ángel. "Historia de la Universidad de El Salvador". Editorial Universitaria. 2ª Edición. El Salvador, 1975. Págs.25, 30, 38,39.

Fisiología, Cirugía Botánica y Zoología. La de Derecho contaba con Derecho Civil, Derecho Canónico, Derecho Natural y Leyes Patrias. La de Filosofía comprendía Psicología, Lógica, Ideología, Geografía Astronómica y Nociones de Políticas. La de Ingeniería: con Matemáticas (Álgebra, Física y Teodicea). La de Farmacia: Química y Francés; Habiéndose estas últimas establecido el 19 de noviembre.

En 1852 el Dr. Francisco Dueñas es el Rector Universitario; el Lic. Damián Villacorta, el Vicerrector y como Secretario General el Lic. Manuel Gallardo. Al mismo tiempo el Dr. Francisco Dueñas es el Presidente de la República.

Puede decirse que durante el año 1863 no se registró gran actividad universitaria. La guerra ocupó la atención de todos. Frente al edificio universitario se libraron sangrientos combates entre sitiados y sitiadores enlutándose los hogares.

Así pues, a fines de 1864, había ya un criterio oficial sobre la imperiosa necesidad de mejorar las profesiones universitarias y de ampliar el radio de acción del Alma Mater. La Universidad estuvo entregando títulos a los estudiantes que, por motivo de la guerra, habían interrumpido sus estudios.

De 1865 a 1870 y en aquel largo período, todo marcha con regularidad y se presenta bien organizado. Se fundan colegios, se otorgan premios, se crea la Tesorería, se proveen todas las clases, surge notablemente la Biblioteca, se piden instrumentos, aparatos y libros, se forma un jardín botánico y todo se ordena y dispone de la manera más conveniente.

En 1898 se decretó la autonomía de la Universidad Nacional, creándole rentas propias, facultándolo para su manejo y para el nombramiento de Profesores.

La Universidad mientras tanto, seguía lenta en pos de sus objetivos y empezaba a derribar sus viejos egoísmos.

En 1930 se estableció la profesión de Dentista, una profesión especialidad adscrita a la Facultad de Medicina.

En 1946 se establecieron las cátedras de: Matemática Pura y Gramática Castellana con el propósito de fortalecer la curricula de la época.

En el año 1949 cursan en la Universidad cerca de 150 alumnos las siguientes asignaturas: Latinidad, Filosofía, Leyes y Medicina.

La estructura actual de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, tiene sus orígenes en 1954, cuando se incorporan cambios fundamentales y se organiza en forma de Escuelas de Ingeniería, impartándose las especialidades de Ingeniería Civil, Electromecánica, Agronómica y Arquitectura, con once semestres de duración. En 1958 se pasa a ocupar las instalaciones actuales en el campus universitario.

3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA³.

En 1963 la Facultad contaba con las Escuelas de Ingeniería Civil, Arquitectura e Industrial, ésta última incluía la carrera de Ingeniería Electromecánica, dividiéndose en 1966 en las Escuelas de Ingeniería Industrial, Mecánica y Eléctrica. Ese mismo año se incorpora a la Facultad la Escuela de Ingeniería Química, procedente de la Facultad de Química y Farmacia, a la cual se le incorpora en 1971 la carrera de Ingeniería de Alimentos. La carrera de más reciente creación es

³ Durán, Miguel Ángel. Obra citada Pág. 70.

la de Ingeniería de Sistemas Informáticos, la cual inicia en 1991, administrada por la Escuela de Ingeniería Industrial, transformándose en 1995, en la Escuela de Ingeniería de Sistemas Informáticos, siendo al presente la carrera de mayor demanda estudiantil en esta Facultad.

Uno de los principales objetivos de la constitución de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura era contribuir a conservar, fomentar y difundir la ciencia, la tecnología y la cultura, así como formar profesionales en los campos de las Ingenierías y la Arquitectura capacitados moral e intelectualmente para desempeñar su función en la sociedad⁴.

Actualmente la Facultad de Ingeniería y Arquitectura está conformada por 278 empleados los que forman las siguientes Unidades y Escuelas⁵:

- Junta Directiva
- Decanato
- Vicedecanato
- Secretaría
- Administración Académica
- Administración Financiera (Mantenimiento, Colecturía, Bodega e Impresiones)
- Escuelas de Ingeniería: Civil, Mecánica, Química, de Sistemas Informáticos, Industrial, Arquitectura, Eléctrica.
- Unidad de Ciencias Básicas
- Unidad de empaques y embalajes
- Unidad de planificación
- Centro de investigaciones y aplicaciones nucleares
- Unidad productiva
- Metrología
- Biblioteca

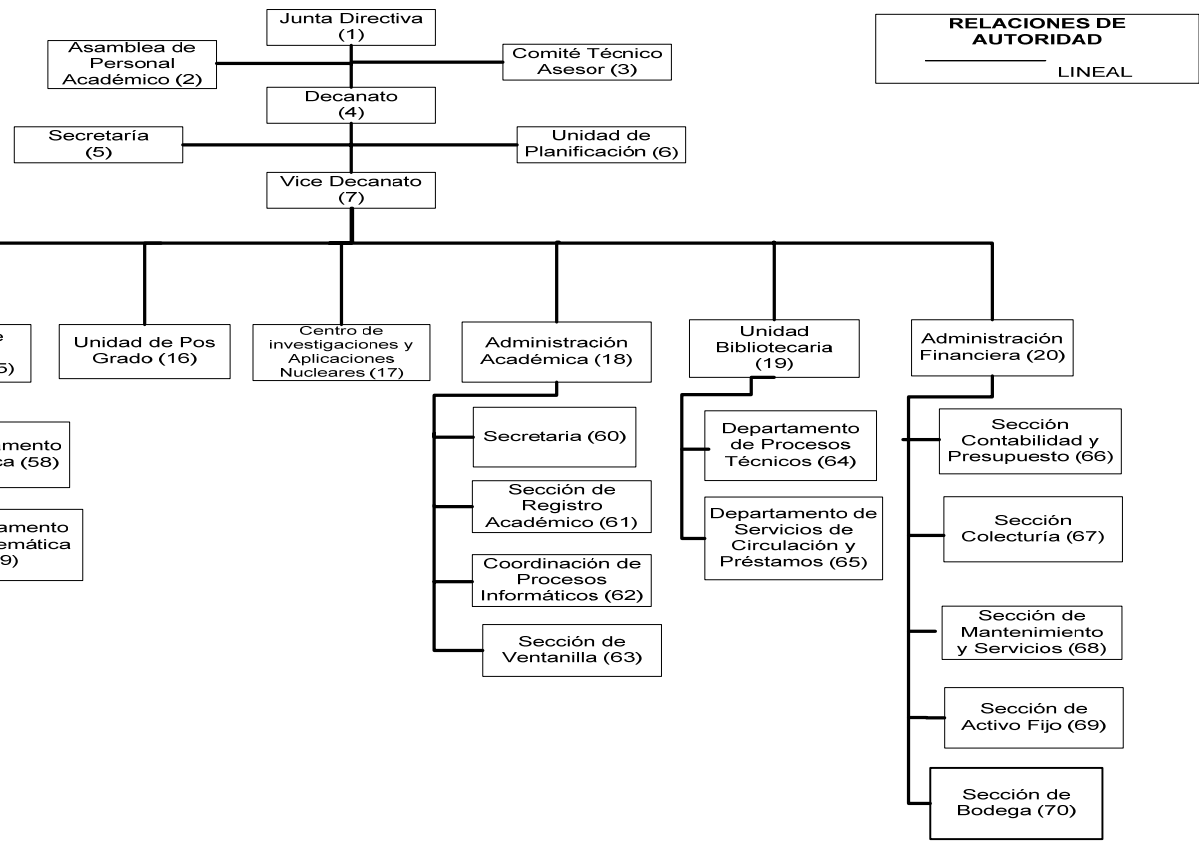
⁴ Durán, Miguel Ángel. Historia de la Universidad de El Salvador. Editorial Universitaria. 2ª Edición. El Salvador. 1975. Pág.38-39, 70

⁵ Datos obtenidos en la Administración Financiera de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Se presenta el organigrama de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

NIVELES JERÁRQUICOS	
DIRECCIÓN:	1,4,7
FUNCIONAL:	2,3,5,6,8-20
OPERATIVO:	21-70



RELACIONES DE AUTORIDAD
 _____ LINEAL

FECHA DE ELABORACIÓN: NOVIEMBRE 2008
 RESPONSABLE: LEIVA PEÑA, CÁNDIDA ESTHER
 MARTÍNEZ MÉNDEZ, RUBIA ANTONIA
 RODRÍGUEZ DÍAZ, JENNY CRISTABEL

VIGENCIA:
 1 AÑO

Fuente: L. Chévez Consultores. Marzo 2008

B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Concepto

a) "Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad"⁶.

b) "Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: Las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para estas"⁷.

2. Importancia.

Para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. No obstante, la administración de los Recursos Humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar.

⁶ Maristany, Jaime. "Administración de Recursos Humanos". Pearson. 1ª Edición. Argentina, 2000. Pág 1.

⁷ Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. "Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. 11ª edición. México 1985. Págs. 77-81

3. OBJETIVOS.

La Administración de Recursos Humanos busca la manera de obtener y otorgar a las personas idóneas para cada puesto de trabajo, con el propósito de que hagan el trabajo que les corresponde con calidad. Además, de desarrollar condiciones organizacionales en donde permita la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Se define como: "El patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conducta compartidas por los integrantes de una organización; incluye comportamientos de rutina, normas, valores dominantes, filosofía, reglas del juego, sentimiento o el clima".⁸ Es propia de cada organización y es establecida por los accionistas y altos ejecutivos, y esto se debe a que con sus creencias y formas de percibir el mundo laboral se vuelven como normas. Todas las tradiciones, procesos de comunicación y decisión, mitos, temores, esperanzas, expectativas de jefes y trabajadores conforman la cultura que se vive día a día en la organización.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL.

"Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción del ambiente laboral"⁹.

Son las características del medio ambiente de trabajo y que repercuten en el comportamiento laboral.

⁸ Helriegel, Don y otros. "Comportamiento Organizacional". International Thomson Editores, 8ª Edición México, 1999. Pág. 546

⁹ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill, 5ta. Edición. Colombia, 2000.págs.84-85

6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL¹⁰.

La Higiene Industrial es una disciplina que estudia las enfermedades profesionales a las cuales pueden verse sometidos los trabajadores.

La seguridad industrial se define como un conjunto de normas y procedimientos para crear un ambiente seguro de trabajo, a fin de evitar pérdidas personales y/o materiales.

La seguridad en el trabajo es una disciplina que tiene como misión el estudio de los accidentes de trabajo analizando las causas que lo provocan.

El objetivo de ambas disciplinas es la prevención de los accidentes y/o enfermedades profesionales.

Otros autores la definen como el proceso mediante el cual el hombre, tiene como fundamento su conciencia de seguridad, minimiza las posibilidades de daño de sí mismo, de los demás y de los bienes de la empresa. Otros consideran que la seguridad es la confianza de realizar un trabajo determinado sin llegar al descuido. Por tanto, la empresa debe brindar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores y al mismo tiempo estimular la prevención de accidentes fuera del área de trabajo. Si las causas de los accidentes industriales pueden ser controladas, la repetición de éstos será reducida.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Obra citada. Págs. 479-481

C. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Proceso Administrativo.¹¹

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo está constituido por las funciones de: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Una expresión breve de estas funciones principales de la administración es:

1. **La Planeación:** Requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. Incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos.
2. **La Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
3. **Integración:** Es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización. Aquí se dará atención a las tareas de descripción y análisis de cargos, que permitan seleccionar, entrenar y capacitar al personal.

¹¹ Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. Obra citada. Págs. 30-32

4. **Dirección:** Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas vinculadas al mejoramiento institucional.
5. **El Control:** Es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse que las actividades que se realizan se ajusten a los planes.

1.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es el proceso que permite llevar un control de los requerimientos de Recursos Humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto, estará en las áreas de trabajo adecuadas en el momento oportuno.

La planeación de recursos humanos implica mantener un equilibrio de la oferta interna y externa para cubrir las vacantes de la organización en un período específico de tiempo, considerando las habilidades y capacidades de los candidatos que respondan a las exigencias de cada uno de los puestos vacantes. La planeación de Recursos Humanos está estrechamente ligada a la planeación estratégica general de toda organización, por lo que su realización implica considerar los retos y proyecciones de la planeación estratégica para adecuarlos específicamente al Recurso Humano de la empresa.

1.1.1 Políticas.

“Es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio”¹². Se refieren a la manera como las organizaciones desean trabajar

¹² Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, “Administración de Recursos Humanos”. Pearson. 9^a Edición. México, 2005. Pág. 48.

con sus miembros, ajustándose al proceso particular de la organización. Para alcanzar los objetivos organizacionales, las políticas deben abarcar aspectos como: Provisión de Recursos Humanos, Aplicación de Recursos Humanos, Mantenimiento de Recursos Humanos, Desarrollo de Recursos Humanos y Control de Recursos Humanos.

1.1.2 Estrategias.

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo¹³.

1.1.3 Procedimientos

Los procedimientos son planes en los cuales se sigue una secuencia de actividades perfectamente relacionadas que observan un orden cronológico, tomando en cuenta el tiempo, esfuerzo y costo. Los procedimientos detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad¹⁴.

¹³Stoner, James y otros. "Administración". 6ª Edición, Editorial Pearson, México, 1996. Pág. 292

¹⁴Stoner, James y otros. Obra citada. Pág. 325

1.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.2.1 Áreas funcionales ¹⁵

Las actividades más importantes en la empresa, se dividen en Áreas Funcionales por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos, generalmente las empresas se dividen en Producción, Mercadeo, Finanzas, Administración y Recursos Humanos. Esta es la forma más lógica y básica de departamentalización, cada una está definida en la empresa de tal manera que hay personas responsables por cada área y delegación de funciones para lograr constituir un equipo de trabajo.

1.2.1.1 La Comunicación entre las áreas funcionales de la empresa:

La gerencia y comunicación interna, en las organizaciones, tienen que ir de la mano. Las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen creer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable, dentro del marco general de relaciones que tiene por meta principal alcanzar los objetivos de la organización con efectividad.

La Gerencia debe tener muy claro que en la misma organización interactúan áreas y procesos que generalmente son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de un mismo objetivo final. En la misma organización, por consiguiente, conviven mundos diferentes: un mundo que piensa en base a resultados económicos, productividad y eficiencia de procesos; otro, de relaciones sociales y personales, donde aparecen afinidades y diferencias; y un tercero de mensajes y comunicaciones para que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria¹⁶.

¹⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

¹⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacionrecursoshumanos/default3.

1.2.2 Tipos de Autoridad¹⁷.

Existen tres tipos de autoridad formal dentro de una empresa, los cuales son: autoridad lineal, autoridad de staff y autoridad funcional.

Autoridad lineal: Es la relación directa de supervisión que un superior ejerce sobre los subordinados y no horizontalmente sobre personas de otros departamentos de la estructura de la empresa; por lo tanto la jefatura de la unidad de Recursos Humanos podrá ejercer autoridad lineal sobre sus subordinados.

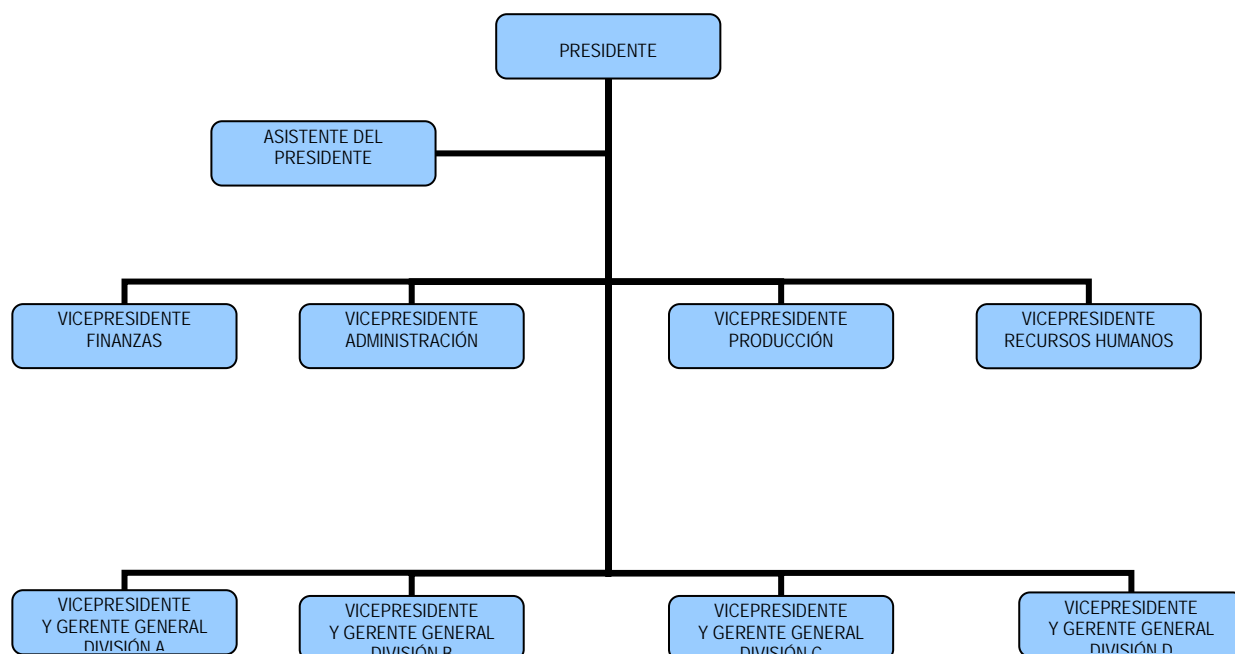
Autoridad de staff: Consiste básicamente en proporcionar ayuda, sugerir o dar servicio a otro. Su función es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea. Esta autoridad se deriva del conocimiento de la habilidad y de la información. Por ende la autoridad que ejerce la unidad de Recursos Humanos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones es típicamente de staff, ya que existe para ayudar a los empleados, los gerentes y la empresa.

Autoridad funcional: Se puede definir como la autoridad que se asigna para el desarrollo de ciertas actividades específicas.

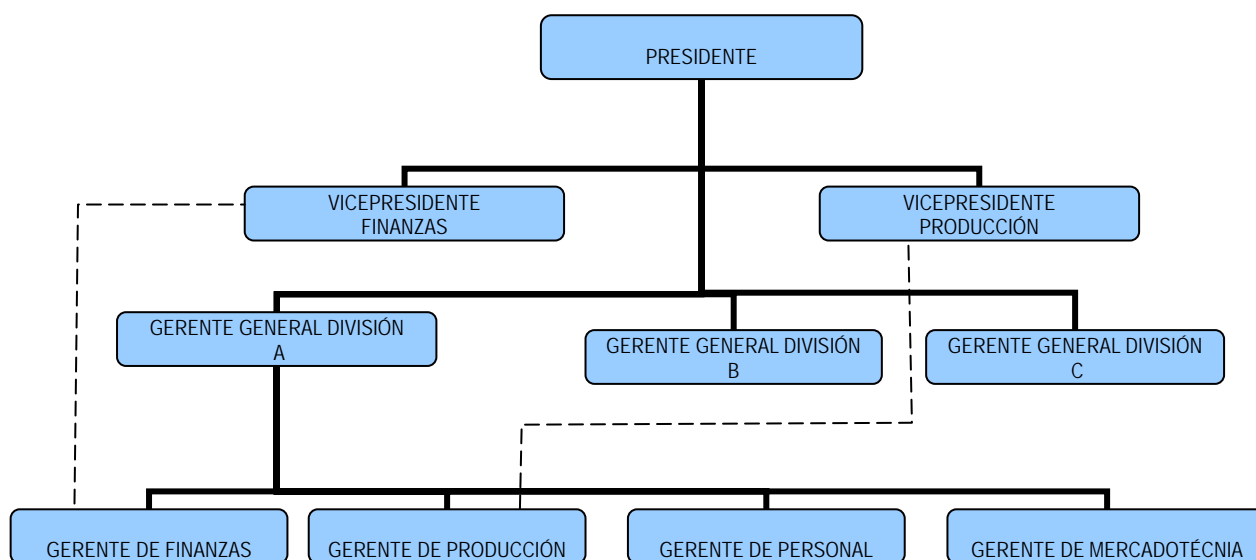
El departamento de Recursos Humanos puede ejercer autoridad funcional en situaciones muy rutinarias, concediéndole el derecho de tomar decisiones que por lo general corresponden a autoridad superior o a los jefes de línea.

¹⁷ Mintzberg, Henry. Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial el Ateneo, Argentina. 1998. Pág. 328

AUTORIDAD Y PUESTOS DE LÍNEA Y STAFF¹⁸



AUTORIDAD FUNCIONAL Y RELACIONES DE "LÍNEA PUNTEADA"¹⁹



¹⁸ Stoner, James y otros. Obra citada. Pág. 388

¹⁹ Stoner, James y otros. Obra citada pág. 388

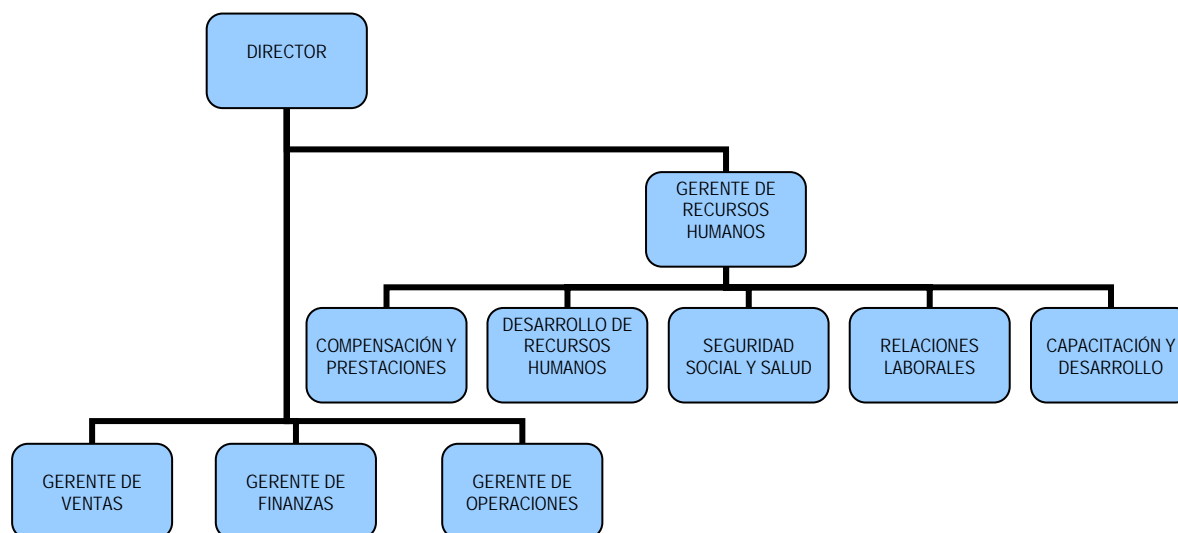
1.2.3 Estructura, ubicación y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos²⁰

Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como es la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

Generalmente la estructura orgánica del área de Recursos Humanos, está conformada por los distintos órganos y unidades administrativas, las mismas que son establecidas, en función de la naturaleza, tamaño y, necesidad de la empresa, representadas en forma nominal y gráfica.

A continuación se presenta un ejemplo de la posición de la unidad de Recursos Humanos dentro de la estructura general de una empresa.

Ubicación de la unidad de Recursos Humanos²¹

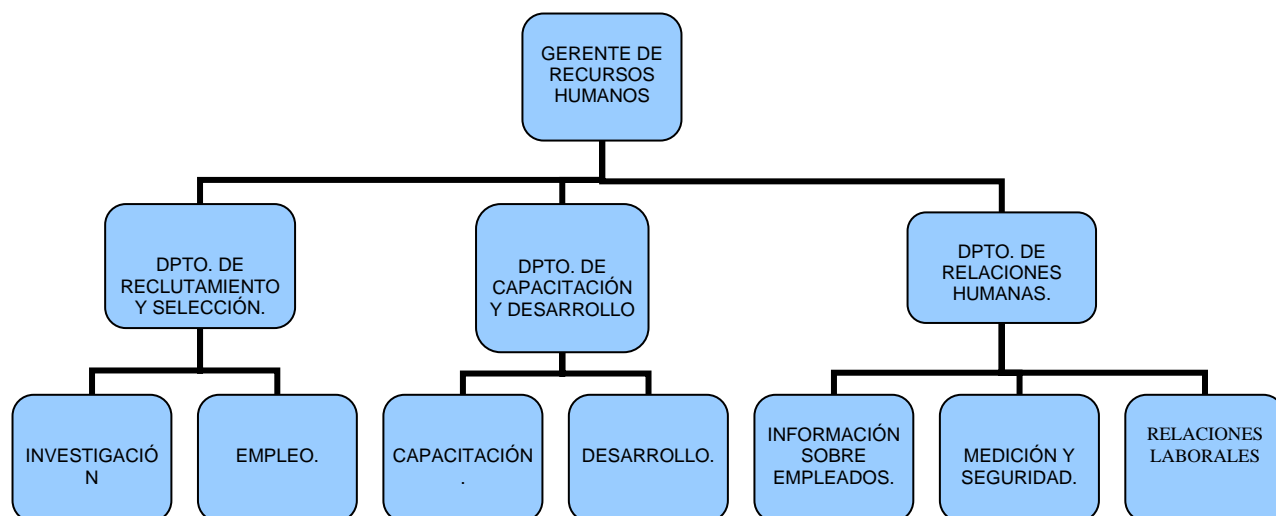


²⁰ Chiavenato, Idalberto. Obra citada. Págs. 152-156

²¹ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. Obra citada. Págs. 5, 16 y 17.

El área de Recursos Humanos dentro de la empresa cumple autoridad "funcional o staff", en ningún caso ejerce autoridad lineal, la tendrá solamente para el personal adscrito a la unidad, como cualquier otro jefe. El área de Recursos Humanos es una unidad administrativa de apoyo, la cual coordina y brinda información en materia de manejo de personal, así como en asesoría laboral, para las decisiones de la gerencia o jefes de línea.

Estructura de la unidad de Administración de Recursos Humanos²².



Funciones de la unidad de Recursos Humanos

La principal función²³ de la administración de Recursos Humanos consiste en asesorar, orientar y apoyar a los mandos medios, gerentes de otras áreas, para el manejo correcto de asuntos relacionados con sus colaboradores, es un asesor y un catalizador al proponer políticas de Recursos Humanos para ser implementadas por los gerentes de línea, su principal

²² Gary Dessler. "Administración de personal". Prentice Hall. 6ª Edición. México 1996. Pág. 14

²³ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. Obra citada. Págs. 5, 16 y 17.

responsabilidad será la de coordinar la administración del capital humano con los mandos medios, para alcanzar conjuntamente las metas de la organización.

Los administradores de Recursos Humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración asociado con seis áreas funcionales básicas que permiten la administración efectiva, siendo éstas: planeación; reclutamiento y selección de Recursos Humanos; desarrollo de Recursos Humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados e investigación de Recursos Humanos.

1.2.4 Descripción y análisis de cargos²⁴.

1.2.4.1 Descripción de puestos.

Es un proceso que consiste en detallar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la numeración detallada de las funciones y tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y objetivos del cargo.

Se orienta al contenido del cargo es decir los aspectos intrínsecos con el fin de conocer que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace.

