

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR."**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Raymundo Aquiles Guevara Vásquez

Adriana Beatriz Majano Salvador

Wendy Carolina Romero González

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Junio de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

Dedicatorias

A Dios Omnipotente:

Por iluminarme y protegerme en todo momento, y por permitirme adquirir conocimiento en la vida.

A Mis Padres:

Por guiarme en el buen camino, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado, por estar siempre cuando los necesito y por aceptarme con mis defectos y virtudes.

Demás Seres Queridos:

Por comprenderme y quererme, a pesar de los errores que como ser humano he podido cometer.

Wendy Carolina Romero González

A Dios

A Mamá

A mi Familia y Amigos

Por estar siempre para mí cuando más los necesitaba.

Adriana Beatriz Majano Salvador

A Dios,

A Mis Padres,

A Marlette,

A Diego Joel,

A demás Familia, Amigos y Compañeros

Porque este triunfo se debe solamente a ustedes, que en cada momento me impulsaron a cumplir mi sueño y alcanzar mi objetivo.

Raymundo Guevara Vásquez

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada: "Propuesta de organización de la Unidad de Recursos Humanos para la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de El Salvador" , tiene como objeto principal el proponer un modelo de organización para la mencionada unidad que mejore su participación en la gestión administrativa de los recursos humanos de la Facultad.

La investigación sigue los lineamientos del método científico, recurriendo al método inductivo a través de las técnicas de encuesta y entrevista para la recolección de los datos que permitan formular un diagnóstico de la situación actual que atraviesa la unidad en estudio y poder formular las propuestas de solución de manera concreta, teniendo como resultado la formulación de los manuales de:

- Organización.
- Descripción de Puestos.
- Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Además como un valor agregado se han elaborado las siguientes políticas:

- Políticas de control y asistencia de personal de la facultad de ciencias económicas.

- Políticas de evaluación del desempeño del personal de la facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y MARCO TEÓRICO SOBRE RECURSOS HUMANOS	1
1. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 SITUACIÓN ACTUAL	2
2. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELOS	3
2.1 DEFINICIÓN DE MODELOS	3
2.2 BASE TÉCNICA DE LOS MODELOS	3
2.3 CLASES DE MODELOS	4
2.4 SUB-CLASIFICACIÓN DE LOS MODELOS	4
3. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
3.1 CONCEPTO	5
3.2 IMPORTANCIA	7
3.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	8
3.3.1 PLANEACIÓN	8

3.3.2 ORGANIZACIÓN	8
3.3.2.1 TIPOS DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	9
3.3.2.2 UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	10
3.3.2.3 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	10
3.3.2.4 INTEGRACIÓN	11
3.3.2.4.1 RECLUTAMIENTO	11
3.3.2.4.1.1 TIPOS DE RECLUTAMIENTO	12
3.3.2.4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	12
3.3.2.4.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	13
3.3.2.5 SELECCIÓN	14
3.3.2.6 INDUCCIÓN	14
3.3.2.7 PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIAS	14
3.3.2.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	15
3.3.3 DIRECCIÓN	17
3.3.3.1 LIDERAZGO	17
3.3.3.2 MOTIVACIÓN	17
3.3.3.3 COMUNICACIÓN	19
3.3.3.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS	20
3.3.3.5 HIGIENE Y SEGURIDAD	20

3.3.4	CONTROL	21	
3.3.4.1	PASOS DEL CONTROL	22	
3.3.4.2	MEDIOS DE CONTROL	22	
CAPÍTULO II			
DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE			
PERSONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS			23
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23	
1.1	ANTECEDENTES	23	
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26	
1.3	DELIMITACIÓN	26	
2.	OBJETIVOS	28	
2.1	GENERAL	28	
2.2	ESPECÍFICOS	28	
3.	HIPÓTESIS	29	
3.1	GENERAL	29	
3.2	ESPECÍFICAS	29	
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	30	
4.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	35	
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	35	

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
4.3 MÉTODOS A UTILIZAR	36
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
4.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	39
4.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
4.7 DIAGNÓSTICO	58
4.7.1 PLANEACIÓN	58
4.7.2 ORGANIZACIÓN	59
4.7.3 DIRECCIÓN	64
4.7.4 CONTROL	68
4.7.5 PROBLEMAS DETECTADOS EN LA FACULTAD.	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2 RECOMENDACIONES	72

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	73
---	----

RESUMEN DE LA PROPUESTA	73
LA PROPUESTA	75
1. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN	76
1.1 INTRODUCCIÓN	77
1.2 GENERALIDADES DEL MANUAL	78
1.2.1 OBJETIVOS	78
1.2.2 APLICACIÓN	79
1.2.3 NORMAS DE APLICACIÓN	79
1.2.4 LIMITACIONES	80
1.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO	82
1.4 CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	84
2. PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	90
2.1 INTRODUCCIÓN	91
2.2 GENERALIDADES DEL MANUAL	92
2.2.1 OBJETIVO DEL MANUAL	92
2.2.2 APLICACIÓN	93
2.2.3 NORMAS DE APLICACIÓN	93
2.2.4 LIMITACIONES	94
2.3 CUERPO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	95

3. PROPUESTA DE MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	99
3.1 INTRODUCCIÓN	100
3.2 GENERALIDADES DEL MANUAL	101
3.2.1 OBJETIVOS	101
3.2.2 APLICACIÓN	102
3.2.3 NORMAS DE MANTENIMIENTO Y APLICACIÓN	102
3.2.4 LIMITACIONES	103
3.3 CUERPO DEL MANUAL DE APLICACIÓN	104
4. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, ORGANIZACIÓN Y DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	127
4.1 OBJETIVOS DE LA GUÍA.	127
4.2 PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.	127
4.2.1 ACTIVIDADES A DESARROLLAR	127
4.3 PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN.	129
4.4 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.	130