²⁴ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Talleres Gráficos UCA1ª Edición. El Salvador 2007. Págs.42-57

1.2.4.2 Análisis del cargo

Pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

1.2.5 Valoración de Puestos²⁵

Se dice que es el fundamento para establecer un sistema de remuneración de una forma equilibrada. Principalmente la valoración establece un aporte relativo de los puestos de trabajo a la organización. Al proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos para situarlos en un orden de jerarquía se llama Valoración. El análisis y descripción de puestos de trabajo forma parte primordial como una herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos que se va a utilizar.

1.3 INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.3.1 Reclutamiento.

"Proceso de atraer individuos oportunamente, en número suficiente y con calificaciones apropiadas, y estimularlos a solicitar empleo en la organización".²⁶

²⁵http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=89

²⁶ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. Obra citada. Pág. 646.

1.3.2 Selección²⁷.

Es un conjunto de pasos mediante los cuales la empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cual cumple con los requisitos para aceptarlo.

Los pasos para la selección son:

- a) El cuestionario de solicitud.
- b) La entrevista inicial.
- c) Investigación de antecedentes.
- d) Pruebas.
- e) Entrevistas a fondo.
- f) Examen físico.
- g) Oferta de Trabajo.

1.3.3 Contratación²⁸.

Una de las principales funciones de la unidad de Recursos Humanos es la contratación, ya que el proceso de selección de personal es sumamente importante en la administración de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la contratación se debe tener muy claro que necesidades de personal tiene o tendrá la organización esto con el fin de seleccionar al personal competente para cada puesto de las unidades que componen la organización.

²⁷ Anzola Rojas, Sérvulo, "Administración de pequeñas empresas". Macgraw-hill. Primera Edición. México, 1993. Págs.277 y 278

²⁸ Werther, William B. y Keith Davis. "Administración de personal y Recursos Humanos". Mc Graw-Hill, 5ª Edición. México, 2006. Págs. 64 y 180

Contrato de trabajo.

Este es un instrumento que sirve para determinar la contratación "entre una o varias personas que se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio. A uno o varios patronos, institución entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario. "²⁹

1.3.4 Inducción³⁰.

El empleado recién contratado necesitará una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades, por lo que se debe proporcionar la información adecuada para realizar sus actividades de manera que satisfagan a la organización.

La inducción es un elemento de la socialización del nuevo empleado con la organización, pues es un proceso gradual que implica inspirar en todos los empleados las actitudes prevalecientes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que de él se espera.

1.3.5 Capacitación y desarrollo.

Mantener un mejoramiento continuo dentro de la organización particularmente con el Recurso Humano, ayudándoles a ser más efectivos y a desempeñarse con mayor productividad, éste proceso debe iniciar cuando el colaborador ingresa a la organización y debe continuar durante toda su carrera laboral en la empresa, es aplicable a todos los puestos dentro de la organización.

²⁹ Código de trabajo, libro primero, título primero, capítulo único disposiciones generales. Art. 17. Editorial Salvadoreña, El Salvador, 2006. Pág. 7

³⁰ Bohlander Jorge y otros. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Color. 12ª Edición. México 2004. págs. 216-218

1.3.5.1 Liderazgo.

Para este fin entendemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Este concepto tiene 4 implicaciones importantes:

1. Involucra a otras personas (personal o seguidores)
2. Implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo
3. Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras
4. Combinación de los tres primeros pero además es cuestión de valores. El liderazgo moral involucra a los valores.”

1.3.5.2 Supervisión³¹

Su fin es utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de la sociedad cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización.

³¹ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y organización de empresas”. Editorial Mc Graw Hill. 8ª Edición. México, 1994. Págs.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

1.3.5.3 Plan de carrera.

Está compuesto por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante toda su vida laboral³²

Es una cadena de puestos por los que, una persona puede pasar mientras ésta permanezca en la organización.

Debe tomarse en cuenta que este tipo de plan considera los años de experiencia, el nivel académico y la calidad de trabajo, entre otros. Un ejemplo de ello es: una persona que se inicie como ordenanza luego puede pasar a ser supervisor, luego a jefe y así sucesivamente.

1.3.5.3.1 Beneficios de la planeación de la carrera profesional.

- Busca un equilibrio entre las expectativas y objetivos de las personas con los objetivos y estrategias de la organización.
- Aumenta la autoestima, al reconocer los méritos de cada persona con la promoción hacia un puesto superior.
- Desarrolla el potencial de las personas.
- Se disminuyen los conflictos laborales.
- Se genera lealtad hacia la organización.

³² Werther, William B. y Keith Davis. Obra citada. Pág. 331.

- Se incrementa la motivación en las personas.
- Se aumenta la productividad.

1.3.5.3.2 Etapas de la planeación de carrera.

- Análisis y diagnóstico profesional
- Realizar un benchmarking de las empresas con las mejores prácticas.
- Revisión de prioridades.
- Fijar un nuevo objetivo, el cual debe ser realista.
- Elaborar y diseñar un plan a corto y mediano plazo.

1.3.5.4 Capacitación.

“La capacitación consiste en fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”³³.

La capacitación se realiza con el fin de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización, sirve de auxilio a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual.

Es necesario realizar un análisis de las necesidades de capacitación con el objetivo de identificar las habilidades y conocimientos específicos con los que cuenta el personal en el desempeño de sus tareas, para tener presente cuales son los conocimientos y habilidades a enseñarles y que tengan un mejor desempeño.

³³ Varela, Ricardo y otros. “Administración de Recursos Humanos”. Pearson. 2ª Edición. México, 2004. Pág. 104.

La necesidad³⁴ de capacitación de personal puede manifestarse en distintas áreas:

1) En los datos de selección de personal; 2) en evaluaciones de desempeño; 3) por capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) por introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) al planificar nuevas vacantes o ascensos al futuro y 6) en leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

1.3.5.4.1 Técnicas de capacitación³⁵.

1. La capacitación en el trabajo es una técnica que puede tomar la forma del método del entrenador, en este caso el empleado es capacitado por un trabajador experimentado o su supervisor, esta técnica es usada en todos los niveles jerárquicos, ya sea operando una máquina o siendo el asistente de un directivo, resulta ser una técnica muy ventajosa pues el empleado observa como se llevan a cabo las labores que se le han asignado.
2. Rotación de puestos o actividades y comités especiales: el empleado se traslada de un puesto a otro por intervalos planeados. Las asignaciones especiales dan a los ejecutivos de niveles bajos la experiencia de primera mano al trabajar con problemas reales.

³⁴ http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_de_personal.html

³⁵ Varela, Ricardo y otros. Obra citada. Pág.108

3. Técnicas audiovisuales: Esta técnica consiste en mostrar películas, circuitos cerrados de televisión y grabaciones de audio y video. Buscando simular diversas situaciones posibles que pudieran darse.
4. Capacitación asistida por computadora: El individuo utiliza un sistema de cómputo en forma interactiva, para aumentar sus conocimientos o sus habilidades.
5. Capacitación de aprendices: Implica lograr que el aprendiz se forme bajo la tutela de un artesano experto, es decir, se realiza una combinación de la capacitación en el trabajo y la instrucción en un salón de clases. Esta técnica es muy práctica ya que el empleado aprende la práctica y teoría que incluye su trabajo.
6. Capacitación con simuladores: Los empleados forman grupos de trabajo para realizar simulaciones de sus labores, se realiza fuera del trabajo, se aplica mayormente cuando resulte muy costoso para la organización capacitar a los empleados en el lugar de trabajo, ya que los resultados negativos perjudicarían a la organización.
7. Basada en CD-ROOM e Internet: Esta técnica consiste en asignar al aprendiz un programa de capacitación a través de Internet, intranet o CD-ROOM, haciéndolo más cómodo para el personal pues no tendrá que trasladarse de un lugar a otro, también representa menos costos para la organización pues se puede capacitar a muchas personas de manera simultánea.

8. Portales de aprendizaje: Son llamados también portales de información empresarial. A través de su portal de negocios, empleados con diferentes responsabilidades en una compañía (secretarías, ingenieros, vendedores, etc.) ingresan a todas las aplicaciones corporativas que necesiten usar, y obtienen las herramientas necesarias para analizar información dentro y fuera de la empresa, y observan el contenido personalizado que requieren, como las noticias de la industria y datos sobre sus competidores. Pone cada vez más información al alcance de todas las empresas. En este caso la capacitación está disponible las 24 horas al día los 7 días a la semana. El personal puede aprender a su propio ritmo y cuando lo deseen.
9. Capacitación para objetivos especiales: Es para cumplir objetivos específicos tales como; técnicas de alfabetización, capacitación para el reforzamiento de valores, capacitación para el trabajo en equipo y transferencia de la capacidad para tomar decisiones.

1.4 Dirección de Recursos Humanos.

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

1.4.1 Administración de salarios y compensaciones³⁶.

En la administración de salarios y compensaciones se pretende buscar las alternativas que permitan reconocer el esfuerzo y aporte del personal a fin de que estos se sientan motivados a lograr las metas que pretenden alcanzar las organizaciones.

En el establecimiento de un sistema de compensaciones y salarios, se deben tomar en consideración ciertos factores como: la efectividad de las personas, la importancia del puesto de trabajo, las posibilidades de la organización y las necesidades reales de las personas.

Los objetivos que pretende alcanzar la administración de salarios y compensaciones son:

- a. Establecer un sistema de remuneración que sea justo y en beneficio para los miembros de la organización.
- b. Racionalizar las promociones y desarrollo de las personas
- c. Retener y atraer al talento humano que sea adecuado para la organización.
- d. Motivar a las personas, de manera que pongan todo su interés y dedicación al cumplimiento de las metas de la organización.
- e. Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto.
- f. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y los intereses de las personas.
- g. Recompensar de una forma adecuada a las personas por su desempeño efectivo.

³⁶Dessler, Gary. Obra citada. Pág. 401

1.4.2 Remuneración, beneficios, salarios, compensaciones e incentivos.

1.4.2.1 La compensación

Las compensaciones se definen como el resultado digno que debe obtenerse por parte de la organización, al aportar su esfuerzo, trabajo, tiempo y dedicación³⁷.

1.4.2.2 Beneficios sociales³⁸

Lo que pretende lograr es mejorar la calidad de vida de las personas, que el clima organizacional sea mejor, contribuyendo a reducir la rotación y el ausentismo, elevar la moral, aumentar la lealtad, que la satisfacción en el trabajo sea aun mayor, atraer y mantener a las personas, que la productividad en general aumente.

1.4.2.3 Remuneración

La remuneración es sinónimo de salario³⁹, y está constituida por la remuneración monetaria que incluye: el salario básico, incentivos monetarios como comisiones, bonificaciones, etc., y todos aquellos programas de beneficios sociales que ofrece la organización.

Muchas veces estos son el resultado de negociaciones colectivas, que finalmente tienen un equivalente salarial. Esta incluye todo cuanto la persona recibe ya sea directa o indirectamente, financiera o no financieramente.

³⁷ Werther, William B. y Keith Davis. Obra citada. Pág. 331

³⁸ Dessler, Gary. Obra citada. Pág. 401

³⁹ FESPAD. Constitución de la República explicada. Talleres Gráficos UCA. 7ª Edición. El Salvador 2006. pág. 48

1.4.2.4 Salario

“Se conoce como la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”⁴⁰.

Hay dos tipos de salarios: el nominal y el real, el nominal representa el volumen de dinero que es asignado en el contrato individual de trabajo por el cargo a ocupar. El salario real, representa la cantidad de bienes que la persona puede adquirir con el salario nominal; y corresponde al poder de adquisición. Es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

1.4.2.5 Incentivo⁴¹

Es una compensación extra que se paga a un empleado o trabajador por realizar labores adicionales a los ya fijados. Se han creado con el objetivo de dar una retribución más justa al personal. Es una recompensa con el propósito de motivar a la persona para el mejor desempeño de sus labores.

El pago de incentivos generalmente es fijado para así premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Cabe aclarar que a pesar de la gran influencia que puede tener una en el mejoramiento del desempeño del personal no son una respuesta a todos los retos de gestión.

⁴⁰ Ministerio de Trabajo y Previsión social. Recopilación de leyes laborales. Algier's/Impresores. 1ª Edición. El Salvador 1998. Pág. 40

⁴¹ <http://www.definicion.org/incentivo>

1.4.3 Motivación⁴².

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Contribuye al grado de compromiso de la persona.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Se dice que los administradores motivan a sus subordinados cuando realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

1.4.3.1 Teorías de la motivación⁴³.

1.4.3.1.1 Teoría de las necesidades de David C. McClelland

Esta teoría se basa en tres necesidades:

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Afiliación o asociación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones

Necesidades de logro o Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

⁴² F. Stoner, James A. y otros. "Administración". Prentice Hall. 6ª Edición. México, 1996. Pág. 484

⁴³ F. Stoner, James A. y otros. Obra citada. Págs. 484-505.

Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades, una vez satisfechas éstas dejan de fungir como motivadores. Se pueden clasificar por orden jerárquico; necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Teoría ERG.

Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a la motivación de los trabajadores. Alderfer postula que las personas están motivadas por necesidades de varios tipos al mismo tiempo.

Dice que las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales (como las necesidades básicas de Maslow), de relación (sobre el trato satisfactorio con los demás) y de desarrollo (de desarrollo personal, creatividad, madurez y competencia); si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo.

Teoría de los dos factores de la motivación.

Teoría de Frederick Herzberg. La satisfacción y la insatisfacción laborales se derivan de dos series diferentes de factores. Subraya la importancia que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación.

Los dos factores:

Insatisfacción: incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la organización. No motivarán a las personas en una organización.

Satisfactores: factores motivantes, incluyen la realización, reconocimiento, responsabilidad y el ascenso. Tienen que ver con la recompensa por el desempeño del trabajo. Pueden producir sensaciones de satisfacción.

Teoría de la equidad.

Teoría de la equidad de J Stacey Adams, según esta teoría las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Si la persona percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción.

Teoría del reforzamiento.

Por B. F. Skinner, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Teoría de las expectativas.

Descrita por Víctor H. Vroom. Las personas se sentirían motivadas a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto.

Teoría de establecimiento de las metas.

Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas están motivadas cuando las metas son claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

Teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor

La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. Son visiones completamente diferentes acerca de los seres humanos.

Teoría "X"

Esta teoría es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es impuesto por un superior al subordinado.

Sus principales supuestos son:

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Teoría "Y"

La teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

Sus principales supuestos son:

1. Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego o en el reposo.
2. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
3. El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
4. No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
5. Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

Teoría "Z"

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale, la teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del Recurso Humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente⁴⁴.

1.4.4 Cambios.

El cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas)⁴⁵.

1.4.4.1 Cambios que influyen en el desarrollo administrativo y organizacional.

En una organización es inevitable que se den cambios ya sean culturales, económicos, tecnológicos, creando desajustes y problemas que se asocian con estos, un aspecto muy

⁴⁴ <http://secretosenred.com/articles/3131/1/LA-TEORIA-Z-DE-WILLIAM-OUCHI/Paacutegina1.html>

⁴⁵ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-administracion_del_cambio_estrategias/15225-25

importante es como se manejarán los cambios en el diseño organizacional. Se debe incluir al personal de forma participativa en los cambios que se presenten, dándoles a conocer los cambios que la organización necesita con el fin de estar en armonía.

1.4.4.2 Resistencia al cambio⁴⁶.

Las personas se resisten al cambio muchas veces por que el personal entiende que los cambios traerán consigo más trabajo y por no existir una confianza entre el personal y los dirigentes se forman malentendidos, el miedo es otro factor influyente en la resistencia ya el personal teme no desarrollar las nuevas habilidades y comportamientos que se les requieren, además, no quieren dejar ciertos aspectos de su situación actual. Resistencia por presión del grupo afín a ellos.

1.4.4.2.1 Proceso para vencer la resistencia al cambio⁴⁷.

Existen tres pasos para iniciar el cambio en una organización.

1. **Descongelamiento:** En este paso se informa y motiva al personal para realizar el cambio de tal forma que se cree una necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el duda acerca de la legalidad de inducir el cambio, es decir, que o hayan intereses propios en el cambio.
2. **Movimiento o cambio:** Es el cambio mismo. Puede ocurrir por el aprovechamiento de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

⁴⁶ Kotter, John P. "Organización". Ediciones nuevas. 1ª Edición. El Salvador, 1990. Págs. 60-63.

⁴⁷ Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. Obra citada. Págs.464-466

3. **Recongelamiento:** El cambio se estabiliza. Para ser eficaz, el cambio debe ser compatible con la identidad y valores de una persona. Si el cambio es incompatible con las actitudes y conductas de otros miembros de la organización cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su anterior comportamiento. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.

1.4.4.3 Conflictos.

El conflicto debe dirigirse de manera que se protejan los derechos de los empleados. Además de los aspectos disciplinarios, pueden surgir conflictos en el trabajo por diversas razones: acoso sexual, quejas de igualdad de oportunidades, disputas sobre promociones, salario, admisión a programas de formación, acoso laboral. Algunas organizaciones han diseñado procedimientos que proporcionan un mecanismo para que los empleados y los directores expresen sus desacuerdos.

Los empleados que pertenecen a un sindicato negocian de forma colectiva algunas de estas disputas y toman otras a través de procedimientos formales de agravio.⁴⁸

Fuentes de conflictos⁴⁹:

- Cada persona posee sus propios valores y percepciones.
- Falta de comunicación.
- Antecedentes educativos diferentes.
- Las metas de las partes sean incompatibles, especialmente cuando estos deben competir con recursos limitados.

⁴⁸ Milkovich, George T. "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Mac Graw-Hill, 6 Edición. México, 1994. Pág. 581

⁴⁹ Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. Obra citada. Pág.467

1.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

El control implica tres pasos: 1) Establecimiento de normas, 2) medición del desempeño y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

1.5.1 Evaluación del desempeño.

"Es el proceso mediante el cual se determina el rendimiento de una forma global hacia el empleado"⁵⁰.

La evaluación del desempeño puede definirse como una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Algunas razones para evaluar el desempeño:

- Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- Ofrecen una oportunidad para que las autoridades y el personal se reúnan y revisen el comportamiento de éste, relacionado con el trabajo.

1.5.2.1 Objetivos de la evaluación de desempeño⁵¹

La evaluación de desempeño es considerada como un instrumento, un medio, una herramienta para así cumplir su objetivo básico que es mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la

⁵⁰ Werther, William B. y Keith Davis. Obra citada. Pág. 295

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. Obra citada. Pág. 363

empresa. Además de cumplir con este objetivo la evaluación del desempeño debe cumplir con los siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

1.5.2.2 Proceso de la evaluación de desempeño⁵².

Está comprendido por tres pasos:

1. Definición de estándares de desempeño: son parámetros que permiten mediciones más objetivos y que deben guardar relación estrecha con los resultados que se deseen en cada puesto. Se basa en la responsabilidad y labores listadas en la descripción de puestos y así el analista puede decidir que elementos deben ser evaluados en cada caso.
2. Evaluación del desempeño: consiste en comparar el rendimiento real del personal con los criterios de desempeño determinados en la definición del puesto.
3. Retroalimentación: Durante este paso se comentan el desempeño y progreso del personal y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

⁵² Gary Dessler. Obra citada. Págs. 549-550.

D. BASE LEGAL PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Sistema legal.

Se conoce una variedad de instrumentos legales, que tienen que ver con las relaciones laborales, unos más específicos que otros. A continuación se presentan en orden de jerarquía jurídica la legislación pertinente.

1.1 Constitución de la República de El Salvador.⁵³

Esta ley determina la organización del Estado y el funcionamiento de sus instituciones.

Sus principios norman la vida de un pueblo jurídicamente organizado, estableciendo la forma de Estado y de Gobierno, y un régimen de obligaciones, derechos y garantías que permiten la instauración y el mantenimiento de un orden jurídico, apto para propiciar el bienestar individual y colectivo. Las normas constitucionales emanan indirectamente de la voluntad popular en el Estado democrático, a través de la función legisladora que, en El Salvador, desarrolla una Asamblea Constituyente.

La Constitución de la República de El Salvador es considerada la legislación primaria. Esta se refiere a las relaciones laborales en tres áreas principalmente: la persona humana, derechos de la persona, trabajo y seguridad social.

⁵³ D.L. N° 154, de fecha 2 de octubre 2003, publicado en el D.O. N° 191, Tomo 361 del 15/10/03

1.2 Código de trabajo⁵⁴

Los apartados principales que contiene dicho código y que regulan las relaciones laborales son:

1.2.1 Derecho individual de trabajo.

El libro primero del código de trabajo regula todo sobre el derecho individual de trabajo. Pero además, es apoyado por la constitución de la República, asimismo es respaldado por todo el contenido específico que cada organización establezca en su reglamento interno de trabajo.

El código de trabajo en su libro primero aborda las siguientes áreas:

1.2.2 Derecho colectivo de trabajo.

El libro segundo del código de trabajo regula todo sobre el derecho colectivo de trabajo, es apoyado por la constitución política de la República, asimismo, es respaldado por todo el contenido específico que cada organización establezca en su contrato colectivo de trabajo.

1.2.3 Previsión y seguridad social

Los apartados principales que contiene el derecho sobre previsión y seguridad que regulan las relaciones laborales son: prestaciones por enfermedad, Prestaciones por maternidad, Seguridad e higiene en el trabajo, Riesgos profesionales, Responsabilidades, Seguros.

⁵⁴ D.L N° 15, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, 31 de julio de 1972, reformas 1976.

1.3 Reglamento interno de trabajo (Art. 302 al 306 c t.)⁵⁵

Los apartados principales que contiene el reglamento interno de trabajo que regulan las relaciones laborales son:

- ✓ Organización.
- ✓ Ingreso, contratación de personal.
- ✓ Prohibiciones del trabajo y período de almuerzo.
- ✓ Control de asistencia.
- ✓ Licencias.
- ✓ Lugar y día para el pago de salarios.
- ✓ Aguinaldo, vacación, día de descanso, días de asueto remunerado.
- ✓ Seguridad e higiene ocupacional.
- ✓ Derechos, obligaciones y prohibiciones de la empresa y los empleados.
- ✓ Peticiones y modo de resolverla.
- ✓ Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas.

1.4 Otras leyes importantes para gestionar las acciones del personal de la Universidad de El Salvador⁵⁶.

1.4.1 Ley Orgánica de la UES⁵⁷

El funcionamiento de los órganos de gobierno de la Universidad de El Salvador, está prevista en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Y tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de dicha entidad. Establece que la máxima autoridad es la Rectoría ejecutiva de la universidad y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

⁵⁵Nº D.L Nº 15, publicado en el D.O. Nº 142, Tomo 236, 31 de julio de 1972, reformas 1976.

⁵⁶Defensoría de los Derechos Universitarios. "Recopilación de Leyes Universitarias". UES, 2007.

⁵⁷ Publicado en Diario Oficial 25 de Mayo de 1999, Tomo No. 343, número 96.

1.4.2 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado⁵⁸

Tiene por objeto establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, así como fortalecer su control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos. Tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público.

1.4.3 Reglamento General de la ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.⁵⁹

El objetivo de este Reglamento es desarrollar y complementar las disposiciones básicas y generales de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en lo referente a su organización y funcionamiento, será de aplicación obligatoria en la UES, unidades, dependencias, cargos, funciones o condiciones de personas, se entenderá indistintamente en género femenino y masculino. Además establece los siguientes organismos colegiados:

- a) La Asamblea General Universitaria.
- b) El Consejo Superior Universitario.

⁵⁸ D.L. N° 516, del 23.11.1995, publicado en el D.O. N° 7, Tomo 330, del 11.01.1996. (NUEVA PUBLICACIÓN)

⁵⁹ Decreto Legislativo No. 597 del 29.04.1999, publicado en el Diario Oficial No. 96 de fecha 25.05.1999.

1.4.4 Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones⁶⁰

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

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

1.4.5 Disposiciones generales de presupuestos⁶¹

Con el objeto de dar flexibilidad dentro de un marco de fiscalización apropiada a las operaciones originadas por el proceso de ejecución del Presupuesto, se hace indispensable establecer disposiciones que se configuren como normas legales aplicables a diversas materias relacionadas con operaciones de tesorería, presupuesto, contabilidad, personal, compras, suministros, etc., que pretendan dentro de su origen regular las mencionadas operaciones.

Las Disposiciones Generales de Presupuestos serán aplicables a todas las operaciones originadas por la ejecución del Presupuesto General a cargo de las Unidades del Gobierno Central, así como a las que se originen por la ejecución de los respectivos Presupuestos Especiales de las Instituciones Oficiales Autónomas.

⁶⁰D. L; Número: 927, Fecha de Emisión: 20.12.1996; D. O. Numero 243, Tomo No. 333, Publicado el 23.12.1996.

⁶¹Decreto N°: 3 Órgano Legislativo de Fecha: 23.12.1983; D. Oficial: 239, Tomo: 281 Publicación en el DO: el 23.12.1983

1.4.6 Disposiciones especiales del presupuesto para la UES

El proceso de ejecución del presupuesto queda sujeto con preferencia a la Ley Orgánica, los Estatutos y Reglamentos de la Universidad de El Salvador y las presentes Disposiciones Generales; después, a las disposiciones comunes para presupuestos de Instituciones Oficiales Autónomas y a las Disposiciones Generales para el Gobierno Central y en lo que no estuviere previsto, a lo que resuelva el Consejo Superior Universitario.

1.4.7 Reglamento General de Viáticos⁶²

La creación de este Reglamento tiene por objeto regular y normar la utilización de viáticos para aquellos empleados nombrados por la Ley de Salario, Contrato o Jornales, que viajan en misiones oficiales o a sedes distintas de su lugar de trabajo.

1.4.8 Reglamento para determinación de responsabilidades.⁶³

Este Reglamento busca conocer y declarar la responsabilidad de carácter administrativo, y patrimonial, así como los indicios de responsabilidad penal, en que incurran los servidores públicos actuantes; y los Terceros serán únicamente sujetos de responsabilidad patrimonial de acuerdo con las leyes y demás normas aplicables.

⁶²Decreto N°: 53 Órgano Ejecutivo de Fecha: 05.06.1996; D. Oficial: 112, Tomo: 331 Publicación en el DO: el 18.06.1996

⁶³Decreto N°: 3 de la Corte de Cuentas de Fecha: 22 .11.2001; D. Oficial: 230, Tomo: 353 Publicación en el DO: el 05.12.2001.

1.4.9 Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador⁶⁴

Este reglamento establece el régimen disciplinario de la Universidad de El Salvador, está constituido por el conjunto de normas que regulan, de conformidad con el artículo 56 de la Ley Orgánica, las infracciones en que los integrantes de la Comunidad Universitaria pueden incurrir, la clasificación de las mismas, las sanciones aplicables a cada caso, la competencia de los organismos y autoridades encargadas de su aplicación, el procedimiento a seguir y los recursos admisibles contra las resoluciones que se dicten.

1.4.10 Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de La Universidad de El Salvador⁶⁵.

El objeto de éste Reglamento es regular las relaciones laborales de la Universidad de El Salvador con su personal académico y administrativo no docente, a fin de garantizar la calidad de las funciones académicas y de apoyo administrativo y su constante superación, mediante la aplicación de un ordenado y sistemático escalafón, y la regulación de la carrera de su personal.

1.4.11 Reglamento del Fondo Universitario de Protección del personal de la Universidad de El Salvador⁶⁶

Tiene por objeto normar la constitución del Fondo, la administración del mismo y la responsabilidad deducible a los encargados de su gestión; así como garantizar el ejercicio del

⁶⁴ Acuerdo No. 72/99-01 (IV). Publicado en el Diario Oficial No. 113, Tomo 351 del 18.06.2001.

⁶⁵ Acuerdo No. 72/2002-2003 (V). Publicado en el Diario Oficial No. 88 Tomo 359 del 16.05.2003. (1) reforma según el acuerdo No. 6-a/2005-2007(V-a), publicado en el D. O. el 19.08.2005, número 152, tomo No. 368.

⁶⁶ Acuerdo S/N del 19.05.1989, publicado en el D. O. No. 146. Tomo 304, del 11.08.1989. Mandamiento de Ingreso No. 6993.

derecho a las prestaciones en él establecidas, el pleno y oportuno goce de éstas y la efectividad de la aplicación del mismo.

1.4.12 Reglamento General para la Autorización y Pago de Trabajo Extraordinario del Personal Administrativo de La Universidad de El Salvador⁶⁷

Este Reglamento regula la autorización y retribución del trabajo extraordinario, realizado en horas extraordinarias, en días de descanso y de asueto del personal administrativo de la Universidad de El Salvador.

1.4.13 Reglamento Especial de la Defensoría de los Derechos de los miembros de la Universidad de El Salvador⁶⁸.

El objeto de este Reglamento es regular la organización, funcionamiento y procedimiento para la intervención de la Defensoría de los Derechos de los Miembros de la Universidad de El Salvador. Además aplicación cambiable de procedimientos similares, las reglas del derecho común, la equidad y el buen sentido.

⁶⁷ Fuente: ACUERDO No. 13/2001 – 2003 (IX). Publicado en el Diario Oficial No 201, Tomo No 353, de fecha veinticuatro de octubre de dos mil uno (Mandamiento de ingreso No 25690).

⁶⁸Acuerdo No. 80/2001-2003 (V). Ciudad Universitaria, San Salvador, 9.05.2003.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

En este capítulo se desarrolla la investigación de campo, su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología para la realización del diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador; se hizo uso de los instrumentos de recolección de información con el propósito de obtener un panorama de la situación actual; finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

A. IMPORTANCIA.

La investigación a realizar en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, persigue recopilar elementos y factores relacionados con el actual funcionamiento de la administración de Recursos Humanos.

La información recopilada será útil para realizar la propuesta de creación de la Unidad de Recursos humanos.

B. Alcance y Limitaciones

1. Alcance

Para el desarrollo del trabajo de investigación se programó recopilar información en todas las unidades que integran la estructura organizacional de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura. La metodología y los instrumentos a utilizar se describen en el apartado respectivo.

2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación de campo se identificaron inconvenientes, ya que no se contó con la participación de todo el personal. En el área docente y administrativa, en un inicio se dio apertura, pero a medida que la investigación progresó se negaron a seguir proporcionando información.

C. OBJETIVOS.

1. General.

Identificar los problemas que enfrenta la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador ante la falta de la unidad de Recursos Humanos con el fin de contribuir a la creación de la misma.

2. Específicos

- ◊ Recopilar información objetiva mediante técnicas e instrumentos de investigación, que sirva de base para el desarrollo de la temática de la investigación.

- ◊ Analizar la información recopilada para obtener un diagnóstico de la situación actual de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

- ◊ Proponer conclusiones y recomendaciones acorde a los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Se entenderá como metodología de la investigación, el proceso seguido para obtener datos e información de las fuentes primarias y secundarias, así como la formulación y aplicación de medios, instrumentos y técnicas para desarrollar la investigación.

1. MÉTODOS.

Se define como la manera más ordenada para alcanzar un objetivo. Los métodos pueden ser generales o específicos; en la investigación se utilizaron los métodos generales: el análisis y la síntesis, la deducción; los cuales permitieron relacionar los resultados con la teoría aplicada.

1.1 Análisis⁶⁹.

Consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.

Este método permitirá estudiar cada uno de los elementos y variables de la Administración de Recursos Humanos para identificar las relaciones entre sí.

1.2 Síntesis⁷⁰.

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso nos conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

Agrupar los elementos de la administración de Recursos Humanos para tener una visión general, que permitirá proporcionar los lineamientos básicos para la creación de la Unidad de Recursos Humanos.

1.3 Deducción.

Analiza el objeto de estudio de lo general a lo particular.

Este método permitió partir de un estudio general que se concentró en información básica de la administración de Recursos Humanos, para generar elementos clave que ayudaron a la propuesta de la creación de la Unidad.

⁶⁹ Iglesias Mejía, Salvador, Guía para Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis, El Salvador, Imprenta Universitaria 2006, 5ta Edición, Pág. 34

⁷⁰ Iglesias Mejía, Salvador. Obra citada. Pág. 34

E. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la investigación se utilizó el estudio descriptivo, que busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) de la situación actual de la Facultad en relación a la Administración de Recursos Humanos.

F. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1) Primarias.

Constituye el respaldo para la investigación ya que permite fundamentar el alcance de los objetivos propuestos.

La recolección de datos e información primaria se obtuvo por medio de entrevistas, encuestas y observación directa, que se realizaron a Jefes de Departamentos o Escuelas de la Facultad, Docentes y Personal Administrativo.

2) Secundarias.

Entre las fuentes de información secundaria, podemos mencionar:

Leyes para gestionar la Administración de Recursos Humanos en La Universidad de El Salvador, normas, libros, tesis, revistas y sitios de Internet e información proporcionada por las autoridades de la Facultad.

G. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para profundizar en el problema e identificar las principales características se hace uso de técnicas específicas como:

1) La Encuesta.

Se elaboraron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas dirigidos al personal Docente y Administrativo, de acuerdo con la muestra seleccionada. Esta técnica permitió recopilar información relevante del personal objeto de estudio, haciendo una muestra por cada categoría.

Ver anexo 1.

2) La Entrevista.

El uso de la entrevista permitió obtener información objetiva de las fuentes primarias, realizada a los Jefes de Unidad, que contribuyó a la mejor interpretación de las situaciones de cada unidad y formular un diagnóstico acorde a la realidad. *Ver anexo 2.*

3) Observación directa.

Se llevó a cabo la visita personal por parte del grupo de trabajo a las instalaciones de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, lo que permitió conocer condiciones actuales y obtener conclusiones más precisas respecto a la temática.

H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

Para realizar la investigación, se utilizó un universo conformado por los empleados que constituyen los departamentos o unidades de la facultad.

1) Población.

La población o universo comprende a 278 empleados de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura para el desarrollo de la investigación, dato proporcionado por la unidad financiera de la Facultad.

2) Muestra.

Se hizo necesario determinar una muestra representativa y de tamaño manejable, por tanto la población con la que se trabajó es finita, tomando en cuenta un porcentaje significativo de 25%, por lo que el tipo de muestreo es estratificado.

Muestreo estratificado⁷¹.

Cuando interesa tener una muestra representativa de una población formada por diferentes grupos y se desea establecer diferencias significativas entre ellos, se debe proceder a calcular un tamaño de muestra total y distribuirlo proporcionalmente en cada uno de los grupos o estratos.

⁷¹ Bonilla Gildaberto. *Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas*. UCA editores. 4ª Edición. El Salvador, 2000. Pág. 91.

Detalle del personal de la Facultad:

TOTAL DOCENTES	131
TOTAL ADMINISTRATIVOS	90
TOTAL JEFES DE UNIDAD	57
TOTAL EMPLEADOS	278

Cuadro de distribución de encuestas para las diferentes categorías del personal

Unidad	No. De empleados	Frecuencia	Cuestionarios a pasar
Personal Docente	131	47%	33
Personal Administrativo	90	32%	22
Jefes de Unidad	57	21%	15
Totales	278	100%	70 Empleados

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

La selección se realizó considerando el tamaño respectivo de cada unidad en cuanto al número de trabajadores. Este cálculo se hizo dividiendo el número de trabajadores de cada unidad entre el total de la población, obteniendo un porcentaje de participación, el cual se multiplica por el número de encuestas muestreadas para obtener un número representativo.

I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

1) Tabulación.

La información recolectada fue a través de encuestas y entrevistas, las cuales fueron procesadas en cuadros que ayudaron a interpretar la información en cada una de las respuestas.

Con los cuadros tabulares se procedió a plasmar los datos de manera gráfica con la cual se pretende reflejar la veracidad de la información recopilada y el eficiente procesamiento de datos, el que permitió la efectiva interpretación.

La tabulación e interpretación de datos ayudó a realizar el diagnóstico en la Facultad con respecto a la administración de Recursos Humanos, y sobre esta base, posteriormente diseñar una propuesta basada en la creación de la Unidad de Recursos Humanos que contribuya a mejorar la eficiencia en la administración de personal de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

2) Presentación de resultados.

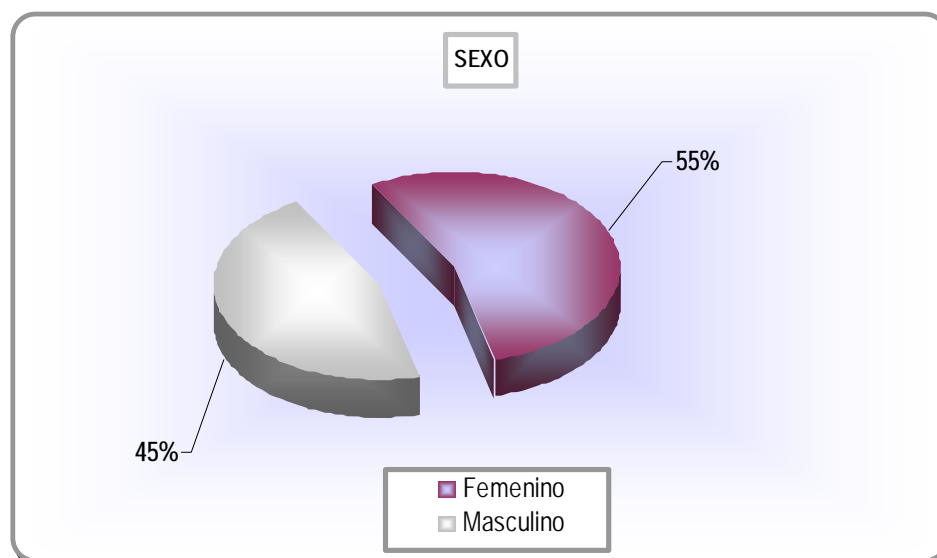
2.1 Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Pregunta No.1

Sexo

OBJETIVO: Determinar el género del personal encuestado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	12	55%
Masculino	10	45%
TOTAL	22	100%



Comentario:

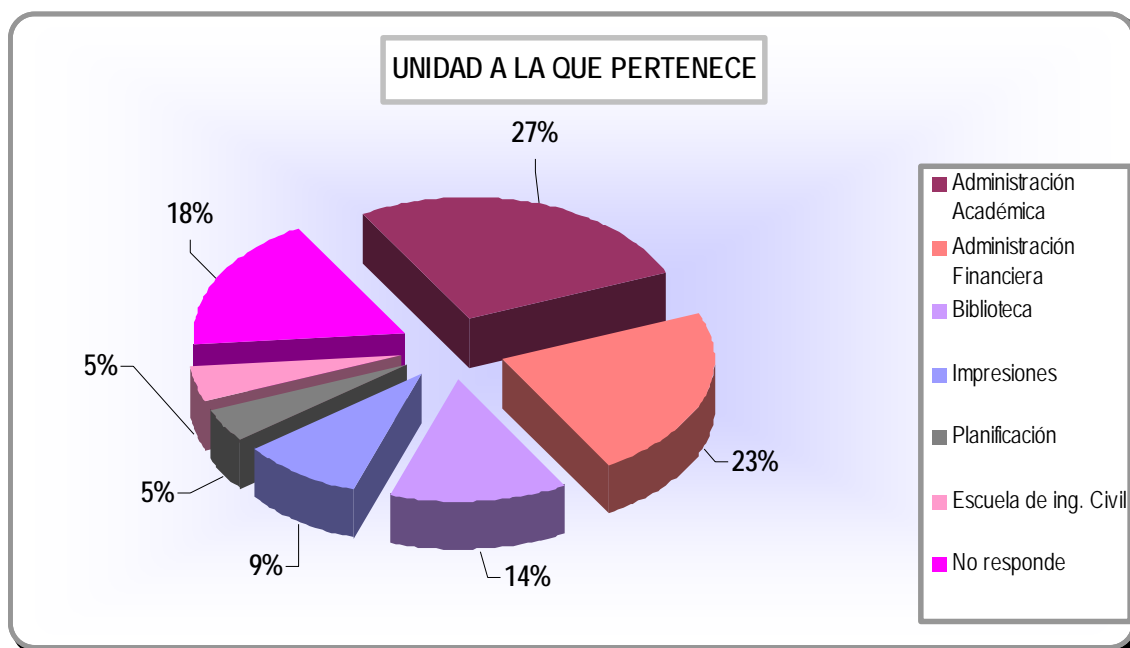
Según el estudio realizado, entre los empleados administrativos, se encuentran más mujeres desempeñando labores en aquellos puestos que por su naturaleza requieren su presencia: secretarías, asistentes o auxiliares.

Pregunta No.2

Unidad a la que pertenece

OBJETIVO: Identificar las unidades que brindaron mayor colaboración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración Académica	6	27%
Administración Financiera	5	23%
Biblioteca	3	14%
Impresiones	2	9%
Planificación	1	5%
Escuela de ing. Civil	1	5%
No responde	4	18%
TOTAL	22	100%



Comentario:

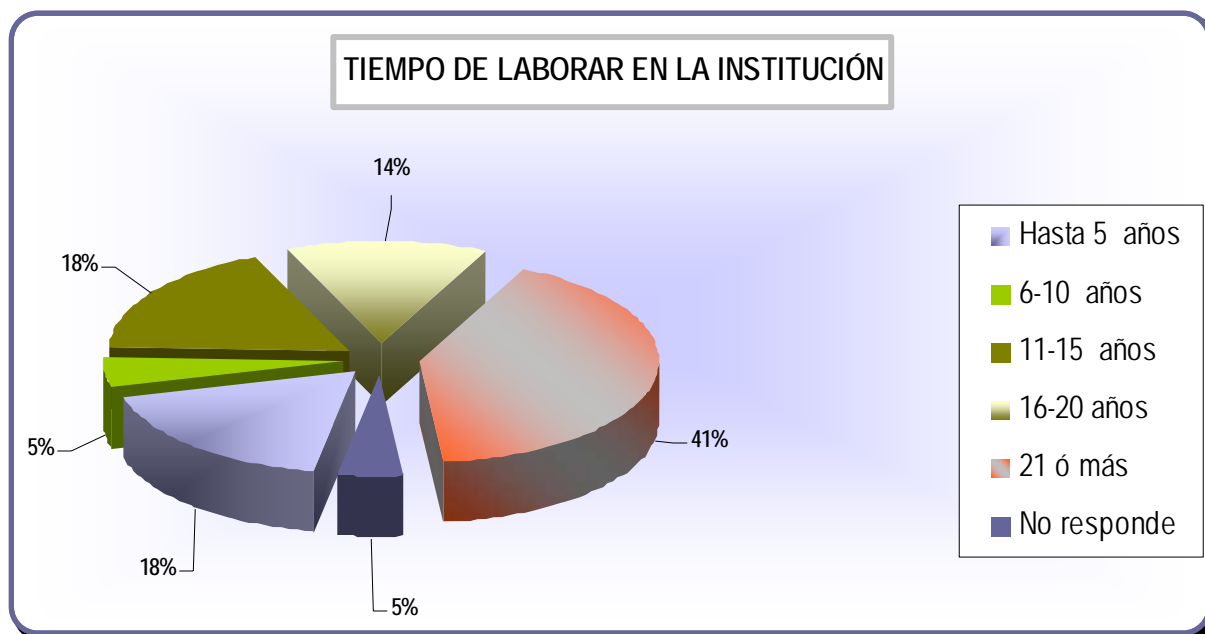
Se determinó que el 64% de las unidades que colaboraron incluyen la Administración Académica, Administración Financiera y la Biblioteca. El 18% decidió no revelar la unidad a la que pertenecen para no ser identificados.

Pregunta No. 3

Tiempo de laborar en la Institución.

OBJETIVO: Identificar las personas con mayor experiencia laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta 5 años	4	18%
6-10 años	1	5%
11-15 años	4	18%
16-20 años	3	14%
21 ó más	9	41%
No responde	1	5%
TOTAL	22	100%



Comentario:

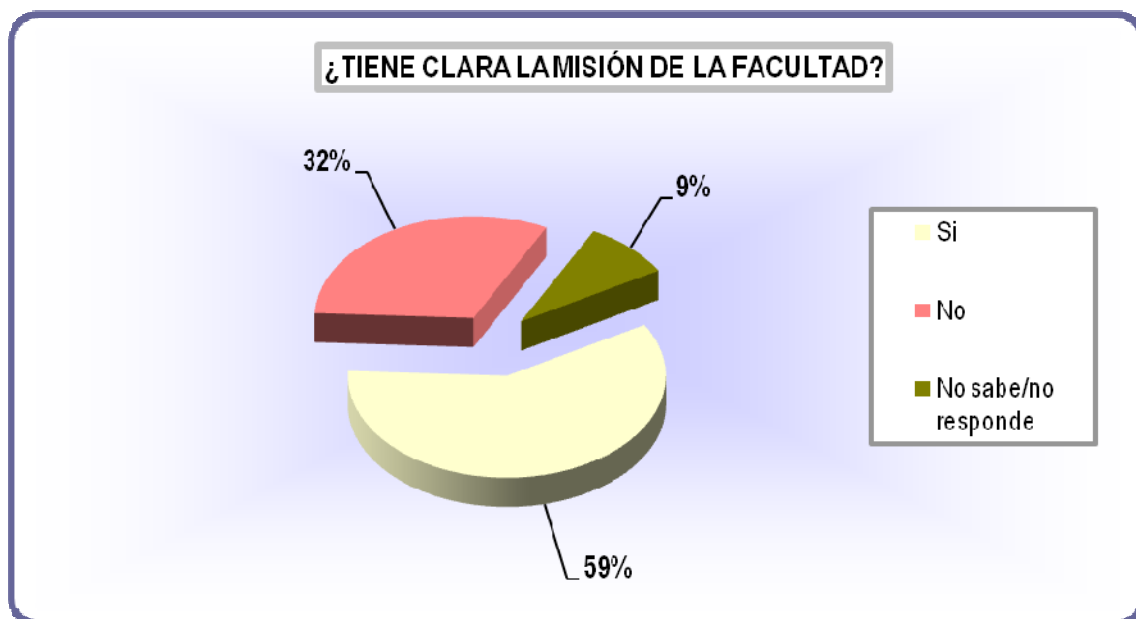
Se identificó que un 78% del personal encuestado tiene más de 5 años de pertenecer a la Institución, lo cual contribuye a la realización de un trabajo de mejor calidad.

Pregunta No. 4

¿Tiene clara la Misión de la Facultad?

OBJETIVO: Verificar si el empleado está identificado con las finalidades de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	59%
No	7	32%
No sabe/no responde	2	9%
TOTAL	22	100%



Comentario:

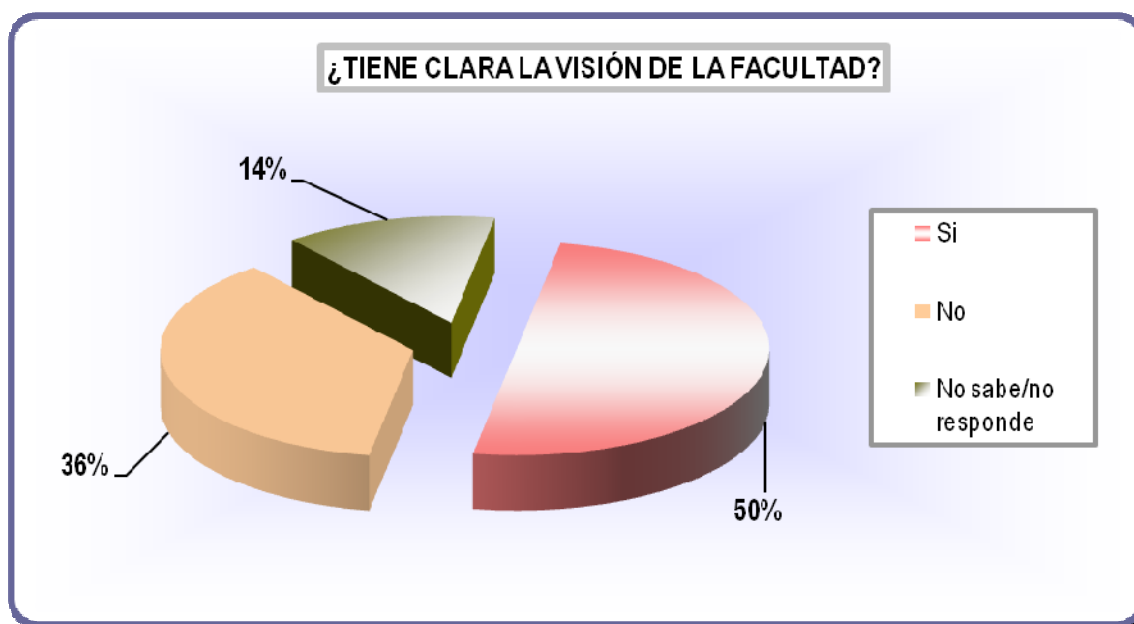
Un poco más de la mitad del personal administrativo tiene clara cual es la misión; sin embargo, un porcentaje significativo no la conoce, lo cual podría obstaculizar el cumplimiento de los fines institucionales.

Pregunta No. 5

¿Tiene clara cuál es la Visión de la Facultad?

OBJETIVO: Verificar si el empleado tiene claro las proyecciones de la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	50%
No	8	36%
No sabe/no responde	3	14%
TOTAL	22	100%



Comentario:

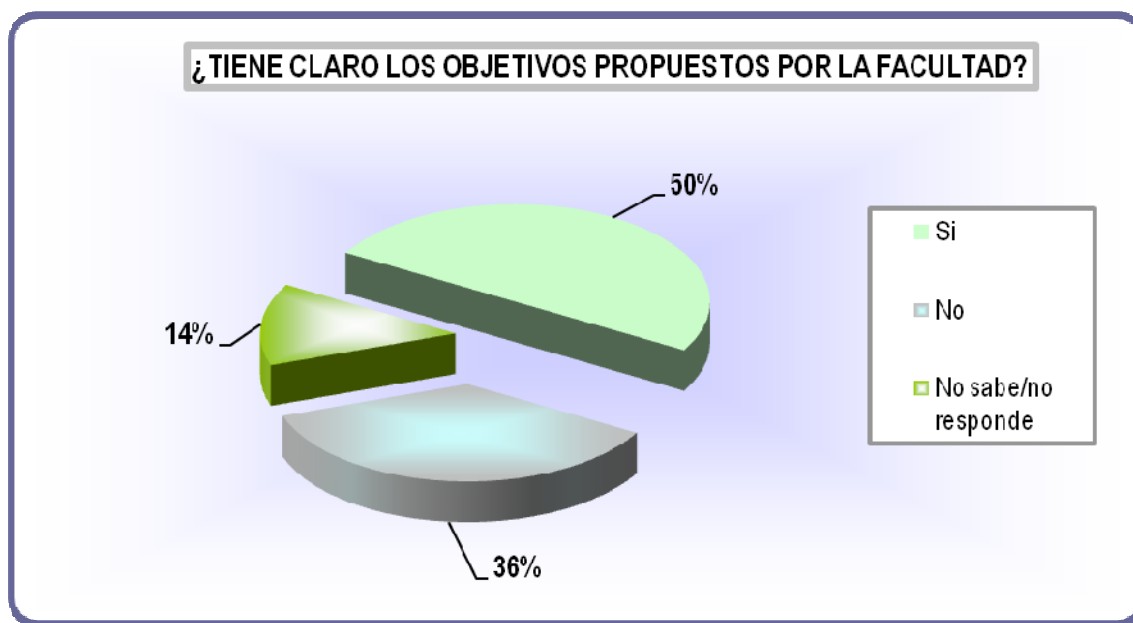
La mitad del personal administrativo tiene claro los aspectos relacionados con la visión institucional; es relevante el porcentaje que manifiesta lo contrario, lo cual dificulta el cumplimiento de las proyecciones formuladas.

Pregunta No. 6

¿Tiene claro los objetivos propuestos por la Facultad?

OBJETIVO: Establecer si los resultados finales deseados son identificados por las personas encuestadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	50%
No	8	36%
No sabe/no responde	3	14%
TOTAL	22	100%



Comentario:

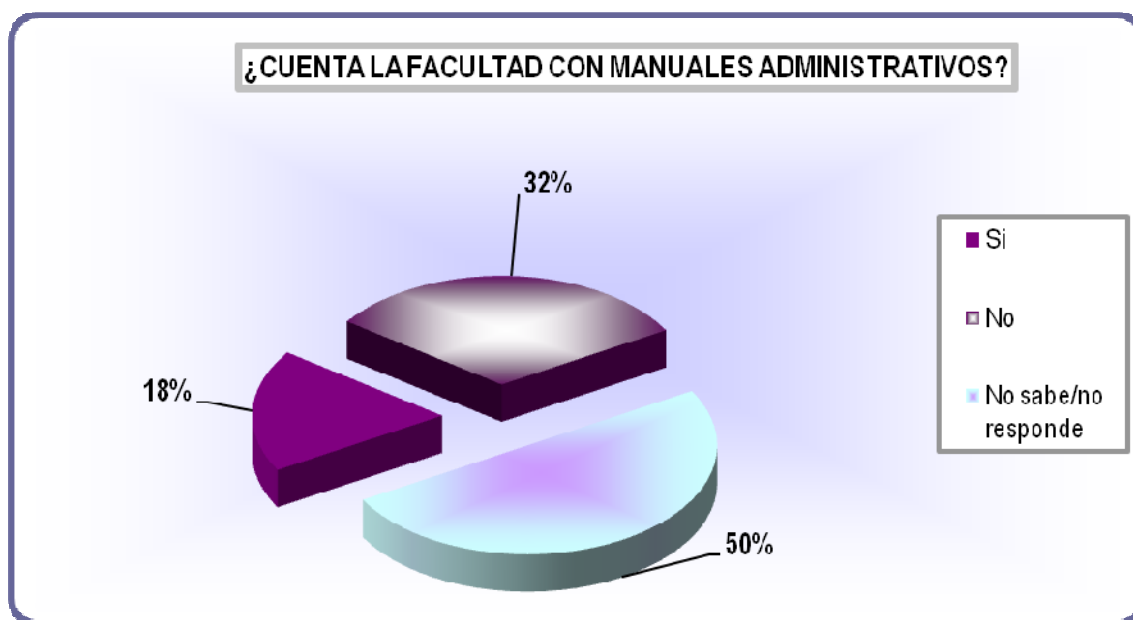
Se determinó que la mitad del personal administrativo trabaja en concordancia con los objetivos de la Facultad; es notorio que el otro 50% de los empleados no se sientan identificados con los resultados finales preestablecidos, lo cual deteriora la eficiencia del trabajo.

Pregunta No. 7

¿Cuenta la Facultad con manuales administrativos?

OBJETIVO: Investigar si existen documentos que sirven de guía para el desarrollo del trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	18%
No	7	32%
No sabe/no responde	11	50%
TOTAL	22	100%



Comentario:

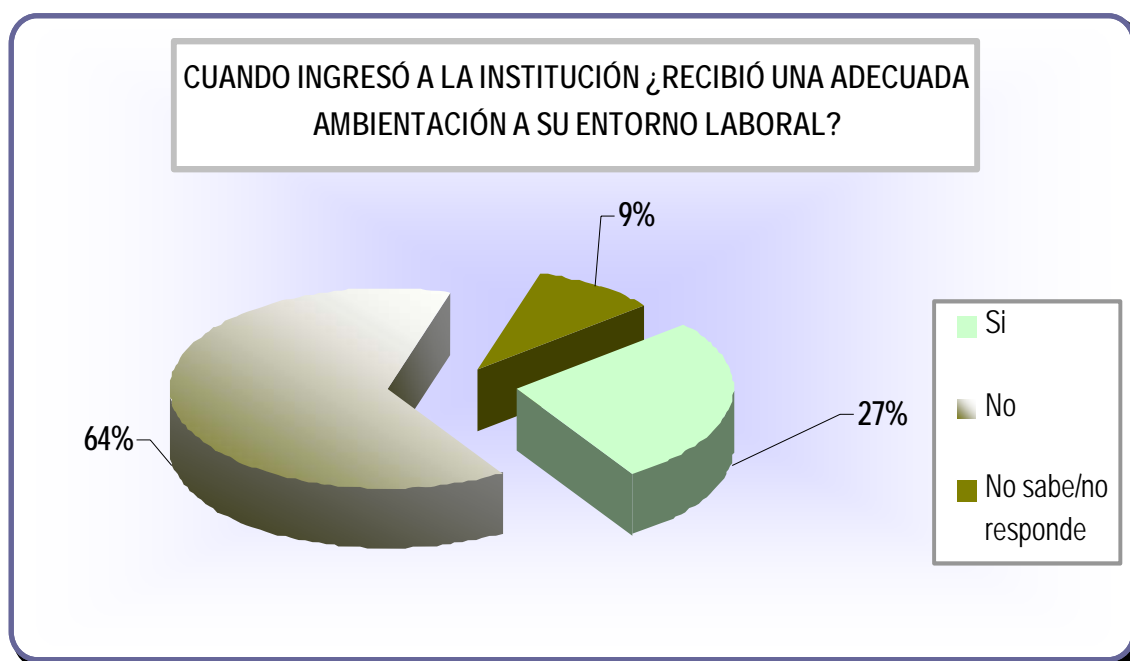
Por los resultados obtenidos podemos afirmar que en la Facultad no se cuenta con manuales administrativos o guías que orienten el trabajo hacia una mayor efectividad y eficiencia.

Pregunta No. 8

Cuando ingresó a la Institución ¿Recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

OBJETIVO: Verificar si al personal se le da la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	27%
No	14	64%
No responde	2	9%
TOTAL	22	100%



Comentario:

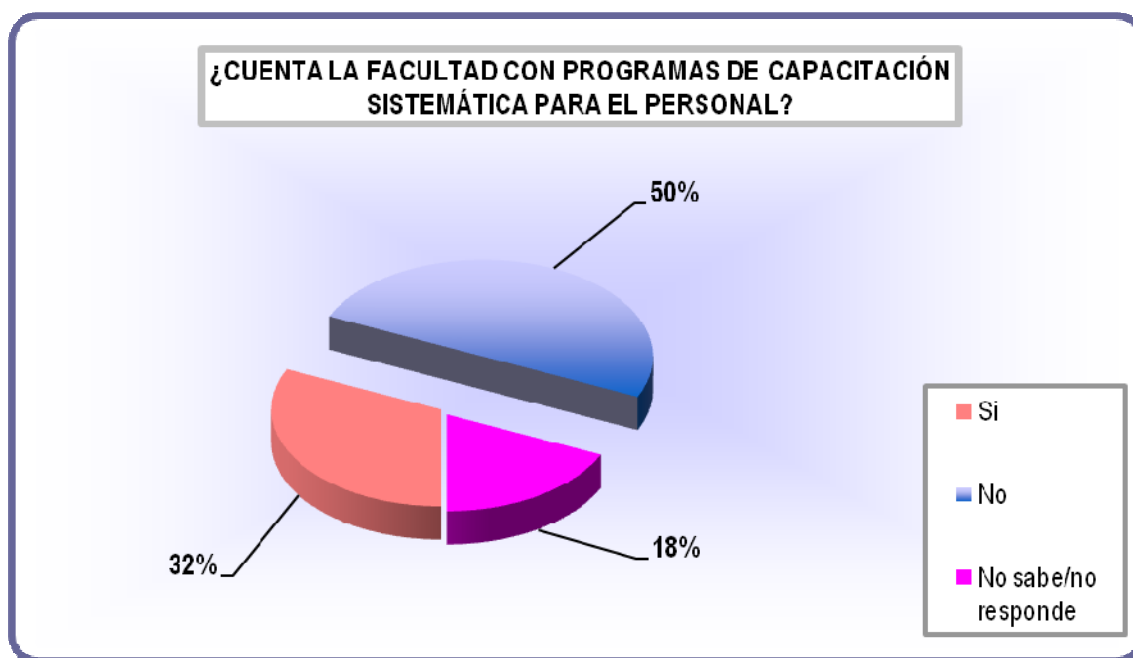
Más de la mitad del personal administrativo manifiesta que no tuvo la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo, lo cual dificulta sus funciones, relaciones jerárquicas y la interacción con sus compañeros.

Pregunta No. 9

¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal?

OBJETIVO: Determinar si el personal es capacitado para el mejor desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	32%
No	11	50%
No sabe/no responde	4	18%
TOTAL	22	100%

**Comentario:**

Se determinó que la mitad del personal Administrativo manifiesta no estar siendo capacitado, lo que significa que no se le da la importancia necesaria para su desarrollo integral.

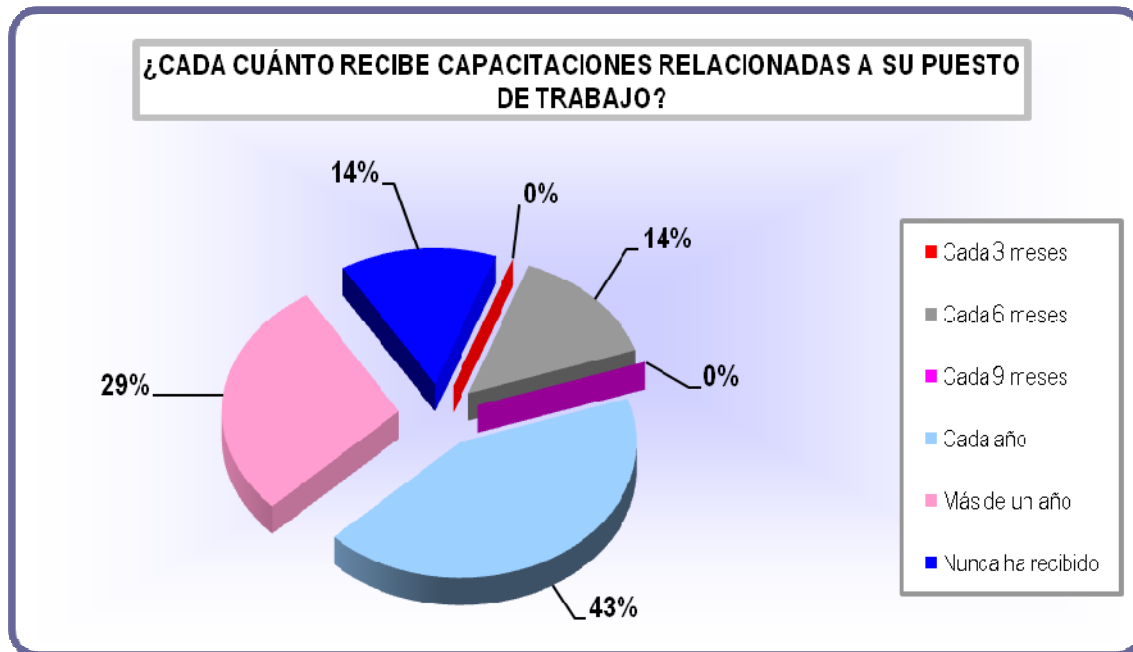
Pregunta No. 10

¿Cada cuánto recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Investigar sobre la importancia de recibir capacitaciones en forma programada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	1	14%
Cada 9 meses	0	0%
Cada año	3	43%
Más de un año	2	29%
Nunca ha recibido	1	14%
TOTAL	7	100%

n=7



Comentario:

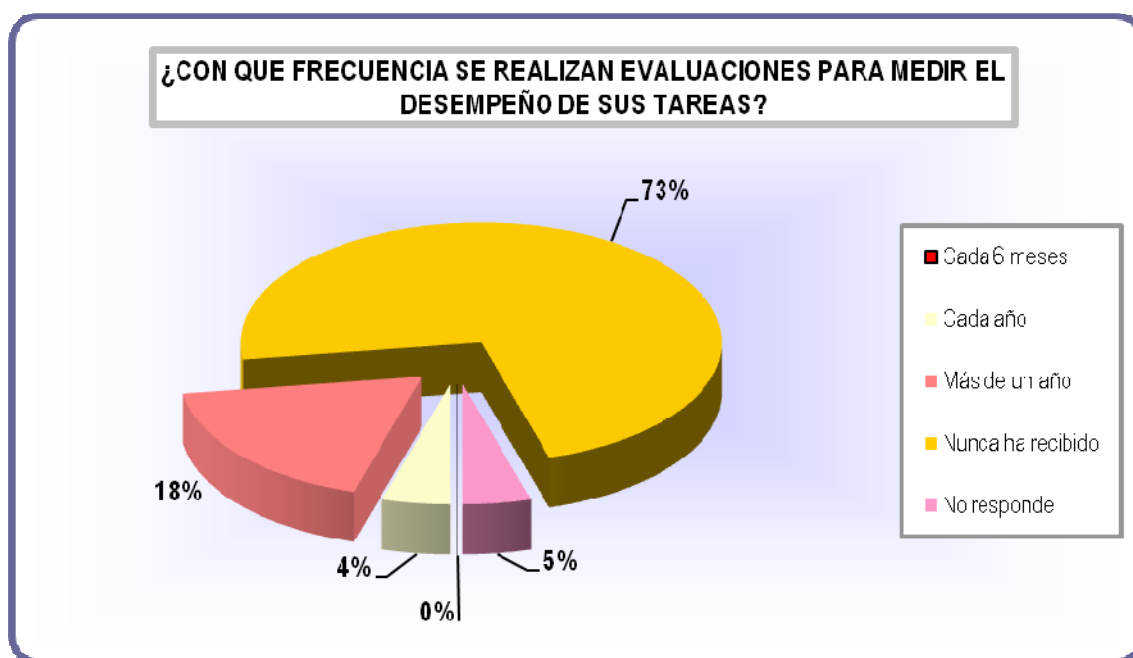
Se puede determinar por los resultados obtenidos, que los esfuerzos por capacitar al personal son mínimos, perdiéndose la oportunidad de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Pregunta No. 11

¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño?

OBJETIVO: Determinar si se realizan mediciones sobre el rendimiento del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 6 meses	0	0%
Cada año	1	5%
Más de un año	4	18%
Nunca ha recibido	16	73%
No responde	1	5%
TOTAL	22	100%



Comentario:

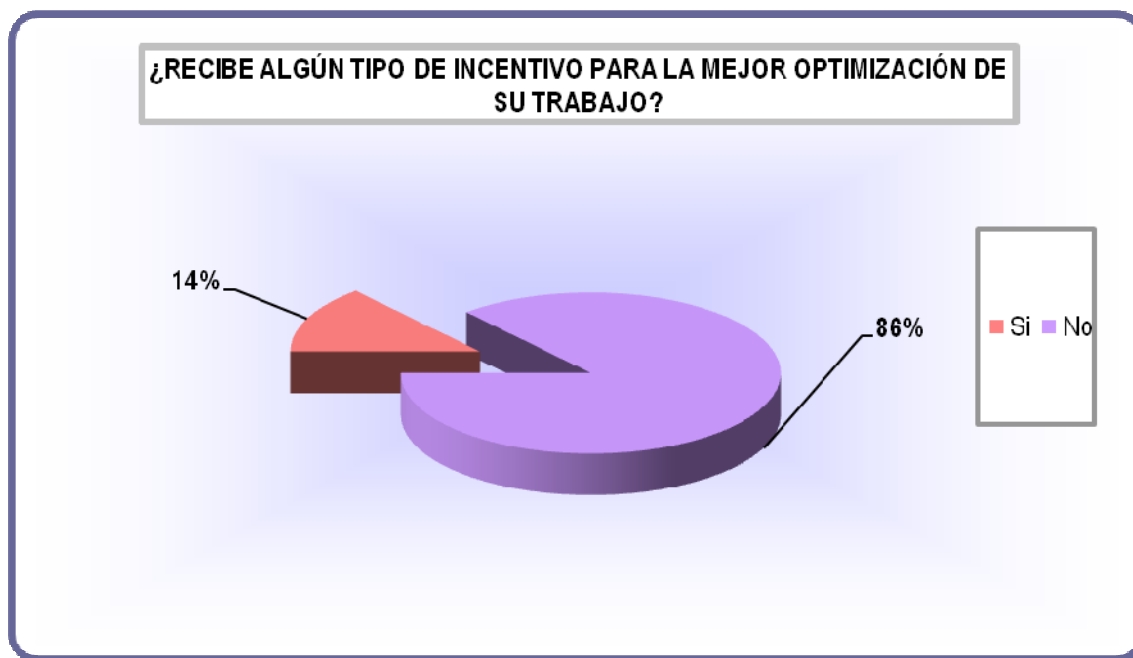
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que no se realizan evaluaciones del desempeño y por lo tanto no se cuenta con indicadores que muestren el rendimiento del personal.

Pregunta No. 12

¿Recibe algún tipo de incentivo para la mejor optimización de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados son apropiadamente motivados para un mejor desarrollo de su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	14%
No	19	86%
TOTAL	22	100%

**Comentario:**

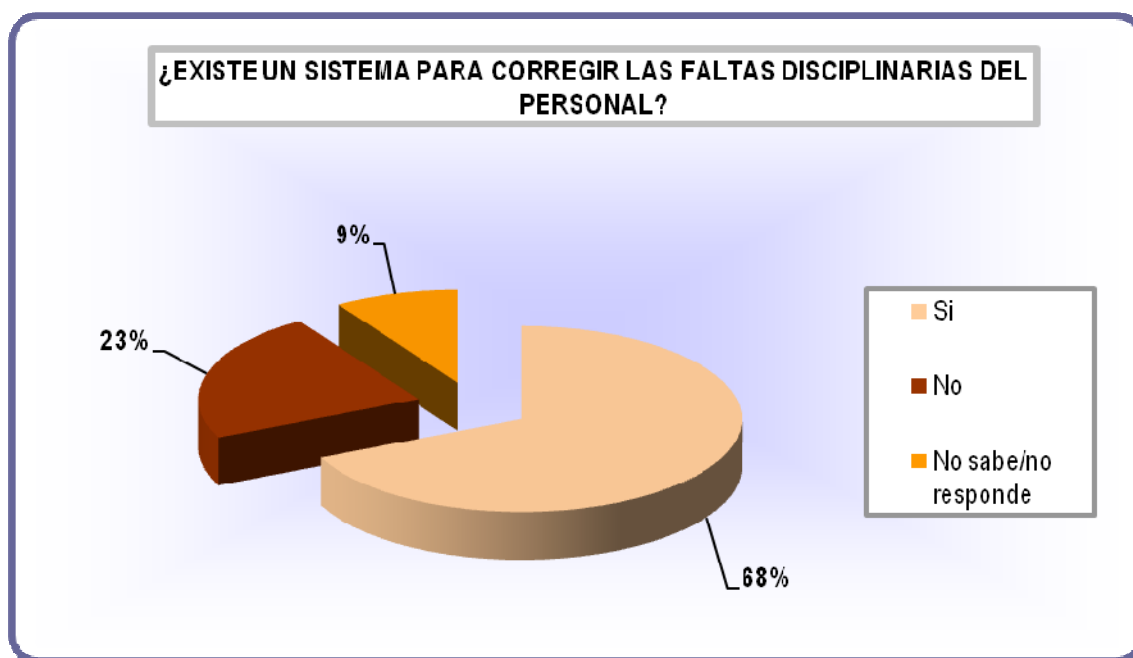
Podemos afirmar que el personal administrativo no está siendo adecuadamente motivado para el mejor desempeño de sus funciones.

Pregunta No. 13

¿Existe un sistema para corregir las faltas disciplinarias del personal?

OBJETIVO: Determinar si el personal tiene conocimiento de leyes, reglamentos y normas que se aplican en la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	68%
No	5	23%
No sabe/no responde	2	9%
TOTAL	22	100%



Comentario:

Una mayoría significativa del personal encuestado confirmó la existencia de leyes, reglamentos y normas orientadas a corregir fallas en el campo disciplinario.

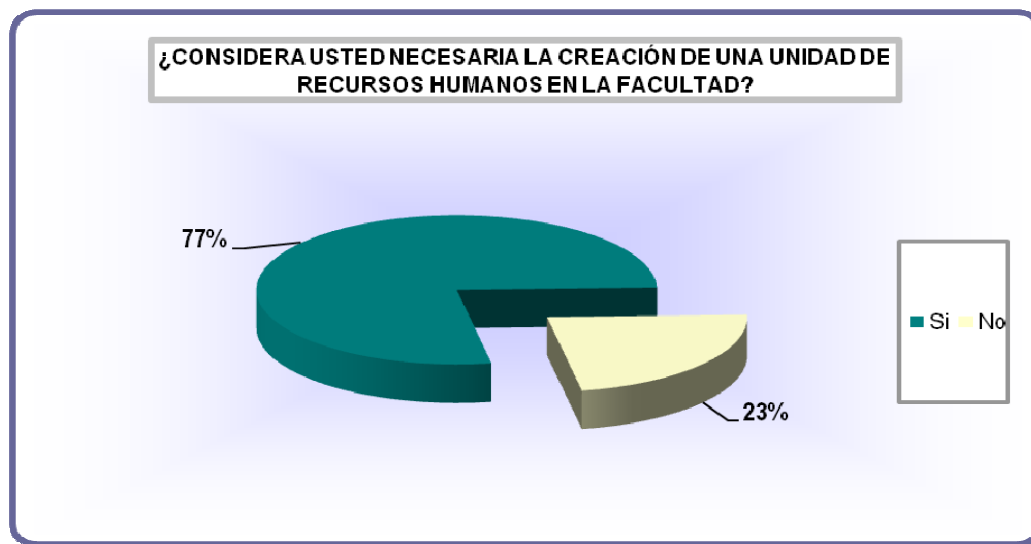
Pregunta No. 14

¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

OBJETIVO: Determinar la importancia que pueda tener la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	77%
No	5	23%
TOTAL	22	100%

¿POR QUE?
Para que exista una unidad encargada del desarrollo y capacitación del personal
Para la distribución adecuada de las actividades
Para la valorización de la capacidad laboral



Comentario:

La mayoría de los encuestados expresa la necesidad de creación de una Unidad de Recursos Humanos, ya que ésta se encargaría de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar al personal, ya que actualmente la comisión encargada de llevar a cabo estos procesos no alcanza a cubrir las demandas.

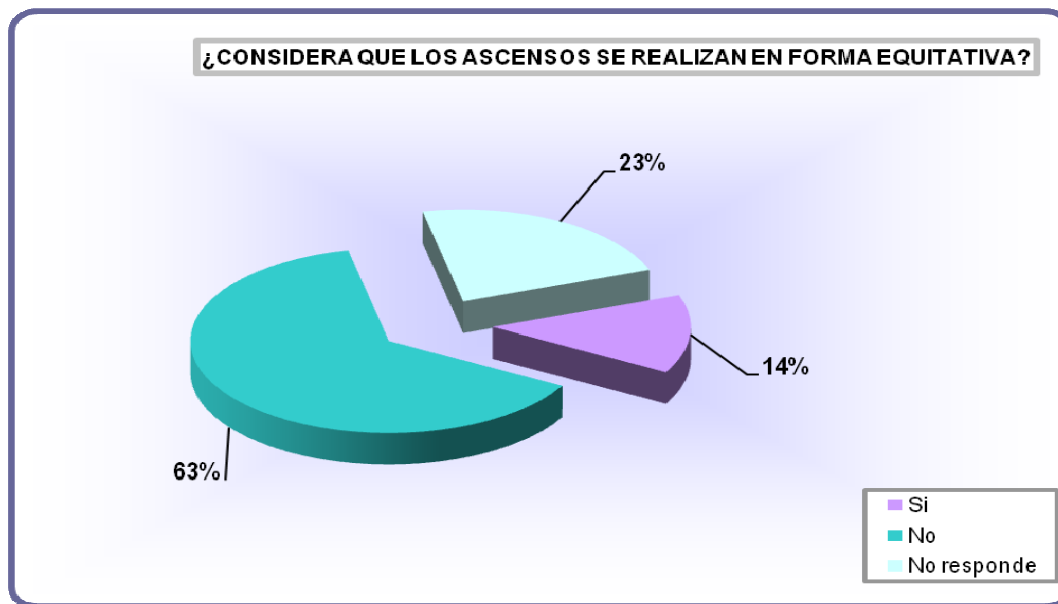
Pregunta No. 15

¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

OBJETIVO: Identificar el seguimiento que se da al Sistema de Escalafón respecto a los ascensos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	14%
No	14	63%
No responde	5	23%
TOTAL	22	100%

¿POR QUE?
Solamente lo realizan para un sector, no para todos (Docentes)
No se respeta la reglamentación existente
por la falta de evaluación de la capacidad del personal en funciones



Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 63% se muestra inconforme por la forma en que se realizan los ascensos, mientras que un 23% se negó a responder, lo cual remarca aún más el desacuerdo existente.

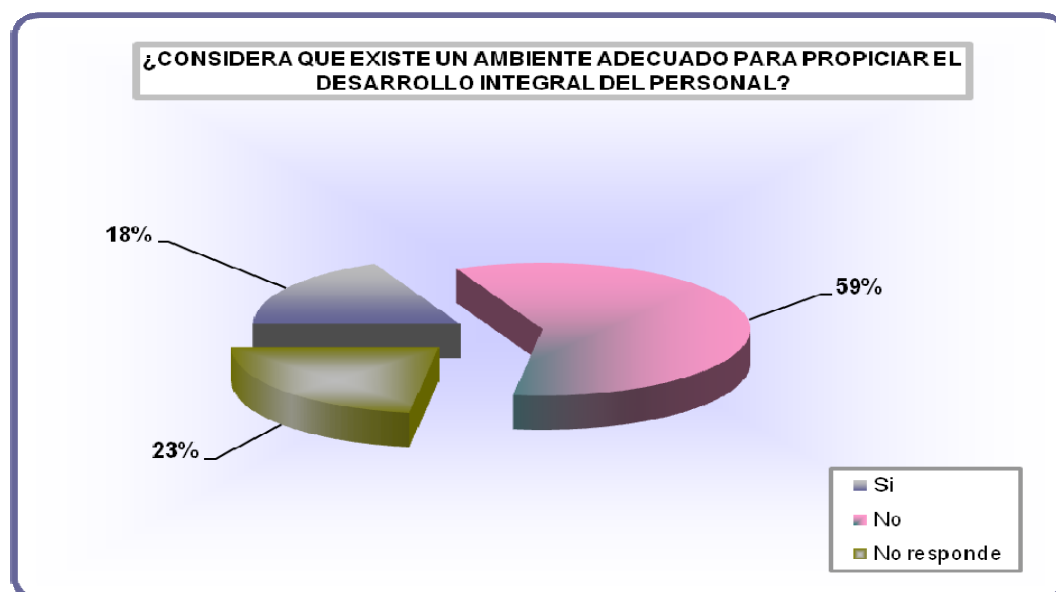
Pregunta No. 16

¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal?

OBJETIVO: Identificar el entorno actual en el que se desenvuelve el personal de la FIA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	18%
No	13	59%
No responde	5	23%
TOTAL	22	100%

¿POR QUE?
No hay programas de capacitación y desarrollo integral
Falta de Recursos económicos
Es un ambiente hermético y lleno de favoritismos personales
Por la falta de capacidad idónea en los puestos de dirección.



Comentario:

La mayoría del personal investigado considera que no hay un ambiente propicio para el desarrollo integral del personal, lo cual incide negativamente en un incremento del interés por realizar en mejor forma las responsabilidades asignadas.

Pregunta No. 17

¿Que problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado en la administración del personal?

OBJETIVO: Identificar la problemática genérica que obstaculiza el buen desarrollo del trabajo.

PROBLEMAS
* Sobrecarga de funciones
* Falta de estimulación e incentivos
* Falta de disciplina laboral
* Atribuciones no correspondientes al área de trabajo
* No hay control adecuado de registro del personal
* Algunas veces no se cuenta con el material necesario
* No existe valoración de los puestos de trabajo.
* El método de pago a los profesores de servicios profesionales es muy lento
* Falta de capacitaciones
* Ningún problema

Pregunta No. 18

¿Cómo lo resolvería?

OBJETIVO: Determinar las posibles soluciones a la problemática actual.

SOLUCIONES
* Reasignación de tareas
* Conocimiento de las teorías de la psicología humana
* Motivación personal
* Consultando un experto
* Que exista la unidad de Recursos Humanos
* Solicitando los materiales necesarios de acuerdo a las necesidades
* Creando un archivo personalizado del personal
* Implementar programas de capacitación para el personal
* Asesoramiento en la elaboración de planillas

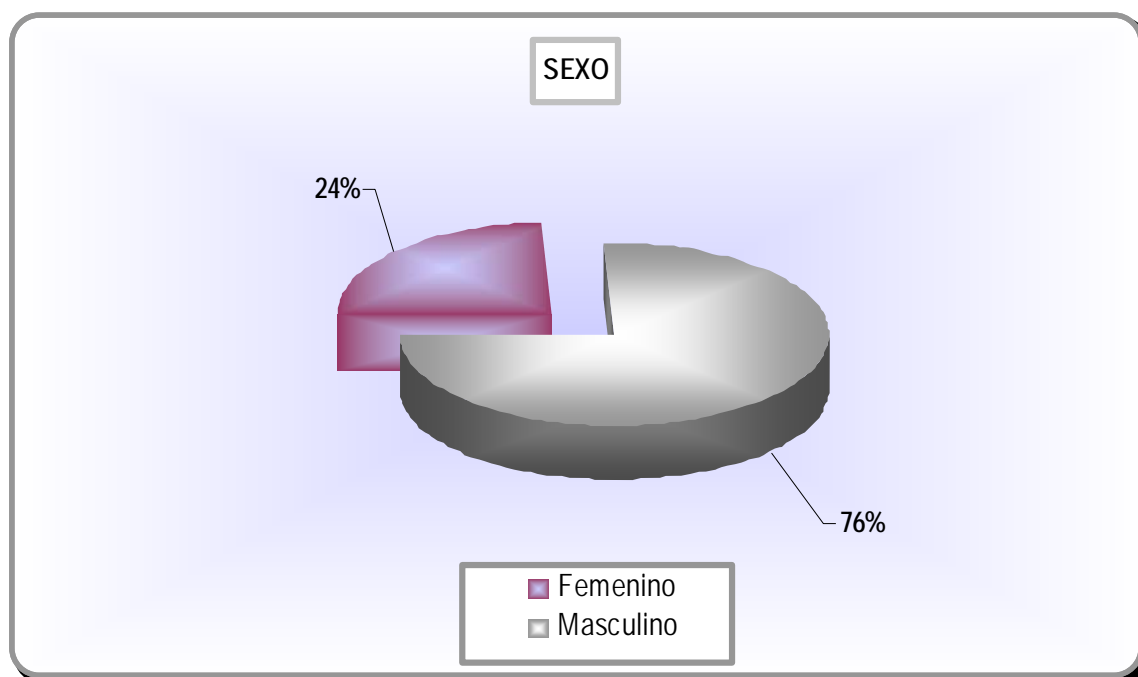
2.2 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.

Pregunta No 1

1. Sexo

OBJETIVO: Determinar el género del personal encuestado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	8	24%
Masculino	25	76%
TOTAL	33	100%



Comentario:

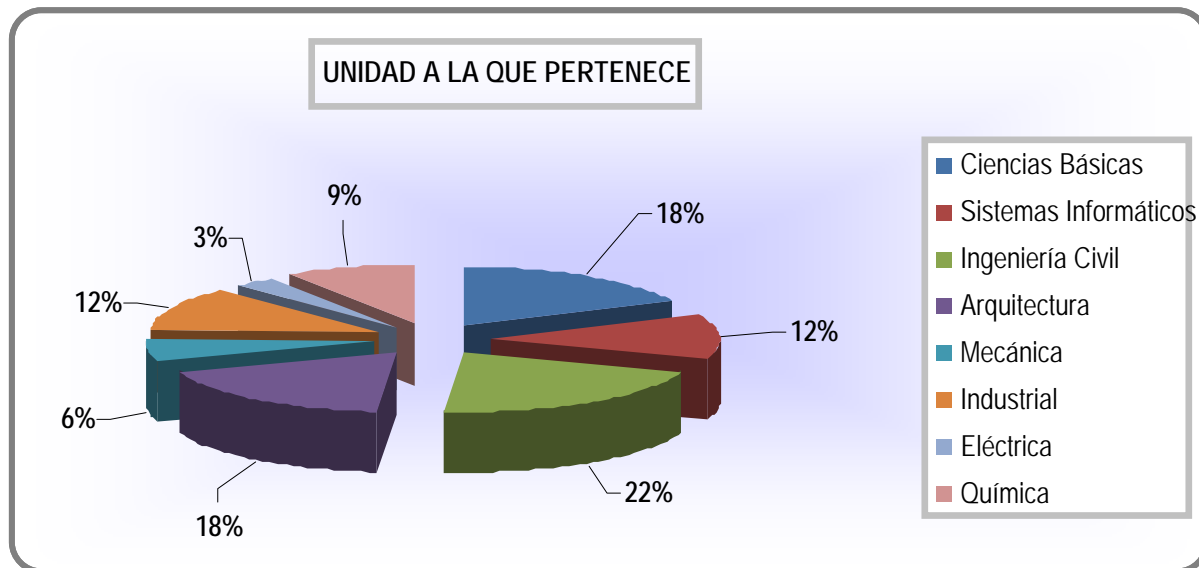
Según el estudio realizado, se encuentran más hombres ejerciendo la docencia, debido a las preferencias de éstos por el proceso de enseñanza-aprendizaje, la naturaleza de las carreras, horarios de trabajo, entre otros.

Pregunta No 2

Unidad a la que pertenece.

OBJETIVO: Identificar las unidades que brindaron mayor colaboración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingeniería Civil	7	22%
Ciencias Básicas	6	18%
Arquitectura	6	18%
Sistemas Informáticos	4	12%
Industrial	4	12%
Química	3	9%
Mecánica	2	6%
Eléctrica	1	3%
Total	33	100%



Comentario:

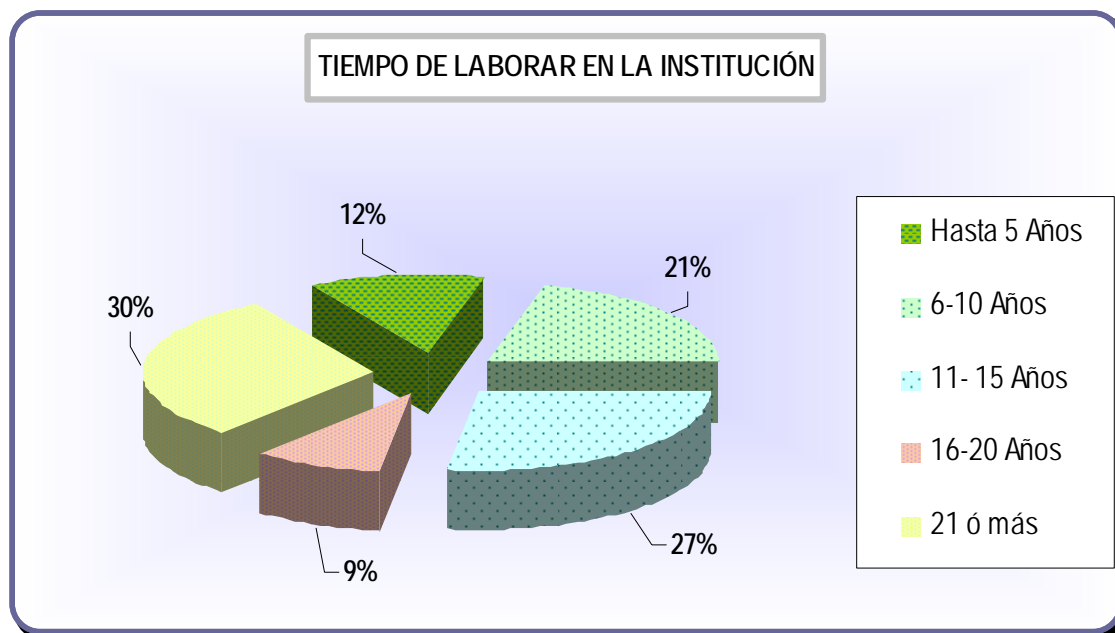
Se determinó que las escuelas que más colaboraron fueron: Ingeniería civil, Ciencias Básicas, Arquitectura, Sistemas Informáticos e Industrial debido a que en el momento de la encuesta es donde se encontró mayor número de docentes.

Pregunta No 3

Tiempo de laborar en la Institución

OBJETIVO: Identificar las personas con mayor experiencia docente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hasta 5 Años	4	12%
6-10 Años	7	21%
11- 15 Años	9	27%
16-20 Años	3	9%
21 ó más	10	30%
TOTAL	33	100%



Comentario:

Se identificó que el 88% del personal Docente tiene más de 5 años de formar parte de la Institución, por lo que la Facultad podría contar con profesionales con suficiente experiencia para impartir clases con un buen nivel de calidad.

Pregunta No 4

¿Tiene clara la Misión de la facultad?

OBJETIVO: Verificar si el docente está identificado con la finalidades de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	73%
No	9	27%
No sabe /no responde	0	0%
TOTAL	33	100%



Comentario:

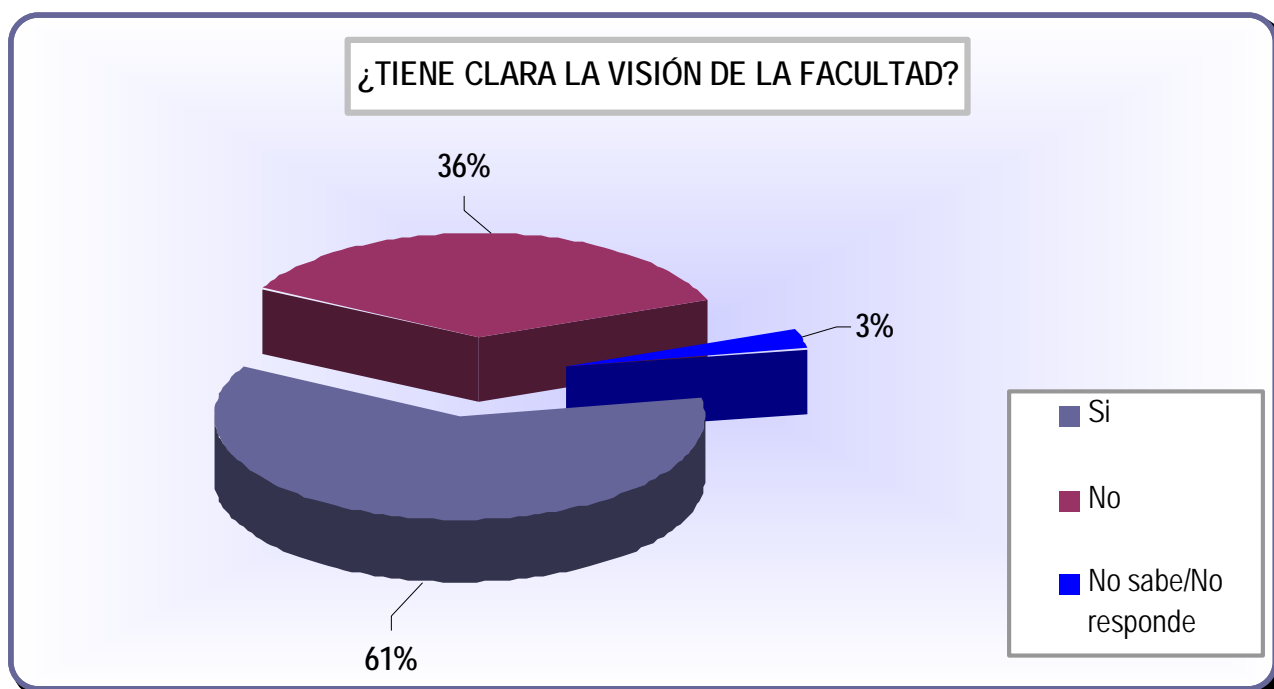
La mayoría de los Docentes tienen clara la misión, lo que facilita cumplir eficientemente con la razón principal de la Facultad que es el proceso enseñanza-aprendizaje.

Pregunta No 5

¿Tiene clara cuál es la Visión de la Facultad?

OBJETIVO: Verificar si el docente tiene claro las proyecciones de la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	61%
No	12	36%
No sabe/No responde	1	3%
TOTAL	33	100%



Comentario:

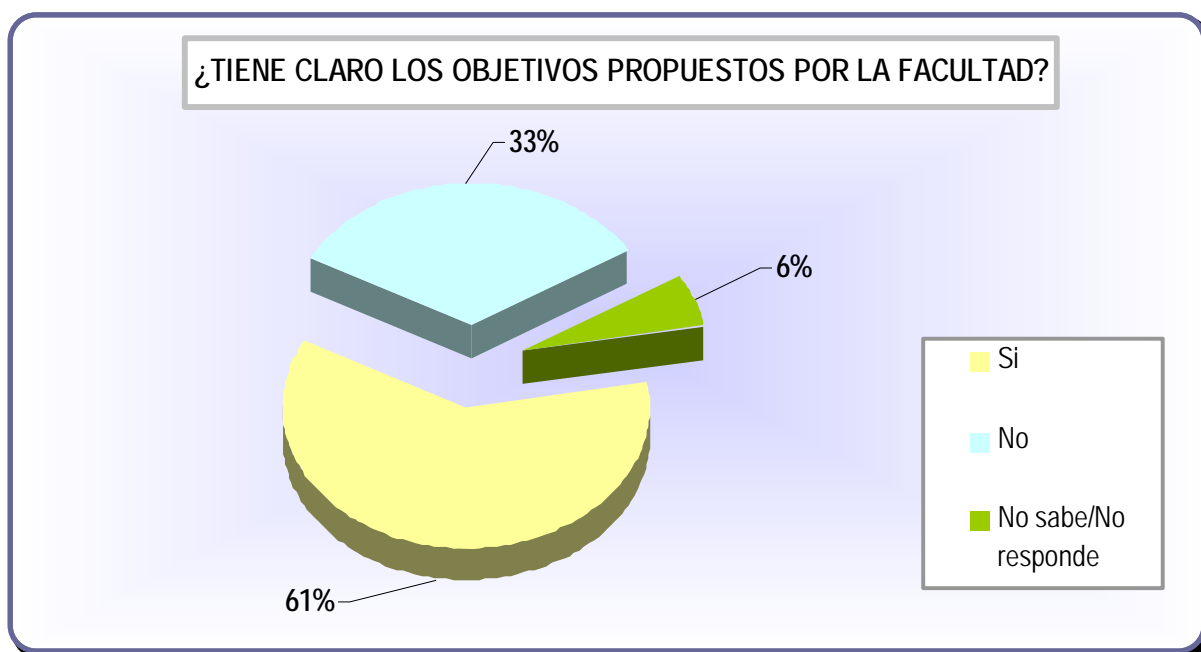
Solamente el 61% de los Docentes tiene claros los aspectos relacionados con la visión de la Facultad; es relevante el porcentaje que manifiesta lo contrario, lo cual dificulta el logro de las proyecciones establecidas.

Pregunta No 6

¿Tiene claro los objetivos propuestos por la Facultad?

OBJETIVO: Establecer si los resultados finales deseados son identificados por las personas encuestadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	20	61%
No	11	33%
No sabe/No responde	2	6%
TOTAL	33	100%



Comentario:

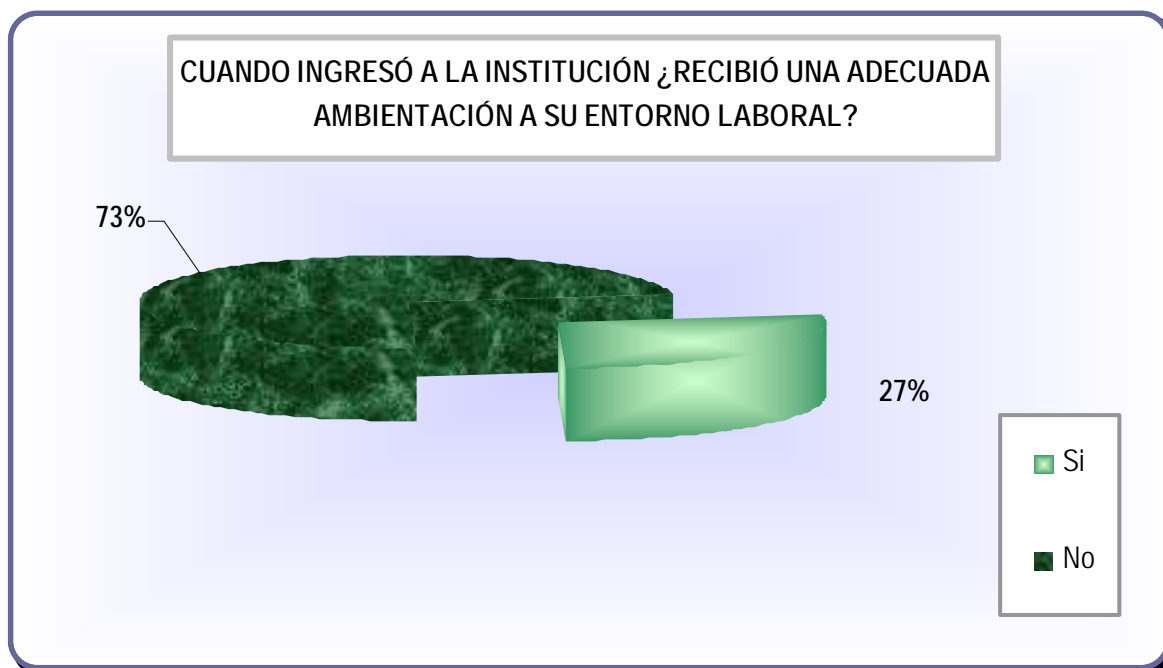
Según los resultados obtenidos, el 61% de los encuestados trabaja de acuerdo a los objetivos de la Facultad, es notorio que el 33% de los empleados no se sientan identificados con los resultados finales preestablecidos, lo cual deteriora la eficiencia del trabajo.

Pregunta No 7

Cuando ingresó a la institución ¿Recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

Objetivo: Verificar si al personal se le da la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	27%
No	24	73%
TOTAL	33	100%



Comentario:

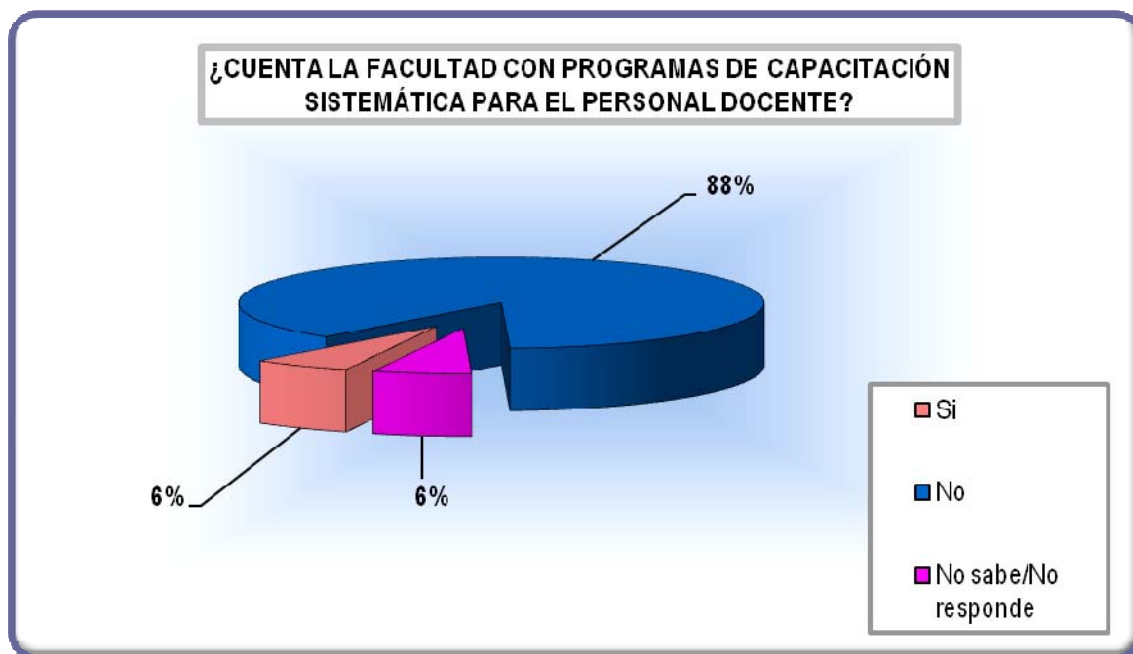
La mayoría del Personal Docente manifiesta que no tuvo la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo, lo cual podría dificultar sus funciones y el logro de resultados óptimos.

Pregunta No 8

¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal docente?

OBJETIVO: Determinar si el personal es capacitado para el mejor desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	6%
No	29	88%
No sabe/No responde	2	6%
TOTAL	33	100%



Comentario:

De acuerdo a los resultados podemos afirmar que actualmente no existe un sistema de capacitación que contribuya al desarrollo integral de los docentes.

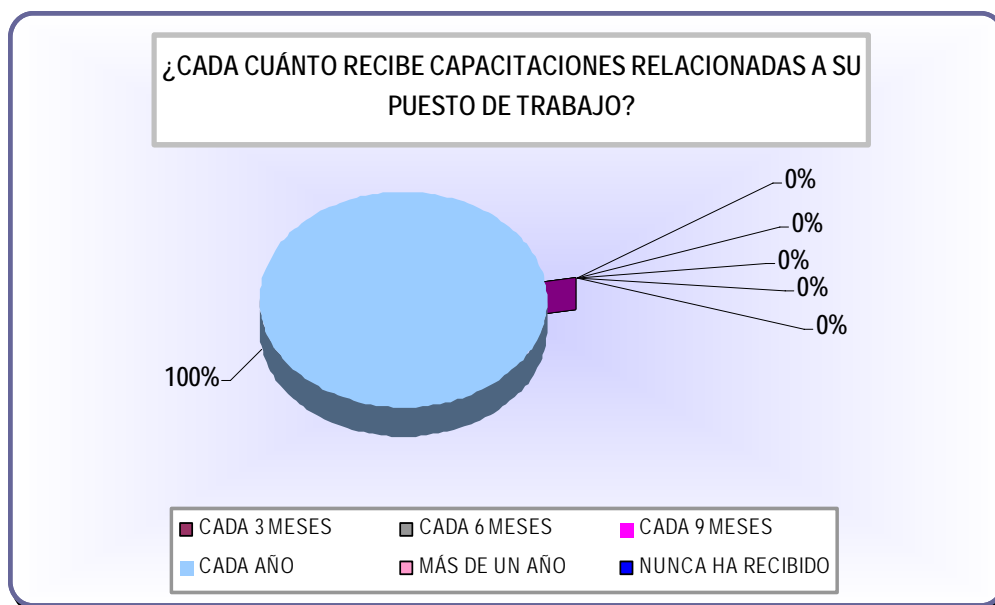
Pregunta No 9

¿Cada cuánto recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Investigar sobre la importancia de recibir capacitaciones en forma programada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	0	0%
Cada 9 meses	0	0%
Cada año	2	100%
Más de un año	0	0%
Nunca ha recibido	0	0%
TOTAL	2	100%

n= 2



Comentario:

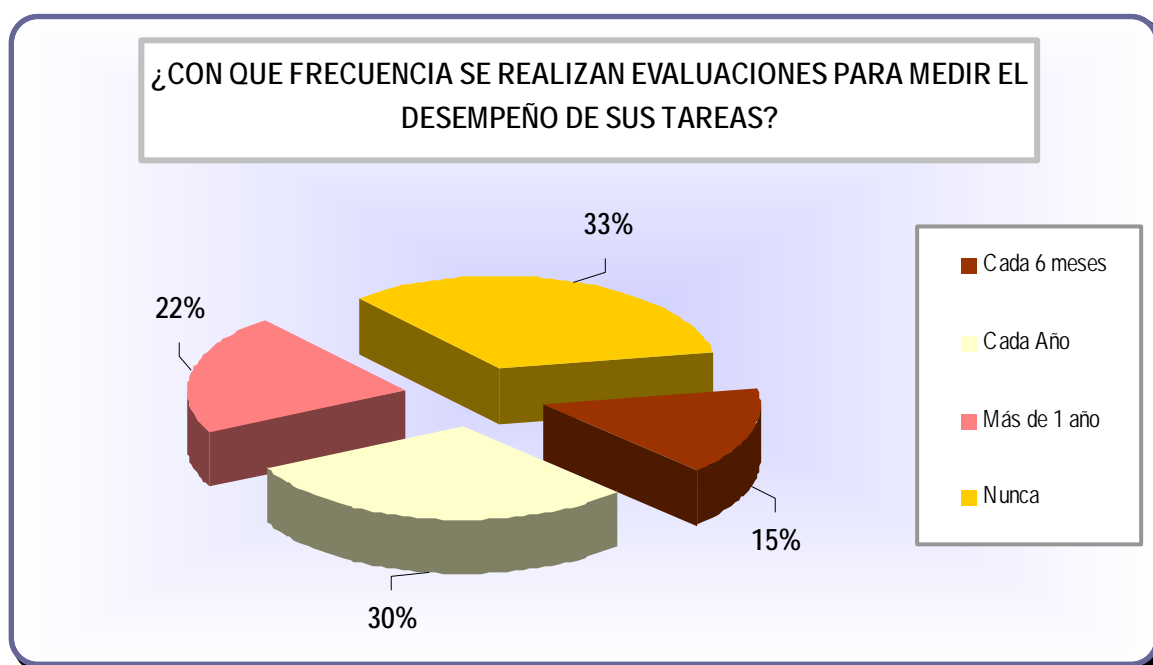
Se puede determinar por los resultados obtenidos, que los esfuerzos por capacitar al personal son mínimos, perdiéndose la oportunidad de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Pregunta No 10

¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones para medir el desempeño de sus tareas?

OBJETIVO: Determinar si se realizan mediciones sobre el rendimiento del personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 6 meses	5	15%
Cada Año	10	30%
Más de 1 año	7	22%
Nunca	11	33%
TOTAL	33	100%



Comentario:

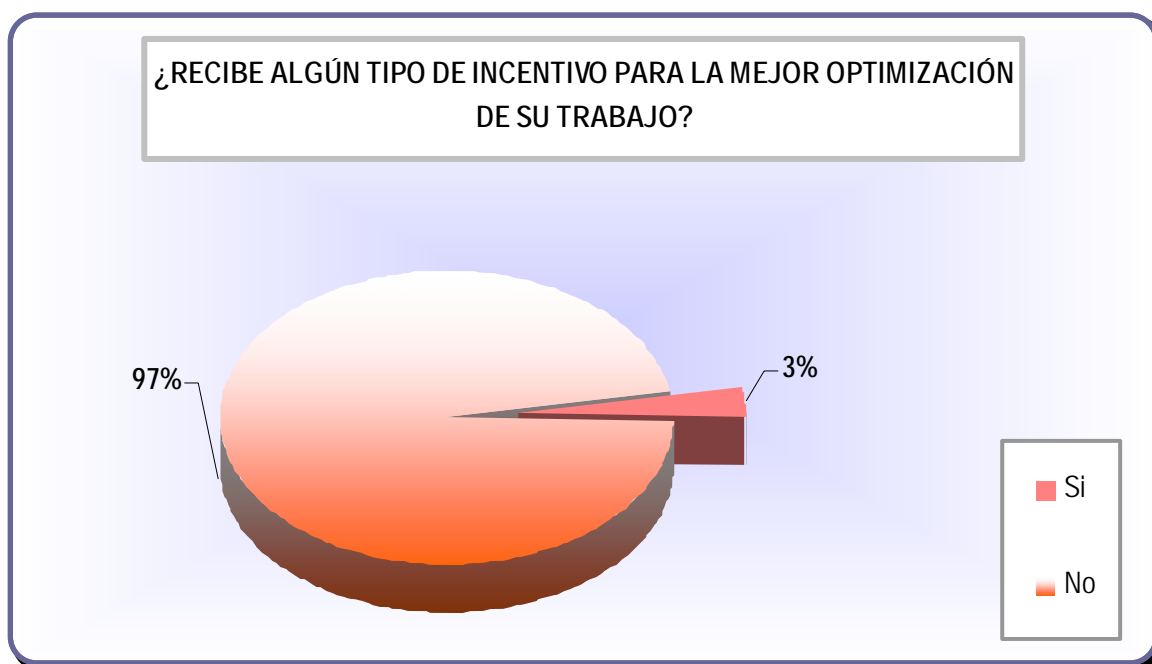
El 67% del Personal Docente confirma que se evalúa el desempeño, lo que permite una mejora continua de actividades y corrección de fallas. Es importante mencionar que un porcentaje muy significativo nunca ha sido evaluado, por lo tanto no se cuenta con indicadores que muestren su rendimiento.

Pregunta No 11

¿Recibe algún tipo de incentivo para la mejor optimización de su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si los empleados son apropiadamente motivados para un mejor desarrollo de las responsabilidades asignadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	3%
No	32	97%
TOTAL	33	100%



Comentario.

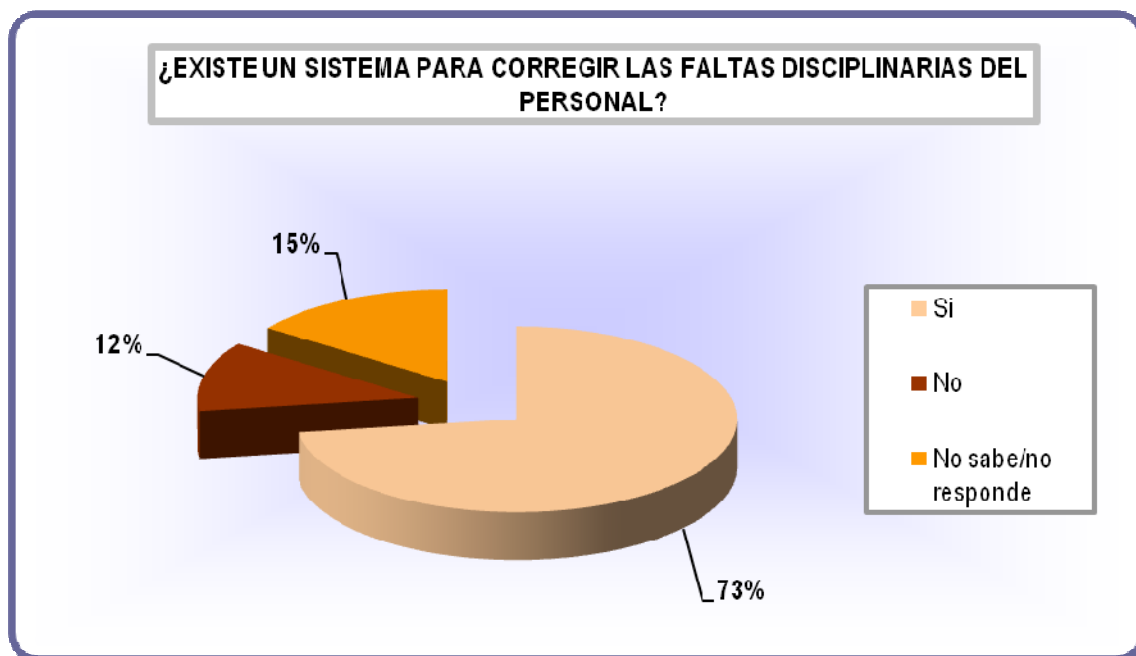
Es notable que los docentes no se sienten motivados para el desempeño de sus funciones ya que manifiestan no recibir incentivos de ningún tipo, lo cual podría incidir negativamente en la calidad de la enseñanza.

Pregunta No 12

¿Existe un sistema para corregir las faltas disciplinarias del personal?

OBJETIVO: Determinar si el personal tiene conocimiento de leyes, reglamentos y normas que se aplican en la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	73%
No	4	12%
No sabe/No responde	5	15%
TOTAL	33	100%



Comentario:

Una mayoría significativa del personal encuestado confirmó la existencia de un sistema disciplinario orientado a corregir fallas en este campo, apoyando la conducción adecuada del personal.

Pregunta No 13

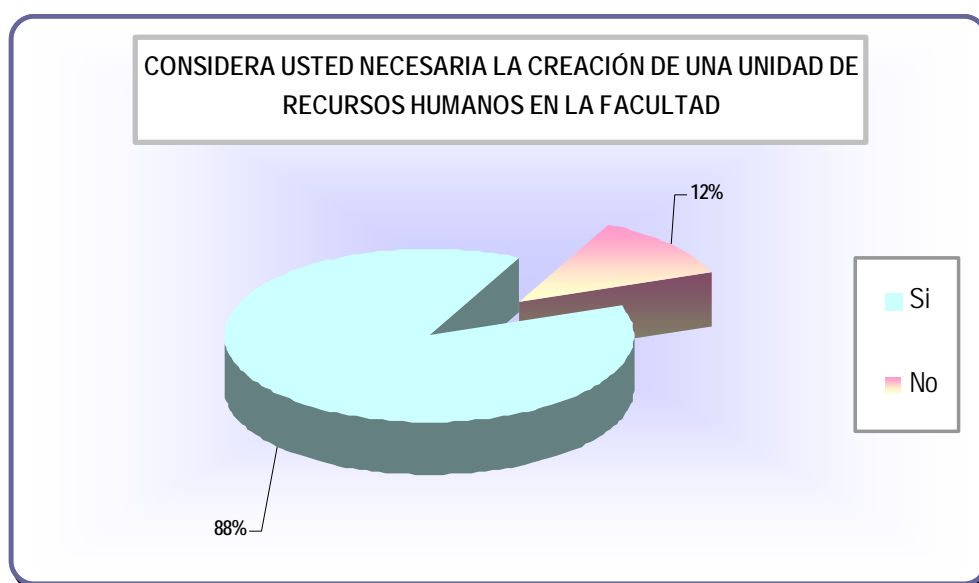
¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

OBJETIVO: Determinar la importancia que pueda tener la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	88%
No	4	12%
TOTAL	33	100%

¿POR QUÈ?

Para implementar el desarrollo y capacitación
 Distribución del trabajo en forma equitativa.
 Para descentralizar y apoyar a las diferentes unidades en la conducción de personas.
 Para establecer lineamientos que contribuyan a una mejora continua del Recurso Humano.
 Facilitaría la actualización de la formación académica.
 Se facilitaría la aplicación correcta del sistema escalafonario y normas laborales.
 La evaluación del personal sería objetiva y equitativa dando incentivos de acuerdo a su desempeño.



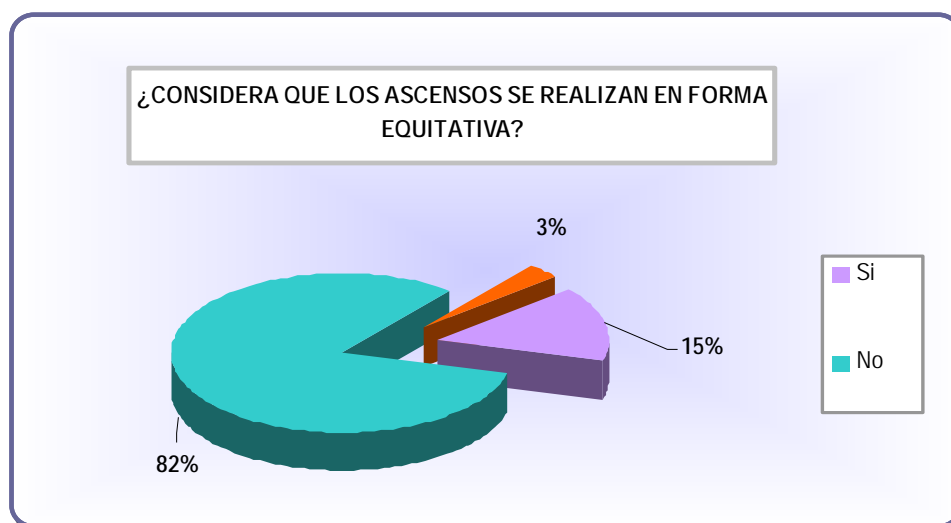
Pregunta No 14

¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

OBJETIVO: Identificar el seguimiento que se da al Sistema de Escalafón respecto a los ascensos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	15%
No	27	82%
No responde	1	3%
TOTAL	33	100%

¿POR QUÉ?
No se evalúan méritos y conocimientos
Se hace por antigüedad.
Casi no hay ascensos.
Ya está regulado y no se permite muchas veces
No lo desempeña el más capacitado
Hay preferencias
No se aplica el reglamento de escalafón.

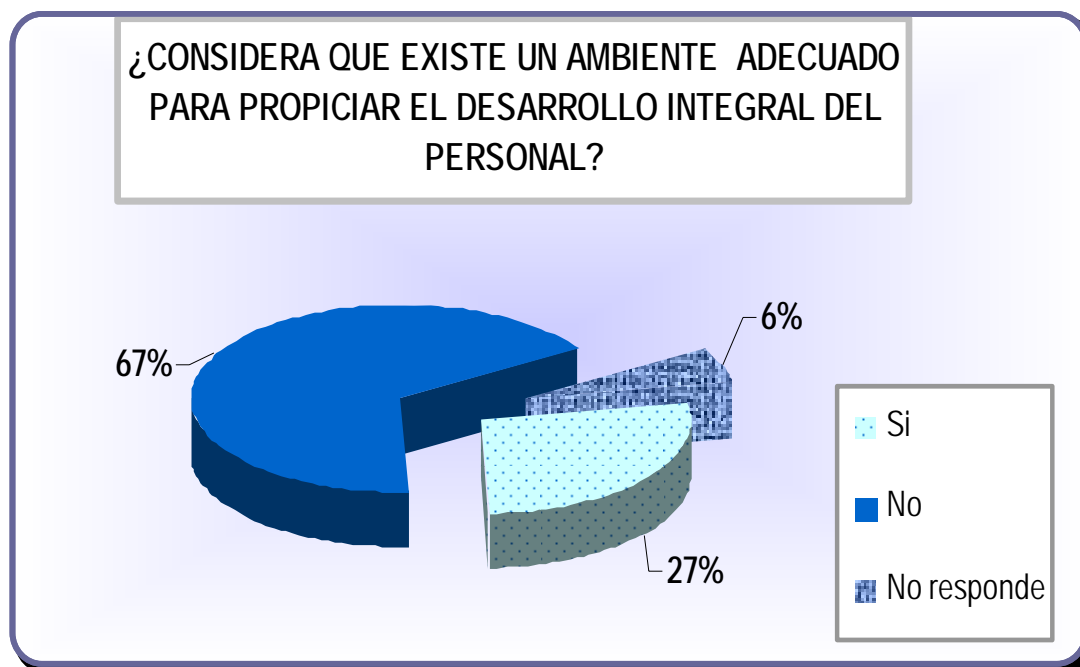


Pregunta No 15

¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal docente?

OBJETIVO: Identificar el entorno actual en el que se desenvuelve el personal de la FIA.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	27%
No	22	67%
No responde	2	6%
TOTAL	33	100%

**Comentario:**

La mayoría de los encuestados no están satisfechos con el ambiente de trabajo, ya que entre otros, no tienen el suficiente espacio para atender a los estudiantes.

Pregunta No 16

¿Qué problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado con la administración del personal?

OBJETIVO: Identificar la problemática genérica que obstaculiza el buen desarrollo del trabajo.

ALTERNATIVA
No hay sistemas de capacitación en áreas específicas
No hay motivación ni incentivos
No hay un adecuado entorno
Falta de apoyo logístico
No existe equidad
Algunos docentes no cumplen con los horarios
Burocracias en cualquier trámite
Falta de comunicación
No hay buen trato hacia los estudiantes.
No hay base de datos sobre el historial de cada docente.
No hay políticas de administración de personal
TOTAL

Pregunta No 17

¿Cómo lo resolvería?

OBJETIVO: Determinar las posibles soluciones a la problemática actual.

ALTERNATIVA
Establecer líneas de acción encaminadas a la mejora continua del Recurso Humano y promover la especialización.
Evaluando el desempeño a todo el personal premiando y sancionando.
Supervisión más adecuada del trabajo y del personal.
Asignar un encargado de dar seguimiento a cada caso.
Planes que involucren a todo el personal y lo promuevan con iniciativas de desarrollo científico y tecnológico.
Monitorear la permanencia y hacer cumplir el reglamento.
Creando la unidad de personal.
Que dejen un solo jefe que solucione problemas.
Definición de procedimientos y prestaciones de personal.
Capacitando al personal conforme a su puesto.
Dar cursos de pedagogía.

2.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE UNIDAD DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.

Posteriormente de haber tabulado y analizado las encuestas de Personal Docente y Administrativo, se entrevistaron Jefes de algunas unidades, y así complementar la investigación de la temática.

La guía de entrevista estuvo compuesta por los aspectos y resultados siguientes:

Pregunta No. 1

¿Considera que los puestos de jefatura tienen la Suficiente autoridad para el desempeño de sus funciones?

En relación a la autoridad asignada para el desempeño de los puestos respectivos, en algunos casos se reconoce solamente la autoridad de los directores de escuelas; en casos de otras jefaturas de departamentos específicos, influye el hecho de que al tratar con colaboradores igualmente capacitados no permite que se tenga la suficiente autoridad para coordinar el trabajo de éstos.

Para aquellas unidades que en su mayoría la conforman personal administrativo, manifiestan tener autoridad suficiente, ya que es más directa la línea jerárquica, permitiendo una mejor coordinación del trabajo.

Pregunta No. 2**¿Cómo maneja la solución de conflictos?**

La solución de conflictos es abordada, en primer lugar, de acuerdo a los jefes entrevistados, escuchando a las partes involucradas para negociar y encontrar soluciones adecuadas; en los casos que no sea posible solucionarlos, se recurre en segunda instancia a la dirección superior para dar seguimiento a los problemas. El reglamento disciplinario es la base para hacer los trámites correspondientes de acuerdo a los casos que puedan surgir.

Pregunta No. 3**¿Cómo se realiza la Selección de personal y quién lo hace?**

La selección de personal está vinculada a la necesidad que se requiera en cada unidad, ya sea Personal Docente o Administrativo; para cada uno existe un procedimiento establecido en los cuales interviene una comisión:

Para el Personal Docente: Es por concurso y lo someten a la comisión que la integran Docentes de la Escuela; luego el Director lo propone a Junta Directiva quienes toman la decisión de la nueva contratación, para todo este proceso se toma en cuenta el área y requisitos especificados en el Reglamento de la Carrera Docente.

Para el Personal Administrativo: Es por idoneidad y quien toma la última decisión al respecto es el Decano. Quién inicia este procedimiento es el Jefe de la unidad, el cual se encarga de la recepción de curriculum, para luego presentarlos al Decano; previamente se realizan las entrevistas y los exámenes correspondientes.

Pregunta No. 4

¿Considera que el personal a su cargo se siente motivado para realizar sus actividades?

En algunos casos muestran un interés claro por su trabajo, ya que el personal está ubicado en el área de sus competencias; además de contar con el material y equipo necesario para desarrollar las funciones que les corresponden. Manifestaron los entrevistados que generalmente, el personal que tiene una baja motivación, es debido a la falta de incentivos económicos, lo cual se evidencia en la realización de un trabajo a desgano.

Pregunta No. 5

¿Están distribuidas adecuadamente las funciones de los empleados?

La mayoría de los jefes opinan que por tratarse del área docente si tienen definidas sus funciones, ya que son el pilar principal del funcionamiento en el aspecto educativo; por otra parte señalan también que muchos de los docentes poseen bastante tiempo de ejercer la profesión y por ello han adquirido un grado de experiencia que hace que las funciones a realizar sean mucho mas claras.

En cuanto a las respuestas negativas cabe aclarar que es el personal administrativo el que muchas veces no tiene definida sus funciones ya que estas resultan un poco mas difíciles de tratar y el personal que cuesta mas que realicen sus actividades. Esto depende del acomodamiento que se da entre ellos y que no le dan la importancia adecuada a su puesto de trabajo.

Pregunta No. 6

¿Se difunde adecuadamente el sistema legal de la Universidad relacionado con la administración de personal?

Según lo expresado por las personas entrevistadas, no existe mayor interés de parte del personal de la Facultad por conocer las diversas leyes y reglamentos vinculados a la ARH; sin embargo, se tiene la esperanza de poder inculcar ese hábito principalmente en aquellos empleados que ingresen por primera vez a la universidad, como parte inductora.

Pregunta No. 7

¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

Las jefaturas consideran necesaria la unidad, ya que con ella se podrá dar seguimiento a los procesos que están relacionados con los recursos humanos entre estos: Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y otras particularidades contemplados en el Reglamento de Escalafón.

Además, al existir la unidad de Recursos Humanos serviría de apoyo a la comisión existente encargada de algunos aspectos propios de la administración de personal.

Pregunta No. 8

¿Considera usted que existe una buena administración de sueldos y salarios acorde a la capacidad de los empleados?

Existe inconformidad en este sentido porque muchos puestos no han sido valuados en forma equitativa, subvalorando algunos o sobrevalorando otros; ya que muchos cargos de gran importancia tienen sueldos bajos y puestos que no tienen mayor dificultad en su ejecución cuentan con sueldos muy elevados.

Pregunta No. 9

Cuando ingresó a la institución ¿recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

Dentro de la Facultad no se da una adecuada ambientación al entorno laboral de los empleados; la mayoría del personal tiene que buscar la mejor manera de realizar sus actividades. Muchos jefes opinaron también que conforme se van integrando se adecuan a su puesto de trabajo poco a poco.

Pregunta No. 10

¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal?

Existen programas de capacitación, pero no de forma sistemática, y en muchos casos no se implementan pues los imparten solo cuando las autoridades consideran que el personal lo necesita, además de no llevarse a cabo en todas las áreas. Desde el punto de vista de los jefes se realizan planes operativos para la implementación de capacitaciones, pero no se hacen efectivos y cuando se implementan se llevan a cabo cada año y no es por las autoridades de la Facultad sino por la subgerencia de personal de la Universidad.

Pregunta No. 11**¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño al personal?**

Para la mayoría de los jefes no hay evaluación constante del desempeño del personal. Las evaluaciones que se llevan a cabo son para el sector docente por medio de los estudiantes, formulando encuestas. Los jefes consideran que la evaluación del desempeño debe ser para todo el personal y de manera constante pues esto ayudaría a la mejora del personal en particular y de la Facultad en general.

Pregunta No. 12**¿Qué tipos de manuales administrativos se utilizan en la Facultad?**

Las actividades que se desarrollan en la Facultad no están plasmadas en documentos escritos que sirvan de guía a todo su personal y a la vez que contribuyan al mejor desempeño y orden en las tareas asignadas; así mismo, auxiliarían a los jefes de las diferentes unidades en la administración eficiente del personal.

Pregunta No. 13**¿Qué clase de incentivos ofrece la Facultad para el personal?**

Para los jefes entrevistados, algunos de los incentivos que otorga la Institución son:

- Bienestar Universitario.
- Un mes de vacaciones al final del año.
- Bonificación anual.

- Bono de 31% en junio y diciembre.
- Aguinaldo mayor al establecido en el Código de Trabajo.
- Permisos con goce de sueldo, incluso para los becados.
- permiso con goce de sueldo por dos horas diarias dentro de la jornada laboral para realizar cualquier nivel de estudios dentro o fuera de la Universidad, cuando no hubiere interferencias entre ambas actividades y siempre que estuviere nombrado o contratado a tiempo integral o tiempo completo.
- Ingreso automático, exoneración de pago de cuotas de matrícula y escolaridad y demás cuotas académicas legalmente establecidas, en la carrera que elijan los hijos del Personal Académico y Administrativo no docente, que labora como mínimo desde medio tiempo.
- Prestación económica por enfermedad grave.
- Prestación económica por renuncia, supresión de plaza, terminación del contrato, defunción o despido sin causa justificada, equivalente a un mes de salario por año trabajado desde su ingreso al servicio de la institución con base al último salario devengado.
- Fondo universitario de protección.
- Seguro de vida, entre otros incentivos, que en el momento de la entrevista no fueron mencionados.

Pregunta No. 14

¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

Para muchos al realizar ascensos no se consideran factores como: conocimientos, habilidades, destrezas, y otros aspectos que el personal posea, en muchos casos lo que prevalece son las preferencias y privilegios personales, así como el tiempo de laborar en la Institución. Para aquellos jefes que desconocen al respecto, ven la importancia de aplicar el Reglamento del Escalafón, además de ejecutar evaluaciones periódicas sobre el desempeño con el propósito de que éste sirva de parámetro al momento de realizar dichos ascensos.

Pregunta No. 15

¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal?

Muchos jefes, consideran que hay que mejorar el entorno laboral, pero para ello se debe realizar una planificación adecuada, tomando en cuenta que se tienen las condiciones; por lo que es necesario involucrar al personal y así lograr un desarrollo integral y una mejor gestión en las actividades, de lo contrario no se lograrían los objetivos de cada una de las unidades y en general de la Facultad.

Pregunta No. 16

¿Qué problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado con la administración de personal?

Para el desarrollo de las actividades de administración de personal se presentan los siguientes inconvenientes:

- Burocracia en cuanto a contratación de personal.
- Definición de actividades del personal administrativo.
- No hay evaluación del desempeño.
- Falta de coordinación entre la unidad y la dependencia correspondiente.
- No se asigna el personal idóneo en los puestos de trabajo.
- Falta de autoridad para llamar la atención por llegadas tardías o ausencia laboral.

Pregunta No. 17

¿Cómo lo resolvería?

Para los jefes entrevistados algunas de las medidas de acción y soluciones a la problemática son:

- Elaboración de Manuales Administrativos.
- La existencia de un sistema que permita reconocer el tiempo extra laborado.
- Integración de funciones.
- Aplicación de Reingeniería.
- Crear el departamento de Recursos Humanos para que coordine, apoye y dé los lineamientos para administrar de una manera eficiente el personal.

J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.

- 1. Descripción del diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos actual dirigido al personal docente- administrativo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.**

- 1. Filosofía de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.**

El resultado que se obtuvo de la encuesta muestra que la mayoría del personal manifiesta tener claro los planes, estrategias y proyectos encaminados al éxito, razón por la cual adquieren el compromiso de trabajar en concordancia con la misión, visión y los objetivos; sin embargo, es preocupante que algunos desconozcan estos propósitos, pues de ello dependen el desarrollo eficiente de las funciones asignadas y en general las actividades de la Facultad.

- 2. Administración de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.**

Como resultado de la investigación se determinaron algunos factores que actualmente dificultan la administración del personal en la Facultad:

Inducción.

Al ingresar a la Facultad el personal docente-administrativo confirma no haber tenido la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo, lo cual dificulta sus funciones, relaciones jerárquicas e interacción con sus compañeros.

Capacitación.

La capacitación no es sistemática y equitativa para el personal, pues no se instruye para lograr el desarrollo integral, y de esta manera mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Evaluación del desempeño.

Las mediciones del rendimiento en las responsabilidades asignadas no se realizan para el personal administrativo, por lo tanto no se cuenta con indicadores que muestren la productividad de dicho personal.

A pesar de los resultados es importante mencionar que algunos docentes afirmaron ser evaluados, lo que permite una mejora continua de actividades y corrección de fallas.

Motivación e incentivos.

El personal no se siente motivado para el desempeño de sus funciones ya que manifiestan no recibir incentivos de ningún tipo, lo cual podría incidir negativamente en la calidad del trabajo a realizar; además de no estar satisfechos con el ambiente de trabajo, no tienen el suficiente espacio para un desarrollo integral adecuado.

3. Sistema disciplinario

Una mayoría significativa del personal encuestado confirmó la existencia de un sistema disciplinario orientado a corregir fallas en este campo, apoyando la conducción adecuada del personal. A pesar de que el personal tiene conocimiento de este sistema disciplinario es importante mencionar que necesitan ser instruidos en su uso y aplicación para evitar conflictos.

4. Problemas en relación a la Administración de Recursos Humanos.

Los problemas que los encuestados manifestaron son: Falta de comunicación y equidad, Algunos docentes no cumplen con los horarios, burocracia en trámites, no hay base de datos sobre el historial de cada docente, no hay políticas de administración de personal, distribución del trabajo, falta de motivación por no recibir incentivos, trayendo la dificultad en la obtención de resultados eficientes.

2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL DIRIGIDO A LAS JEFATURAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.

1. Administración de Recursos Humanos

Las jefaturas afirmaron que la **selección** del personal se realiza acorde a la necesidad existente dentro de cada unidad, ya sea para el personal docente o administrativo; y se establece un procedimiento para cada sector en el cual interviene una comisión. Sin embargo, este procedimiento no es satisfactorio para los involucrados ya que lo consideran excesivamente burocrático.

La mayoría de los jefes opinaron que no existe una adecuada **Inducción** respecto al entorno laboral en el que se desarrolla el personal, ya que éstos buscan por si mismos la mejor forma para realizar su trabajo y adecuarse paulatinamente.

En relación a la **capacitación** se afirma la existencia de algunos programas, pero no de una forma sistemática ya que se imparten sólo ocasionalmente; además, se formulan planes de tipo operativo para la implementación de capacitaciones, pero éstos no se hacen efectivos.

Por otra parte los jefes consideran que no existe una **evaluación** constante del personal, siendo del sector docente las únicas que se llevan a cabo a través de los estudiantes de una manera subjetiva, pero no por parte de las autoridades pertinentes; quiere decir, que no son válidas para medir el desempeño en las funciones que realizan. Es evidente el total desacuerdo por parte del personal en relación a aspectos monetarios y específicamente las **remuneraciones**, ya que los puestos no son valorados acorde a las competencias del personal; contribuyendo así a la realización de un trabajo con inconformidad y celo por parte de los empleados.

Dentro de la facultad no se cuenta con **manuales administrativos** que sirvan de apoyo al personal para el mejor desempeño de sus tareas y permitir a los jefes la administración eficiente del mismo.

2. Factores Motivacionales

El personal en general manifiesta tener una baja **motivación** para desarrollar sus funciones ya que no cuentan con incentivos de tipo económicos, realizando su trabajo con descontento e insatisfacción. Por otra parte, los jefes afirmaron recibir **incentivos**, entre los cuales mencionaron: bienestar universitario, bonificación anual, bono de 31% en junio y diciembre, aguinaldo mayor al establecido en el código de trabajo, permisos con goce de sueldo, fondo universitario de protección, seguro de vida, entre otros. Cabe mencionar que el personal que manifiesta no recibir incentivos lo percibe de una forma "extra" a las que ya están establecidas por obligación dentro de la ley.

La perspectiva de los jefes respecto a los **ascensos**, no se dan de una forma equitativa ya que al realizarlos no se consideran las habilidades, conocimientos y destrezas que posee el personal, así como el tiempo de laborar en la institución; prevaleciendo las preferencias de tipo personal.

Con relación al **ambiente** en el que se desarrolla el personal, las jefaturas expresan que no es el adecuado para la realización de sus actividades, dificultando el desarrollo integral y una mejor gestión de sus tareas.

3. Sistema disciplinario

En concordancia con la adecuada difusión del sistema disciplinario en la Facultad es evidente la indiferencia por parte del personal en conocer las leyes y reglamentos que se encuentran relacionados con los recursos humanos. De ahí es donde surge la problemática en la solución de conflictos ya que no se conoce cuales son los procedimientos a seguir.

4. Problemas que se identifican con la Administración de Recursos Humanos

Los problemas que a criterio de los entrevistados suelen presentarse de manera constante se mencionan: la falta de autoridad para llamar la atención por llegadas tardías o ausencia laboral, falta de definición de actividades por parte del personal administrativo, además de la falta de coordinación entre unidades y dependencias correspondientes y por supuesto aquellas relacionadas directamente con el recurso humano.

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

- a) Para el personal de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura es de vital importancia la existencia de la Unidad de Recursos Humanos para que contribuya en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, ya que actualmente la comisión encargada de llevar a cabo estos procesos no alcanza a cubrir las demandas.
- b) No existen programas de capacitación sistemática que propicien el desarrollo integral del personal, lo que dificulta la mejora en el desempeño de las funciones.
- c) Se concluyó que se carece de sistemas para evaluar el desempeño del personal, que permita las mejoras de las actividades y la corrección de fallas de los procesos realizados por el personal.
- d) Dentro de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura no se aplica de forma correcta el sistema escalafonario para realizar los ascensos ya que éstos no son equitativos.
- e) El ambiente en que se desarrolla el personal de la Facultad es negativo, incidiendo en la realización de las actividades y la obtención de resultados en concordancia con la misión, visión y los objetivos propuestos.

- f) Se carece de manuales administrativos que sirvan como herramienta para la adecuada ejecución de las tareas de los empleados, dificultando con ello la conducción eficiente del Recurso Humano.

- g) A pesar de que la mayoría de los empleados expresó la existencia de un sistema disciplinario, es preocupante el desinterés por conocer su aplicación.

- h) Finalmente se concluye que existen diferentes problemas relacionados con la administración de personal, entre los que se mencionan: sobrecarga de tareas, falta de coordinación entre la unidad y la dependencia correspondiente, así como el control del personal en el desarrollo de sus labores; dificultando la obtención de resultados eficientes.

2. RECOMENDACIONES

- a) Crear la Unidad de Recursos Humanos para mejorar los procesos actuales de reclutamiento, selección, inducción; además de implementar capacitación y evaluación sistemática y equitativa.
- b) Dar la oportunidad al personal de mejorar las áreas de su competencia a través de la implementación de programas de capacitación en todos los niveles jerárquicos.
- c) Se debe implementar evaluaciones sistemáticas que permitan evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo del personal.
- d) Se recomienda la adecuada promoción de los ascensos a quienes lo merecen, tomando en cuenta sus competencias, además de la aplicación de los procesos establecidos por el reglamento de escalafón.
- e) Se recomienda que los jefes de unidad promuevan la integración de grupos de trabajo que propicie el desarrollo integral, aplicando técnicas en el que las personas se sientan motivadas e involucradas.
- f) Que la Facultad cumpla con la elaboración de los manuales establecidos por el reglamento de escalafón involucrando al personal de una manera directa.

- g) Promover el involucramiento de jefes-empleados en la aplicación de leyes, reglamentos y normas que ayuden a corregir faltas y como apoyo para conducir adecuadamente las actividades del personal.

- h) Realizar definición de funciones relacionadas al puesto de trabajo, así como la supervisión constante de los resultados monitoreando la permanencia y hacer cumplir el reglamento; además del establecimiento de canales de comunicación adecuados, de manera que se logren los propósitos de las diferentes unidades organizacionales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. Consideraciones generales

La Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador presenta muchas situaciones problemáticas en la Administración de Recursos Humanos, lo que impide un funcionamiento eficiente en el desarrollo integral de capital humano.

Con el propósito de que la creación de la unidad de Recursos Humanos contribuya a la administración eficiente del personal, se ha definido el objetivo que ésta deberá cumplir; el cual es, mejorar la Administración del Recurso Humano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades y funciones especializadas que realiza la unidad de acuerdo al proceso administrativo.

Se presenta a continuación la "Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos" la cual está conformada por: objetivos que deberán lograrse con la ejecución del mismo, los alcances y limitaciones que se tengan; así como la forma que deberá estar organizada,

responsabilidad y posición jerárquica de la unidad, estructura y funcionamiento, reclutamiento, selección e inducción y capacitación.

B. Importancia

Para que la creación contribuya efectivamente, se ha definido el propósito que éste deberá cumplir; el cual es, mejorar la Administración del Recurso Humano de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura con el fin de lograr el desarrollo integral del capital humano y cumpla eficaz y eficientemente las actividades y funciones asignadas.

C. Alcance y limitaciones

1. Alcance.

- La buena disposición, voluntad y participación de las autoridades de contribuir en el proceso de cambio en la Administración de Recursos Humanos.
- La creación de la unidad contribuirá a la solución de algunos problemas relacionados con la Administración de Recursos Humanos.

2. Limitaciones.

- La escasa o falta de visión que tengan las autoridades con respecto a la importancia de la función de Administración de Recursos Humanos.
- La propuesta de creación de la unidad de Recursos Humanos contribuirá a resolver algunos problemas sobre Recursos Humanos, pero no en su totalidad.
- La posible desaprobación dentro de la asignación presupuestaria de la Facultad.

D. Objetivos.

1. Objetivo General.

Proponer la creación la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador para contribuir al desarrollo integral del capital humano.

2. Específicos.

- Elaborar la estructura organizativa de la unidad de Recursos Humanos propuesta, para identificar su ubicación.
- Definir las funciones que debe realizar el capital humano de acuerdo a las necesidades de la Facultad.
- Determinar la base legal que regula la correcta Administración de Recursos Humanos dentro de la Facultad de acuerdo a los reglamentos, normas y leyes establecidos en la Universidad.

E. Misión y Visión de la Unidad de Recursos Humanos.

1. Misión.

“Somos la unidad encargada de dotar a la Facultad de Ingeniería y Arquitectura del mejor Recurso Humano, manteniéndolo y desarrollándolo para garantizar su bienestar y fidelidad a través de procesos administrativos que normen las conductas y actividades de los procesos de la organización relacionados con los colaboradores para procurar y aprovechar su mejor desempeño, contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización”⁷².

⁷² Elaborado por el equipo de trabajo.

2. Visión

“Ser un Departamento de Recursos Humanos, que sirva de referencia en la Universidad, caracterizada por su innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad, experiencia profesional, compromiso y completa satisfacción de sus usuarios”⁷³.

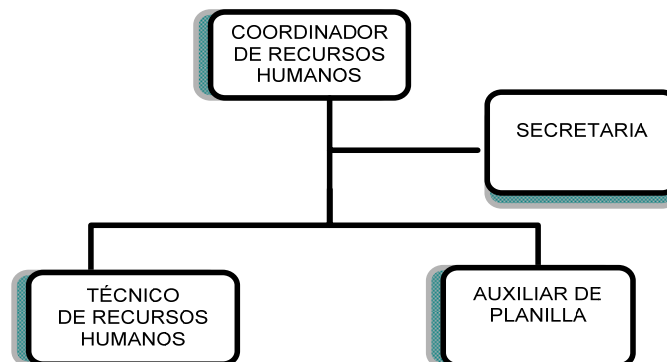
F. Organización de la unidad de Recursos Humanos.

A continuación presentamos la estructura organizacional para la unidad de Recursos Humanos propuesta, la cual consta de los siguientes elementos: Organigrama actual, Organigrama de la Unidad de Recursos Humanos propuesto, El Organigrama General propuesto el cual incluye la Unidad de Recursos Humanos como parte de la Administración Financiera y luego presentamos la descripción de puestos de la unidad proyectada.

⁷³ Elaborado por el equipo de trabajo.

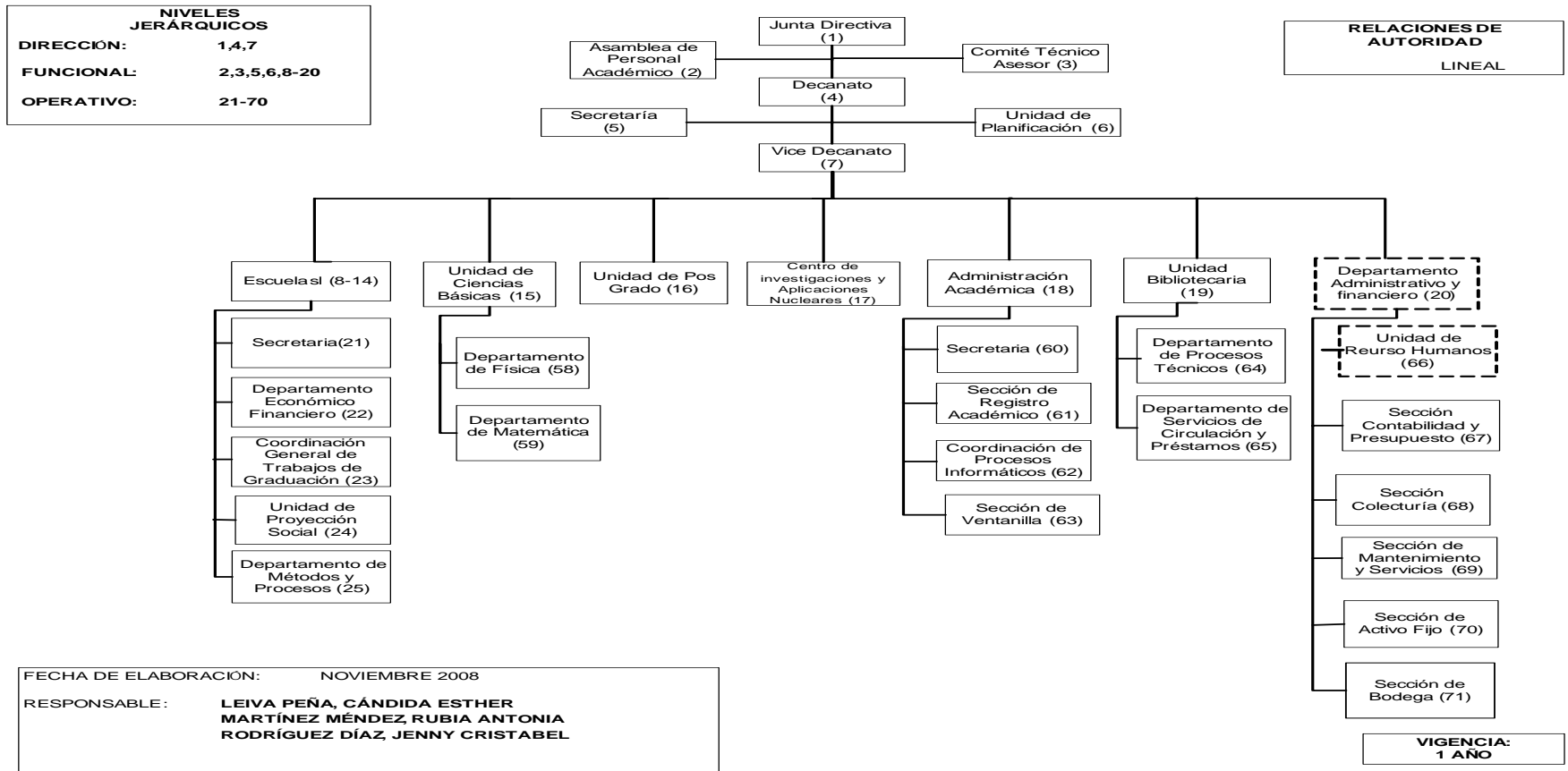
1. Estructura, ubicación y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos.

1.1 ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA (PROPUESTO)



1.2 Ubicación de la unidad dentro del Organigrama General de la Facultad.

Organigrama Propuesto de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura⁷⁴.



⁷⁴ Propuesto por el equipo de trabajo.

1.3 Descripción de las funciones de la Unidad.

La unidad de Recursos Humanos estará conformada por un Coordinador de Recursos Humanos, un Técnico de Recursos Humanos, un Auxiliar de planillas y una Secretaria. Tal estructura así como las funciones se detallan en el Manual de Organización (*Ver anexo 3*) y Manual de Descripción de Puestos (*Ver anexo 4*) respectivamente.

2. Políticas laborales y Base legal

Dentro de las funciones de la unidad de Recursos Humanos se debe desarrollar un rol estratégico y de apoyo a la gestión de las autoridades de la Facultad para fortalecer el desarrollo del personal y administrar el procedimiento de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación.

Estas y otras funciones de la Unidad de Recursos Humanos están reguladas básicamente por el Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador, Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador así como otras leyes y reglamentos.

G. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La integración de Recursos Humanos es la provisión de personal a los puestos de la organización. Aquí se lleva a cabo el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Personal.

A continuación se presentan las normas a seguir para realizar el proceso de Integración, dirección y control de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, así como, un modelo de análisis en el que se detallan aquellos aspectos investigados en el diagnóstico que no presentaron problemas. El modelo de la propuesta contiene un

razonamiento por cada dificultad encontrada realizando un cuadro que contiene la solución, objetivo, políticas, estrategias a seguir y en consecuencia el resultado esperado

1. Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento de Recursos Humanos será necesario cuando alguno de los Jefes de unidades presenten una solicitud al departamento porque ha evidenciado la necesidad de cubrir alguna plaza, o bien cuando el Coordinador de Recursos Humanos, identifique la necesidad de reclutar Recursos humanos para adelantarse a cambios que puedan darse en las actividades de la Facultad.

El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las plazas vacantes, se realiza por medio de las fuentes internas y externas de reclutamiento de Recursos Humanos.

- Cumpliendo con las normas laborales, primero deberá agotarse el recurso interno para ocupar la plaza vacante, por lo que deberá revisarse en la base de datos de trabajadores actuales si alguno cumple con las características requeridas en el perfil, y así promover el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la organización. Para reclutamiento interno, se hará una convocatoria por medio de una circular que incluya toda la información del puesto vacante.
- Si no existiera un candidato interno para ocupar la plaza, deberá recurrirse como segundo paso a una base de datos que el departamento de Recursos Humanos tendrá como referencia de las personas que previamente hayan solicitado una plaza dentro de la empresa y se tenga su papelería, previo a llamarlos oficialmente, el departamento deberá corroborar sus referencias laborales. Si al agotar los dos recursos anteriores, aún no se contara con los candidatos idóneos, entonces el proceso de reclutamiento iniciará con la publicación de avisos o anuncios para dar a conocer la necesidad de contratación, estos avisos se harán por medio de publicación en un periódico de mayor circulación. Si ya se tuviera una base de datos estructurada con posibles candidatos para diferentes puestos, se procederá a llamar a los interesados para fijar una cita.

- Los interesados se recibirán en las fechas y horas especificadas en el anuncio publicado.

<p>Reclutamiento</p> <p>Base Legal:</p> <p>Reglamento General del Sistema de Escalafón.</p>	<p>Personal docente:</p> <p>Art 32: "Al encontrarse una vacante en una unidad, Escuela, Departamento o Área; deberá cubrirse preferentemente mediante la promoción del personal académico de la misma Facultad o de la Universidad, y si no hubiere personal nombrado en la unidad que cumpliera con los requisitos que exige el cargo, éstas podrán optar según sus necesidades a nombrar personal interino, que durará en sus funciones durante un ciclo académico y proceder de inmediato a convocar a un concurso de oposición".</p> <p>Art 23: "Los concursos de ingreso por oposición que tendrán una duración entre 30 y 60 días hábiles".</p> <p>Además se aplicarán los artículos siguientes:</p> <p>Art.24: "En dónde hace referencia a realizar una convocatoria, la cual deberá hacerse en uno de los periódicos de mayor circulación en el país, quien se encargará será el Decano con acuerdo de Junta Directiva".</p> <p>Art.25: "Es la Secretaría de la Facultad la que se encarga de la recepción de solicitudes y documentos después de 10 días de la publicación, para luego ser enviadas al tribunal evaluador".</p> <p>Personal Administrativo no docente:</p> <p>Art 65: "Para ocupar las vacantes disponibles en el Personal Administrativo no Docente deberá seguirse en orden de preferencia":</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El sistema de promoción interna por concurso y por Carrera dentro de la misma unidad y entre sus trabajadores;
---	--

Reclutamiento Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	<p>2) Concurso interno a nivel de la institución; y</p> <p>3) Concurso externo.</p> <p>En el caso de los numerales 1 y 2, será exigible no tener historial laboral con sanciones o demérito que lo descalifiquen como elegible, con apego a lo establecido en el artículo 10 de este Reglamento y tener acumulado un promedio del 70% de sus evaluaciones del desempeño; y para el numeral 3 se hará por medio de un aviso que se publicará en uno de los periódicos de mayor circulación en el país con no menos de siete días de anticipación a la fecha de cierre de la recepción de documentos.</p>
---	---

2. Selección.

Problema:	El procedimiento para el proceso de selección es demasiado lento.
Solución:	Agilizar el proceso de pasos a seguir hasta agotar las etapas.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar el procedimiento establecido por el reglamento correspondiente para la selección del personal.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que la selección del personal sea transparente sin discriminación alguna. ➤ Realizar un procedimiento coherente que permita encontrar al personal idóneo.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que la selección sea de tipo interna y externa. ➤ Apoyar la selección del personal a través de la comisión.
Resultados	

esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal seleccionado sea el idóneo para el puesto. ➤ Satisfacer la necesidad de cubrir el puesto vacante.
<p>Selección.</p> <p>Base Legal:</p> <p>Reglamento General del Sistema de Escalafón.</p>	<p>Personal docente</p> <p>Art 28: "Para seleccionar al personal Docente se debe evaluar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoja de Vida; 2. Someterse a una prueba psicológica y exámenes médicos pertinentes; 3. Capacidad y experiencia académica en Docencia, Investigación y Proyección Social. Para optar a la Categoría PU I, no será indispensable la experiencia académica 4. Cumplir con los requisitos que demande la unidad solicitante". <p>Art. 29: "Contiene los aspectos que se deben tomar de la hoja de vida, al igual que experiencia del aspirante".</p> <p>Art 30: "El tribunal de evaluación notificará al Comité los resultados obtenidos en la evaluación a más tardar tres días después de finalizado el proceso de acuerdo a lo establecido en el artículo 23 del Reglamento General del Sistema de Escalafón, a su vez, el Comité informará a la Junta Directiva de la Facultad, quien será la responsable de notificar a los participantes los resultados dentro de ocho días hábiles, por medio del Secretario de la Facultad".</p> <p>Personal Administrativo no docente:</p> <p>Art 66: "El personal de nuevo ingreso se contratará interinamente por un período de prueba de tres meses".</p>

3. Contratación.

Para el personal Docente luego de haber sido sometido a las evaluaciones correspondientes el comité notifica a junta directiva de la Facultad sobre la persona a contratar; una vez contratado el personal es presentado ante el grupo de trabajo de la escuela o unidad correspondiente.

- Tanto las normas de contratación como el trato hacia los colaboradores contratados, será siempre equitativo y justo, procurando un estado de satisfacción laboral que promueva un ambiente agradable de trabajo para un mejor desempeño de labores.
- A todos los candidatos se les solicitará como requisito de contratación su curriculum completo, cartas de recomendación, antecedentes penales, fotografías recientes, documentos personales, referencias laborales y personales, exámenes médicos.
- La contratación de personal estará a cargo del Coordinador de Recursos Humanos, al momento de la contratación se formulará un acuerdo en donde se establecerá el período de prueba.

<p>Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.</p>	<p>Personal Administrativo no docente:</p> <p>Luego de haber sido sometido a un periodo de prueba el personal administrativo, será contratado aplicándose los artículos:</p> <p>Art 63: “El nombramiento y contratación del Personal Administrativo no Docente se regirá por las normas contenidas en este Reglamento y en el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción”.</p> <p>Art 64: numeral 6) “Cumplir satisfactoriamente el período de prueba de tres meses contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo, salvo aquellos que ingresen por la continuidad de su contratación”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 7) “Cumplir con los demás requisitos que exigen las Leyes o Reglamentos e Instrumentos que fueren aplicables”.
--	---

4. Inducción.

Todo el nuevo personal que haya completado el proceso de contratación de la Facultad deberá recibir un programa completo de inducción, que incluirá una inducción administrativa o de información general de la Facultad y una inducción al puesto de trabajo.

Problema:	Al ingresar a la Facultad el personal docente-administrativo no tiene la oportunidad de adaptarse al ambiente de trabajo.
Solución:	Asignar a una persona para que dé a conocer al nuevo personal su dependencia jerárquica, quien será su jefe inmediato, cuales son sus funciones, responsabilidades, como será su contrato laboral.
Objetivo:	Lograr que el empleado se familiarice con el entorno laboral.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuar correctamente a todo empleado que ingrese a la Institución. ➤ Informar acerca de las funciones que realizará el nuevo empleado. ➤ Intervención de todo el personal en la ambientación del nuevo empleado.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar bienvenidas. ➤ Presentar al equipo de trabajo. ➤ Cooperar solidariamente con las áreas relacionadas.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal realice sus funciones eficientemente en el tiempo esperado. ➤ Personal ambientado satisfactoriamente.
Base legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	<p>Personal Administrativo no docente:</p> <p>Art 67: "Con los Trabajadores Administrativos no Docentes que ingresen a la carrera escalafonaria, la autoridad competente tendrá la obligación de iniciar un programa de inducción, con la finalidad de darle a conocer sus deberes, derechos, funciones del cargo; así como la misión y objetivos de la Universidad".</p> <p>El artículo aplicable a la inducción para el personal docente</p>

Inducción.	Art 50: "El manual de descripción de puestos y funciones del personal académico es uno de los requisitos necesarios para la correcta aplicación del escalafón".
Base legal	

5. Capacitación.

Problema:	La capacitación no es sistemática y equitativa para el personal.
Solución:	Que las capacitaciones se realicen en forma permanente, otorgada a todos los niveles jerárquicos.
Objetivo:	Lograr el desarrollo integral del personal para mejorar las áreas de su competencia.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los programas de capacitación para el recurso humano deberán ser elaborados por el gerente de recursos humanos en coordinación con los Jefes de los Departamentos y Unidades. ➤ El programa deberá incluir la siguiente información: área de trabajo, objetivo, tema a impartir, fechas de capacitación, duración en horas, nombre del capacitador, materiales y equipo a utilizar, costo de la capacitación, nombre y firma de responsables de la actividad, próxima fecha de capacitación en ese tema; ➤ Se registrarán los nombres de los participantes en un listado de asistencia identificado con el tema impartido, nombre del capacitador, fecha de capacitación, duración, nombre y firma de los responsables de la actividad y el listado de los participantes. ➤ Al finalizar la capacitación se entregará un diploma o certificado de participación a cada uno de los asistentes. ➤ Las capacitaciones serán obligatorias para todo el personal que labore en la

Capacitación. políticas	Facultad y solamente se aceptarán inasistencias por causas justificadas.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar e incentivar al empleado a participar en capacitaciones ➤ Implementar capacitaciones grupales. ➤ Realizar capacitaciones mensuales o trimestrales
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se obtendrá especialización en el personal. ➤ Eficiencia en los resultados ➤ Incremento en la productividad del personal.
Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	<p>La Capacitación está regulada por los artículos:</p> <p>Art 6 numeral 12 y 13 "Para efectos de la correcta aplicación del presente Reglamento, se define como capacitación: los procesos instruccionales mediante los cuales se desarrollan actitudes, capacidades, hábitos, habilidades y destrezas técnicas específicas de una especialidad determinada".</p> <p>Art. 83: "La capacitación es considerada un derecho del personal académico y administrativo".</p> <p>Personal docente:</p> <p>Art 40: "La capacitación didáctico-pedagógica comprende la aprobación de cursos de formación docente y/o investigación, según el caso, recibidos dentro de los planes de capacitación impartidos por la Universidad u otro organismo o institución nacional o internacional de reconocido prestigio".</p> <p>Art. 53: "En dónde establece la obligación de la Universidad de formar, capacitar y actualizar permanentemente a su personal Docente".</p>

<p>Base Legal:</p> <p>capacitación</p>	<p>Art. 54: "Es el Decano y Junta Directiva de la Facultad quién debe garantizar la participación igualitaria de su personal docente en programas de formación, capacitación y actualización académica. Estos programas deben realizarse en la Universidad preferentemente, o en instituciones nacionales o extranjeras de reconocido prestigio".</p> <p>Personal Administrativo no docente:</p> <p>Art 82: "Funcionará en la Universidad un Sistema permanente de Capacitación del Personal Administrativo No Docente, que estará orientado al desarrollo institucional y personal del individuo y será compatible con las prioridades de trabajo en la Universidad. La Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, coordinará la planificación y ejecución del Sistema, en la que además participarán las unidades de Recursos Humanos de las Facultades. El Vicerrector Administrativo, el Gerente General, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad y un representante legal del Sindicato mayoritario, constituirán un Comité Académico de Capacitación, que aprobará los planes y programas del sistema y supervisará su ejecución. Cada línea presupuestaria de trabajo de la Universidad, deberá presupuestar los fondos destinados para el financiamiento del plan anual de capacitación de su personal, dentro del sistema institucional regulado en el presente artículo".</p>
--	--

5.1. Ascensos.

Problema:	Los ascensos no se hacen de forma equitativa y no se consideran los conocimientos, habilidades y destrezas.
Solución:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar la normativa correspondiente. ➤ Ejecutar evaluaciones periódicas.
Objetivo:	Realizar los ascensos en forma equitativa considerando las competencias del personal.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar que los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas al colaborador, indiquen que es apto para el cumplimiento de los objetivos y que sobrepasa las expectativas de su puesto actual en la mayoría de los aspectos evaluados. ➤ Corroborar si el colaborador cumple con los requisitos mencionados en el perfil del puesto a ocupar en cuanto a nivel académico, habilidades, experiencia y otros requerimientos. ➤ Si el colaborador tiene la experiencia y las habilidades necesarias, pero no cumpliera con el nivel académico necesario para ocupar el puesto se puede considerar el caso y permitir el ascenso a condición de finalizar en un tiempo determinado los estudios correspondientes a las exigencias del puesto. ➤ Realizar una comparación del interesado con otros posibles candidatos al ascenso para definir al mejor candidato. ➤ Seleccionar al mejor candidato, preparar un informe que especifique y describa que se ha cumplido a cabalidad el proceso anterior Y dar a conocer al empleado y a los departamentos el cambio realizado para que se tomen las medidas correspondientes.

<p>Ascensos</p> <p>Estrategias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar en cuenta las habilidades, destrezas y el desempeño del empleado para los ascensos. ➤ Difundir al personal la aplicación de la normativa correspondiente.
<p>Resultados esperados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se lleven a cabo los ascensos de forma equitativa tomando en cuenta los conocimientos habilidades y destrezas del personal. ➤ Que el personal se sienta satisfecho con los ascensos que se realicen. ➤ Se aplique la normativa correspondiente a los ascensos de personal en la Facultad.
<p>Base legal:</p> <p>Ley orgánica</p>	<p>Art. 20: inciso 3: "El personal docente, administrativo, técnico y de servicio que sea nombrado en categoría, solamente podrá ascender a la categoría inmediata superior. Los ascensos no podrán hacerse, si no ha transcurrido un tiempo mínimo de seis meses y no existan méritos suficientes a juicio del jefe inmediato".</p> <p>Art. 28: En su literal d) establece que una de las Atribuciones que El Vicerrector Administrativo es: Velar por la oportunidad y la eficiencia de los procesos relacionados con nombramientos, contratación, ascensos, traslados, licencias, vacaciones y renunciaciones de los trabajadores de la Universidad.</p> <p>Art. 52: En dónde determina al sistema de escalafón para personal académico y administrativo no docente, como un criterio básico para la aprobación de ascensos.</p>

5.2. Manuales.

Los manuales serán una herramienta administrativa que servirá para lograr los objetivos planteados por la Facultad, el reglamento de escalafón contempla los manuales operativos como necesarios para la correcta aplicación de este tanto en el personal académico como administrativo no docente.

En el presente trabajo solo se ilustrará la normativa aplicable a los manuales operativos y la necesidad de su ocupación ya que se ha considerado que una vez aprobada la creación de la unidad de Recursos Humanos ésta será quien se ocupe de la elaboración de los manuales mencionados.

Problema:	La Facultad no cuenta con manuales administrativos.
Solución:	Dar a conocer el funcionamiento de herramientas técnicas para el mejor desempeño de funciones.
Objetivo:	Aplicar el uso de los manuales administrativos para el logro de una mayor eficiencia.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con manuales administrativos como herramienta en la orientación del personal. ➤ Mantener copias de dichos manuales que sirvan de apoyo acorde a las necesidades.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucramiento de jefaturas en la formulación de manuales. ➤ Aplicar de forma sencilla y concisa dichos manuales.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor involucramiento del personal en su ejecución. ➤ Apoyo para cualquier área que lo requiera. ➤ Incrementar el conocimiento del personal.

<p>Manuales</p> <p>Base Legal:</p> <p>Reglamento General del Sistema de Escalafón.</p>	<p>Manuales necesarios para la correcta aplicación del escalafón</p> <p>Art 50: “Para la correcta aplicación del escalafón del personal académico existirán los siguientes manuales operativos aprobados por el Consejo Superior Universitario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Manual de descripción de puestos y funciones del Personal Académico; 2) Manual de evaluación del desempeño 3) Manual para la determinación de la carga laboral del personal académico, según la clasificación escalafonaria y tipo de nombramiento o contratación”. <p>Naturaleza del trabajo y evaluación del Personal Administrativo No Docente.</p> <p>Art. 78: “Para la correcta aplicación del Escalafón del Personal Administrativo no Docente existirán los siguientes manuales operativos aprobados por el Consejo Superior Universitario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1)Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción. 2)Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Personal Administrativo no Docente. 3)Manual de Evaluación del Desempeño”. <p>Aprobación de los manuales.</p> <p>Art. 100. – “El Consejo Superior Universitario deberá aprobar los Manuales a que se refiere el presente reglamento dentro del año siguiente a su entrada en vigencia.</p> <p>Mientras no existan los manuales mencionados, el Consejo Superior Universitario facilitará la aplicación del reglamento por medio de lineamientos, instructivos o acuerdos que emitirá oportunamente a propuesta de las instancias de administración del sistema de Escalafón o la Vice Rectoría Administrativa”.</p>
---	---

H. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Administración de salarios y compensaciones.

En la administración de salarios y compensaciones se pretende buscar las alternativas que permitan reconocer y ofrecer al personal una remuneración, a fin de que estos se sientan motivados a lograr las metas que pretenden alcanzar la Facultad.

En esta sección se presenta un análisis de las remuneraciones que recibe el personal de la Facultad, presentando soluciones a la problemática encontrada en el diagnóstico con respecto a este tema.

1.1 Remuneraciones

Problema:	El sistema de remuneración no es equitativo.
Solución:	Implementar una correcta aplicación del sistema escalafonario.
Objetivo:	Promover un sistema de remuneración equitativo entre el personal docente y administrativo.
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un sistema de remuneración equitativo acorde a las competencias de los empleados. ➤ Dar a conocer la aplicación del sistema escalafonario en cuanto a las remuneraciones.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir adecuadamente con el reglamento ➤ Proponer la valoración de los puestos para una justa remuneración.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servir de estímulo a los empleados. ➤ Aumentar la motivación.

	<p>➤ Lograr que el personal acepte los sistemas de remuneración establecidos.</p>															
<p>Remuneración</p> <p>Base Legal:</p> <p>Reglamento</p> <p>General del</p> <p>Sistema de</p> <p>Escalafón.</p>	<p>Art 4: “Este reglamento se aplicará al personal académico y administrativo no docente en las situaciones siguientes: Que labore a tiempo integral, tiempo completo o tiempo parcial, por medio de nombramiento en la Ley de Salarios, contratos de servicios personales permanentes y jornales; que ocupe cargos administrativos o de dirección en la Universidad, sin perjuicio de su cargo permanente; y que goce una beca autorizada por la autoridad competente”.</p> <p>Art 47: Escala de salarios para el personal docente:</p> <table border="1" data-bbox="544 850 1079 1165"> <thead> <tr> <th>Clase</th> <th>Categoría</th> <th>Salario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesor universitario</td> <td>I</td> <td>\$1300</td> </tr> <tr> <td>Profesor universitario</td> <td>II</td> <td>\$1600</td> </tr> <tr> <td>Profesor universitario</td> <td>III</td> <td>\$2000</td> </tr> <tr> <td>Profesor universitario</td> <td>IV</td> <td>\$2400</td> </tr> </tbody> </table> <p>Art 48: (ajuste de salarios): “Los valores monetarios de la escala salarial a que se refiere el artículo 47, deberán ser ajustados cada año tomando como parámetro el Índice de Precios al Consumidor, debiendo incorporarse los cambios resultantes de ese ajuste en el Anteproyecto de Presupuesto de la Universidad”.</p> <p>Todo aumento de sueldos que de manera general se apruebe para todos los empleados públicos por decreto legislativo o ejecutivo, incrementará de manera automática los salarios aprobados para cada nivel escalafonario.</p> <p>Art. 89: “El salario correspondiente a los cargos que no gozan de estabilidad será fijado por el Consejo Superior Universitario, en atención a las responsabilidades inherentes al cargo y tomando como referencia el salario establecido a la clase</p>	Clase	Categoría	Salario	Profesor universitario	I	\$1300	Profesor universitario	II	\$1600	Profesor universitario	III	\$2000	Profesor universitario	IV	\$2400
Clase	Categoría	Salario														
Profesor universitario	I	\$1300														
Profesor universitario	II	\$1600														
Profesor universitario	III	\$2000														
Profesor universitario	IV	\$2400														

Remuneración Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	Profesor Universitario categoría III, debiendo crearse las plazas correspondientes en la respectiva Ley de Salarios, excepto en el caso de los funcionarios de elección por la Asamblea General Universitaria, en que se procederá según el artículo 6, literal "d" del Reglamento General de la Ley Orgánica". Art. 95: " Los trabajadores contratados en carácter eventual serán incorporados en la Ley de Salarios al cumplir dos años de servicio en la Universidad y también gozarán de los beneficios establecidos en el presente Reglamento. En el primer caso se estará sujeto a la aprobación de las respectiva Ley de Salarios por la Asamblea Legislativa".
--	--

I. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.

El control de Recursos Humanos consiste en medir y corregir las actividades del personal, es por ello la importancia de la evaluación del desempeño del Recurso Humano.

A continuación se presenta el análisis a esta problemática presentando soluciones, objetivos, políticas, estrategias, resultados esperados y la base legal.

1. Evaluación de Recursos Humanos.

Problema:	No se realizan las mediciones del rendimiento en las responsabilidades asignadas.
Solución:	Evaluar al personal por lo menos una vez al año.
Objetivo:	Implementar un sistema de evaluación que permita obtener indicadores que muestren el rendimiento del personal.

Evaluación de Recursos Humanos Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un sistema de remuneración equitativo acorde a las competencias de los empleados. ➤ Dar a conocer la aplicación del sistema escalafonario en cuanto a las remuneraciones.
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con el reglamento ➤ Proponer la valoración de los puestos para una justa remuneración.
Resultados esperados:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de los objetivos establecidos. ➤ Que el personal mejore la realización de sus actividades.
Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	<p>Personal docente:</p> <p>Art 52: "La calificación del aspecto labor académica tendrá como base la evaluación del desempeño de los miembros del Personal Académico que se realizará anualmente. La evaluación la dirigirá el Decano en coordinación con el Comité de cada Facultad y tomará en cuenta además de los aspectos determinados en el presente reglamento, la evaluación realizada por tres partes: Director de Escuela o Jefe de Departamento o Área, Estudiantes y Auto evaluación con ponderación del 33.3% cada una, basados en la equidad; según los procedimientos operativos determinados en el manual respectivo.</p> <p>El Comité coordinará el examen de la situación de cada miembro del personal académico, para la valoración y asignación de puntos en los factores restantes".</p> <p>Personal administrativo no docente:</p>

Evaluación de Recursos Humanos. Base Legal: Reglamento General del Sistema de Escalafón.	Art 79: "La evaluación de los Trabajadores Administrativos no Docentes se hará por cada Comité Local de Evaluación en su respectiva unidad cada año, con carácter acumulativo para efectos de ascenso, la cual se promediará de manera bianual de conformidad con el Manual de Evaluación del Desempeño. Los resultados de la evaluación serán comunicados al trabajador y a su jefe inmediato dentro de los cinco días hábiles siguientes a la finalización del proceso"
---	--

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Anzola Rojas, Sérvulo, "Administración de pequeñas empresas". Macgraw-hill. Primera Edición. México, 1993.
- Bohlander, Jorge y otros. "Administración de Recursos Humanos". Editorial color S.A. de C.V. 12ª Edición. México 2004.
- Bonilla Gildaberto, A. Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. UCA Editores. Cuarta Edición. El Salvador, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill, 5ta. Edición Colombia 2000.
- Dessler, Gary. "Administración de personal". Prentice hall. 6ª Edición. México 1996.
- Durán, Miguel Ángel. Historia de la Universidad de El Salvador. Editorial Universitaria. 2ª Edición. El Salvador. 1975.
- Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. "Organización de empresas". Mc Graw Hill. 2ª. Edición. México 2004
- Harold, Koontz y Heinz, Weihrich. "Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. 11ª edición. México 1985.
- Helriegel, Don y otros. "Comportamiento Organizacional". International Thomson Editores, 8ª Edición México, 1999.
- Gómez Ceja, Guillermo. "Planeación y organización de empresas". Editorial Mc Graw Hill. 8ª Edición. México, 1994. Kotter, John P. "Organización". Ediciones nuevas. 1ª Edición. El Salvador, 1990.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficas o Tesis. Imprenta Universitaria. 5ta. Edición. El Salvador, 2006.
- Maristany, Jaime. "Administración de Recursos Humanos". Pearson. 1ª Edición. Argentina, 2000.

- Milkovich, George T. "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Mac Graw-Hill, 6 Edición. México, 1994.
- Mintzberg, Henry. "Diseño de Organizaciones eficientes". Editorial el Ateneo, Argentina. 1998
- Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, "Administración de Recursos Humanos". Pearson. 9ª Edición. México, 2005.
- Stoner, James y otros. "Administración" Prentice - Hall Hispanoamericana. 6ª Edición. México. 1996
- Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Talleres Gráficos UCA. 1ª Edición. El Salvador 2007
- Varela, Ricardo y otros. "Administración de Recursos Humanos". Pearson. 2ª Edición. México, 2004.
- Weather, William B. Jr. Y Keith Davis. "Administración de personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw-Hill. 5ª edición. México 2006

TESIS

- Blanco Castro, Eduardo Alexander y otros. "Estudio de factibilidad para la creación de la unidad de socorro administrativo contable y económico que genere un vínculo de práctica y desarrollo entre la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y las microempresas de Área urbana del municipio de San Salvador". UES. 2005
- Gómez Alas, Claudia Celina. "Proyecto de investigación plan de mercadeo para la comercialización de hortalizas de origen hidropónico cultivadas al aire libre en el municipio de Ayutuxtepeque". UES, 2007.
- Zavaleta, Ruth Verónica y otros. "Propuesta de la creación de unidad de Recursos Humanos de la alcaldía de San Martín del departamento de San Salvador". UES. 2000

LEYES

- Ministerio de Trabajo y Previsión social. "Recopilación de leyes laborales". Algier's/Impresores. 1ª Edición. El Salvador 1998.
- FESPAD. "Constitución de la República explicada". Talleres Gráficos UCA. 7ª Edición. El Salvador 2006.
- Defensoría de los Derechos Universitarios. "Recopilación de Leyes Universitarias". UES, 2007.

REVISTAS

- León, Ricardo Yohalmo. "Gerencia Estratégica." Dirección de maestrías. UTEC.
- Miranda, Juan Carlos y Escobar, Ricardo. "Administración del Talento Humano por competencias Segundo Congreso Latinoamericano de Recursos Humanos Mejores Prácticas de Recursos Humanos". FEPADE.

SITIOS WEB

- <http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunsautores.htm>
- Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm)
- <http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm>
- <http://www.google.com/elprisma.com.htm>
- http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_de_personal.htm
- <http://secretosenred.com/articles/3131/1/LA-TEORIA-Z-DE-WILLIAM-OUCHI/Pacutegina1.html>
- <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>.

AneXoS

Anejo 1

Encuestas



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

Cuestionario para ser contestado por el personal Administrativo de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

OBJETIVO: Recopilar información para la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" los espacios respectivos según su criterio. La información que se le solicita es exclusivamente para fines académicos y será tratada confidencialmente.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. Sexo

F

M

2. Unidad a la que pertenece: _____

3. Tiempo de laborar en la Institución:

Hasta 5 Años

16-20 Años

6-10 Años

21 ó más

11- 15 Años

II.

4. ¿Tiene clara la Misión de la Facultad?

Si

No

No sabe/No responde

5. ¿Tiene clara cuál es la Visión de la Facultad?

Si No No sabe/No responde

6. ¿Tiene claro los objetivos propuestos por la Facultad?

Si No No sabe/No responde

7. ¿Cuenta la Facultad con manuales administrativos?

Si No No sabe/No responde

8. Cuando ingresó a la Institución ¿Recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

Si No

9. ¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal?

Si No No sabe/No responde

Si su respuesta es No, pasar a la pregunta número 11.

10. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?

Cada 3 meses Cada año

Cada 6 meses Más de un año

Cada 9 meses Nunca ha recibido

11. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño?

Cada 6 meses Más de 1 año

Cada año Nunca

12. ¿Recibe algún tipo de incentivo para la mejor optimización de su trabajo?

Si No

13. ¿Existe un sistema para corregir las faltas disciplinarias del personal?

Si No No Sabe/No responde

14. ¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

Si No

¿Por qué?

15. ¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

Si No

¿Por qué?

16. ¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal?

Si No

¿Por qué?

17. ¿Que problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado en la administración del personal?

18. ¿Cómo lo resolvería?



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

Cuestionario para ser contestado por el personal Docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

OBJETIVO: Recopilar información para la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Marque con una "X" los espacios respectivos según su criterio. La información que se le solicita es exclusivamente para fines académicos y será tratada confidencialmente.

I PREGUNTAS GENERALES

1. Sexo

F M

2. Unidad a la que pertenece: _____

3. Tiempo de laborar en la Institución:

Hasta 5 Años 16-20 Años

6-10 Años 21 ó más

11- 15 Años

II.

4. ¿Tiene clara la Misión de la facultad?

Si No No sabe/No responde

5. ¿Tiene clara cuál es la Visión de la Facultad?

Si No No sabe/No responde

6. ¿Tiene claro los objetivos propuestos por la Facultad?

Si No No sabe/No responde

7. Cuando ingresó a la institución ¿Recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

Si No

8. ¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal docente?

Si No No sabe/No responde

Si su respuesta es No, pasar a la pregunta número 10.

9. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?

Cada 3 meses	<input type="checkbox"/>	Cada año	<input type="checkbox"/>
Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>	Más de un año	<input type="checkbox"/>
Cada 9 meses	<input type="checkbox"/>	Nunca ha recibido	<input type="checkbox"/>

10. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones para medir el desempeño de sus tareas?

Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>	Más de 1 año	<input type="checkbox"/>
Cada Año	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

11. ¿Recibe algún tipo de incentivo para la mejor optimización de su trabajo?

Si No

12. ¿Existe un sistema para corregir las faltas disciplinarias del personal?

Si No No sabe/No responde

13. ¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

Si No

¿Por qué?

14. ¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

Si No

¿Por qué?

15. ¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal docente?

Si No

¿Por qué?

16. ¿Qué problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado con la administración del personal?

¿Por qué?

¿Cómo lo resolvería?

Anexo 2

Entrevista



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

Guía para realizar la entrevista a Jefes de las unidades de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

OBJETIVO: Recopilar información para la creación de la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Responda a cada una de las interrogantes que se le presentan

1. ¿Considera que los puestos de jefatura tienen la Suficiente autoridad para el desempeño de sus funciones?

2. ¿Cómo maneja la solución de conflictos?

3. ¿Cómo se realiza la Selección de personal y quién lo hace?

4. ¿Considera que el personal a su cargo se siente motivado para realizar sus actividades?

5. ¿Están distribuidas adecuadamente las funciones de los empleados?

6. ¿Se difunde adecuadamente el sistema legal de la Universidad relacionado con la administración de personal?

7. ¿Considera usted necesaria la creación de una Unidad de Recursos Humanos en la Facultad?

8. ¿Considera usted que existe una buena administración de sueldos y salarios acorde a la capacidad de los empleados?

9. Cuando ingresó a la institución ¿recibió una adecuada ambientación a su entorno laboral?

10. ¿Cuenta la Facultad con programas de capacitación sistemática para el personal?

11. ¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño al personal?

12. ¿Qué tipos de manuales administrativos se utilizan en la Facultad?

13. ¿Qué clase de incentivos ofrece la Facultad para el personal?

14. ¿Considera que los ascensos se realizan en forma equitativa?

15. ¿Considera que existe un ambiente adecuado para propiciar el desarrollo integral del personal?

16. ¿Qué problemas tiene en el desarrollo de su trabajo relacionado con la administración de personal?

17. ¿Cómo lo resolvería?

Anexo 3

Manual de Organización

de la unidad de Recursos Humanos

de la Facultad Ingeniería y Arquitectura.

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



" MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA"

ELABORADO POR:

LEIVA PEÑA, CÁNDIDA ESTHER

MARTÍNEZ MÉNDEZ, RUBIA ANTONIA

RODRÍGUEZ DÍAZ, JENNY CRISTABEL

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1.1. PROPÓSITO DEL MANUAL.

1.2 OBJETIVOS.

1.3 POLÍTICAS.

1.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO.

1.5 LIMITACIONES.

1.6 ÁMBITO DE APLICACIÓN.

2. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL.

INTRODUCCIÓN

Con el diseño del presente Manual de organización se pretende dotar a la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de una herramienta que sirva de orientación y consulta al personal de la unidad, con el objetivo de facilitar el ordenamiento y coordinación de las actividades que le corresponden desarrollar.

Para tal efecto, en este Manual se presentan los aspectos generales que contienen los objetivos y políticas del mismo así como el ámbito de aplicación.

En el cuerpo principal se describe la estructura organizativa propuesta de la unidad de Recursos Humanos; además los objetivos, políticas, funciones, relaciones de trabajo y los puestos que pertenecerán a la unidad.

1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1.1. PROPÓSITO DEL MANUAL.

El Manual de organización ha sido elaborado con el propósito de definir las líneas de autoridad y responsabilidad en las distintas áreas que conformarán la unidad de Recursos Humanos con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en el normal funcionamiento de dicha unidad.

1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Proporcionar una herramienta técnica que defina las funciones a ejecutar en las áreas que integran la unidad de Recursos Humanos.
- Brindar a los empleados que laboran en la Facultad la información detallada sobre la estructura, funciones, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad que permita desarrollar su trabajo en forma eficiente.
- Plasmar de forma escrita la estructura organizativa de la unidad.

1.3 POLÍTICAS.

- Se requerirá revisiones eventuales siempre que ocurran cambios al interior de la unidad.
- Debe ser revisado al menos cada año, con el propósito de mantenerlo actualizado.
- Las modificaciones que se efectúen al contenido del Manual deberán ser comunicadas a todo el personal de la unidad.
- El contenido del Manual deberá ser respetado por todo el personal de la unidad.

1.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO.

El Manual ha sido diseñado en forma clara y sencilla, para que el personal que haga uso de él, lo comprenda sin ninguna dificultad.

El contenido del Manual se describe en el siguiente orden:

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Funciones
- d) Relaciones de autoridad y responsabilidad

1.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El ámbito de aplicación del Manual, serán las distintas áreas que conforman la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador de acuerdo a la propuesta de creación.


1.6 NORMAS PARA SU APLICACIÓN.

- Revisar periódicamente el Manual.
- Cualquier modificación deberá notificarse a las autoridades correspondientes.

1.7 LIMITACIONES.

- Al no ser revisado, actualizado, éste pierde su validez.
- Es una herramienta técnica que ayudará al normal funcionamiento, pero no significa que resolverá todos los problemas.
- Si no se orienta al personal de cómo utilizarlo, no se obtendrán los objetivos propuestos en el Manual.

2. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL

	FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁG No. 1/3
UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPENDE DE:	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
OBJETIVO:	Aplicar la función de administración de Recursos Humanos de manera que contribuya a dirigir al personal para resolver problemas que se presenten en el desarrollo de los empleados.	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar un plan anual de trabajo relacionado con el plan operativo de la Facultad.▪ Realizar planes de capacitación para personal docente y administrativo.▪ Elaborar presupuestos.▪ Evaluar el desempeño del personal.▪ Detectar necesidades de capacitación.▪ Coordinar diversas actividades con la Subgerencia de Personal de la Universidad.▪ Realizar los trámites correspondientes al reclutamiento, selección y contratación de personal.▪ Realizar el proceso de inducción del nuevo personal.	



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PÁG No. 2/3

UNIDAD ORGANIZATIVA:

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDE DE:

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FUNCIONES

- Coordinar las acciones de Personal Docente y Administrativo.
- Planificar los requerimientos de personal.
- Elaborar el cálculo de prestaciones, beneficios y otros conceptos extraordinarios.
- Asegurar y hacer seguimiento a la ejecución de los trámites realizados por la unidad proyectada.
- Velar por el cumplimiento correcto de las disposiciones legales.
- Elaborar el plan anual de compras de la unidad.



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

PÁG No. 3/3

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD ORGANIZATIVA:

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDE DE:

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

RELACIONES DE

AUTORIDAD Y

RESPONSABILIDAD:

Relaciones internas:

Todas las Unidades, Departamentos y Escuelas de la Facultad.

Relaciones externas:

Con otras Facultades y Oficinas Centrales de la Universidad de El Salvador.

Anexo 4

Manual de Descripción de Puestos de la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



" MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA"

ELABORADO POR:

LEIVA PEÑA, CÁNDIDA ESTHER

MARTÍNEZ MÉNDEZ, RUBIA ANTONIA

RODRÍGUEZ DÍAZ, JENNY CRISTABEL

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

1. Aspectos generales del manual de descripción de puestos

1.1. Propósito del manual.

1.2 Objetivos.

1.3 Políticas.

1.4 Instrucciones para su uso.

1.5 Normas para su mantenimiento.

1.6 Ámbito de aplicación.

1.5 Limitaciones.

2. Cuerpo principal del manual.

INTRODUCCIÓN

El Manual de puestos contiene la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma; además de ser una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección con el objeto de que la persona que se incorpore a la Facultad resulte ser idónea al mismo, y responda a las necesidades que enfrenta.

El objetivo de diseñar el Manual de descripción de puestos de la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura es para ofrecer una herramienta técnica administrativa que servirá de orientación a todo el personal.

1. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.1. PROPÓSITO DEL MANUAL

Este Manual ha sido preparado para servir de guía y fuente de información acerca de los puestos que conformarán la unidad de Recursos Humanos, tanto al personal que labore actualmente o que llegue a laborar dentro de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los empleados tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- Determinar los perfiles de puestos conforme a los requerimientos del mismo.
- Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas.

1.3 POLÍTICAS.

- Debe ser autorizado por la Junta Directiva de la Facultad.
- Revisarlo cada año, con el propósito de actualizarlo y mantenerlo
- Modificación, adición, supresión o cualquier ajuste que se le haga al manual deberá ser comunicado a los empleados de dichos cambios.

1.4 INSTRUCCIONES PARA SU USO.

Este Manual está diseñado de manera que la información resulte accesible al máximo, aun para quienes no han tenido un trato especializado o relación cercana con este tipo de herramienta.

Se inicia con las características generales del puesto, una breve descripción de las actividades a realizar y las características que debe tener el ocupante del puesto

1.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El Manual ha sido diseñado de tal forma que su contenido incluya a los puestos de trabajo que conformarán la unidad, los cuales son: Coordinador de Recursos Humanos, Técnico de Recursos Humanos, Auxiliar de planillas y una Secretaria; estos puestos ejecutarán las funciones correspondientes dentro de la unidad los cuales se detallarán posteriormente.


1.6 NORMAS PARA SU APLICACIÓN.

- Actualización periódica del Manual.
- Revisión periódica para mantener su vigencia.
- Cualquier modificación al Manual deberá ser comunicado a todo el personal de la unidad.

1.7 LIMITACIONES.

- Si no se presenta en su oportunidad a los empleados, carecerá de validez para el cual ha sido creado.
- Es una herramienta básica pero no solucionará problemas interpersonales.
- Al no revisarlo y actualizarlo, pierde validez.

2. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL

	FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG No. 1/9
PUESTO: UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPENDE DE: SUPERVISA A:	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS ADMINISTRADOR (A) FINANCIERO (A) TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS, AUXILIAR DE PLANILLA Y SECRETARIA	
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Se hará cargo de todo lo relacionado con el desempeño del personal.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	<ul style="list-style-type: none">▪ Se encargará de mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos.▪ Supervisar la elaboración de planillas de pago.▪ Participar en los comités locales de evaluación de personal.▪ Coordinar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la Facultad.▪ Coordinar con la Subgerencia de Personal de la Universidad el sistema de capacitación del personal.	



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 2/9

PUESTO:	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD ORGANIZATIVA:	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDE DE:	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
SUPERVISA A:	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS, AUXILIAR DE PLANILLA, SECRETARIA
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar el plan de capacitación en base a las necesidades detectadas.▪ Elaborar un plan anual de trabajo relacionado con el plan operativo de la Facultad.▪ Elaborar el presupuesto anual de la unidad y en general coordinarse con la Subgerencia de Personal de la Institución para llevar a cabo actividades en relación a la Administración del Recurso Humano.▪ Efectuar reuniones con las diferentes, unidades, escuelas, departamentos y personal a su cargo.▪ Elaborar presupuestos.▪ Garantizar el efectivo control y actualización de expedientes del personal.



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 3/9

<p>PUESTO:</p> <p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>DEPENDE DE:</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>COORDINADOR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</p> <p>TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS, AUXILIAR DE PLANILLA, SECRETARIA</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Presentar memoria de labores anual para su respectiva aprobación. Elaborar un plan anual de trabajo relacionado con el plan operativo de la Facultad.▪ Realizar planes de capacitación para personal docente y administrativo.▪ Dirigir el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo.▪ Detectar necesidades de capacitación.▪ Dirigir la elaboración de manuales y documentos técnicos de Administración de Recursos Humanos.
<p>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</p>	<p>Debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva, dispuesto a trabajar bajo presión y contar con Licenciatura en Administración de Empresas ó carreras afines.</p>



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 4/9

<p>PUESTO:</p> <p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>DEPENDE DE:</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>-----</p>
<p>:</p> <p>FUNCIÓN PRINCIPAL</p>	<p>Se especializará en la asistencia en gestiones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos que realice la unidad, como:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Informar al personal sobre las prestaciones laborales.▪ Información para tramitar indemnizaciones e incapacidades.▪ Dar seguimiento a los expedientes de cada empleado lo que incluye la actualización constante.▪ Elaboración de contratos.
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Atender y organizar el Archivo General.▪ Extender certificados de tiempo de servicio de los empleados solicitadas por entidades, fondos de pensiones o directamente por las personas autorizadas.▪ Extender las licencias de permisos.



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 5/9

<p>PUESTO:</p> <p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>DEPENDE DE:</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>-----</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Apoyar en la ejecución de los Procesos Administrativos y sugerir alternativas de mejoramiento de los mismos.▪ Revisar y clasificar la documentación, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia del arrea de trabajo.
<p>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</p>	<p>Se requiere disposición y actitud de colaborar en equipo, sentido de responsabilidad, habilidades en el manejo del equipo a su cargo; debe poseer estudios en Administración de Empresas ó carreras afines y contar con experiencia en su ramo.</p>



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 6/9

<p>PUESTO:</p> <p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>DEPENDE DE:</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>AUXILIAR DE PLANILLAS</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>-----</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaboración oportuna y eficiente de planillas de remuneraciones administrativas y docentes, con procesos automatizados.
<p>FUNCIÓNES ESPECÍFICAS</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Clasificación de certificados del ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social).▪ Elaboración de planilla para cobro extraordinario.▪ Representar a la unidad en los comités locales de evaluación.▪ Manejo del libro de gastos fijos (para descuentos al personal).



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 7/9

<p>PUESTO:</p> <p>UNIDAD ORGANIZATIVA:</p> <p>DEPENDE DE:</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>AUXILIAR DE PLANILLAS</p> <p>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>-----</p>
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Trámite de prestaciones económicas.▪ Elaboración de reportes de ingresos del personal, para efectos impositivos.▪ Actualizar la base de datos sobre retenciones y descuentos hechos al personal.▪ Coordinar el procesamiento de planillas mecanizadas con el administrador del Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRHI).
<p>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:</p>	<p>Tiene que ser una persona con alto sentido de responsabilidad y con capacidad de trabajar bajo presión, conocer acerca de los paquetes informáticos para la realización de planillas.</p>



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 8/9

PUESTO:

SECRETARIA

UNIDAD ORGANIZATIVA:

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDE DE:

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

SUPERVISA A:

FUNCIÓN PRINCIPAL:

Apoyo en las actividades administrativas

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Atención al personal docente y administrativo.
- Elaboración de referencias personales.
- Recibir y llevar control de la correspondencia, verificando a quien va dirigida.
- Elaboración de informes y constancias de empleados.
- Redactar memorándum, cartas, notas, etc. con la información referida por la jefatura inmediata, con el objeto de dirigirlas y posteriormente enviarlas a quien corresponda, previa aprobación del Jefe de la Unidad.
- Contestar el teléfono.
- Llevar el control de la agenda de reuniones, anotando fecha hora y lugar de los distintos eventos.



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁG No. 9/9

PUESTO:	SECRETARIA
UNIDAD ORGANIZATIVA:	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDE DE:	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	-----
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestionar cotizaciones sobre los recursos a utilizar.▪ Confirmar la asistencia del personal a los eventos programados por la Facultad.▪ Atender visitas tanto internas como externas brindándoles la atención que se necesite u orientándoles en cualquier aspecto relacionado con la unidad.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	Debe ser una persona de buen carácter y con disposición, ya que tiene que lograr una buena relación con el personal en general. Debe ser discreta con la información que se le confie, además de contar con un alto grado de responsabilidad y orden.