5. POLÍTICAS DE CONTROL Y ASISTENCIA DE PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	131
6. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	132
FUENTES CONSULTADAS	136
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1: operacionalización de hipótesis general.	30
Cuadro 2: operacionalización de hipótesis 1.	31
Cuadro 3: operacionalización de hipótesis.2	32
Cuadro 4: operacionalización de hipótesis.3	33
Cuadro 5: operacionalización de hipótesis.4	34
Cuadro 6: conoce funciones de su cargo	40
Cuadro 7: como se enteró de ellas	41
Cuadro 8: Enumere sus funciones	41
Cuadro 9: Conoce la ubicación de su unidad en el organigrama	42

Cuadro 10: Conoce la responsabilidad principal de su unidad.	42
Cuadro 11: Conoce los objetivos de su unidad	43
Cuadro 12: Se contrata personal en base a un perfil de puesto.	43
Cuadro 13: Medios de reclutamiento utilizados	44
Cuadro 14: Compitió con otros candidatos para el puesto que hoy ocupa.	44
Cuadro 15: Poseía experiencia en puestos similares	45
Cuadro 16: Medio de reclutamiento vrs compitió con otros candidatos	45
Cuadro 17: Compitió con otros candidatos vrs medio de reclutamiento	46
Cuadro 18: Se le explicó sus funciones	47
Cuadro 19: De que manera se le explicó	48
Cuadro 20: Existe un manual de organización	48
Cuadro 21: Existe un manual de puestos	49
Cuadro 22:Ha recibido capacitaciones	49
Cuadro 23:Quién asignó las capacitaciones	50
Cuadro 24:Existe un expediente de empleados	50

Cuadro 25: Ha recibido ascensos.	51
Cuadro 26: Quién lo asignó	51
Cuadro 27: Tiempo de laborar vrs ha recibido ascensos	52
Cuadro 28: Del Escalafón del Personal Académico	107
Cuadro 29: Clases escalafonarias	117
Cuadro 30: Ingreso por Clase	118
Cuadro 31: Calendarización de actividades para la implementación.	125

ÍNDICE DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1. Organigrama propuesto	81
Figura 2 Competencias sobre el personal administrativo con contrato de prestación de servicios profesionales y sobre el personal administrativo por ley de salarios	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con el objeto de que la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador (UES), cuente con herramientas técnicas de carácter administrativo, que le permitan un funcionamiento eficiente.

La construcción de la propuesta, está basada en los aspectos jurídicos que rigen el funcionamiento de la unidad, de manera que se pueda garantizar su aplicación a la realidad, por medio de la explicación de las funciones que le competen de una manera clara y sencilla para la comprensión de las personas que laboren en ella.

Con esta investigación se persigue:

Proponer un modelo de organización para la unidad de recursos humanos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que facilite la participación en la Gestión Administrativa del Recurso Humano.

El trabajo esta compuesto por tres capítulos:

El capítulo 1 se titula **GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y MARCO TEÓRICO SOBRE RECURSOS HUMANOS**, en este se incluyen todos los aspectos generales que fundamentan el tema tales como: generalidades de la Facultad de Ciencias Económicas, marco teórico sobre los modelos y aspectos teóricos de la administración de recursos humanos.

En el segundo capítulo: **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS** se abordan los resultados de la investigación realizada para elaborar el diagnóstico de la unidad dividida por las etapas del proceso administrativo.

Finalmente, el capítulo tres: **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR** presenta las propuestas que solucionan los problemas detectados en el diagnóstico apegadas a la normativa legal que rige la unidad, específicamente el capítulo se comprende por el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Organización y

por el Manual de Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y MARCO TEÓRICO SOBRE RECURSOS HUMANOS.

1. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Para comprender el contexto en el que se basa la investigación es necesario estudiar brevemente los antecedentes y la situación actual del lugar en el que se pretende ubicar sus resultados directos: La Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Universidad de El Salvador (UES).

1.1 ANTECEDENTES.

La **Universidad de El Salvador** fue fundada el 16 de febrero de 1841, más, y la iniciativa de fundación de la Facultad de Economía y Finanzas (actualmente Facultad de Ciencias Económicas) nació el 7 de febrero de 1946. En efecto, Antonio Ramos Castillo y Gabriel Piloña Araujo, Presidente y Secretario, respectivamente, de la Corporación de Contadores de El Salvador, dirigieron un oficio al Dr. Carlos A. Llerena, exponiéndole que la corporación consideraba de necesidad establecer en el país, estudios de Economía y Finanzas, por lo cual solicitaba que el Consejo Superior Directivo de la Universidad, creara la Facultad del mismo nombre (Economía y Finanzas).

La Corporación de Contadores de El Salvador, considerando que el presupuesto de la Universidad carecía de fondos, para la

creación y sostenimiento de la Facultad en proyecto, ofreció al Consejo Universitario su ayuda económica en forma de donativos mensuales, a fin de financiar, en parte siquiera, los gastos de mantenimiento en el año de 1946.

La inscripción de la matrícula finalizó el 14 de mayo 1946 y las clases comenzaron el día siguiente. 78 aspirantes obtuvieron matrícula definitiva en el Primer Curso. El primer año escolar terminó el 14 de diciembre de 1946.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL.

La Facultad de Ciencias Económicas se ubica en la Sede Central de la Universidad de El Salvador, en San Salvador, formando parte de las 12 Facultades que esta alberga. En la actualidad y después de 55 años de funcionamiento, consta con tres escuelas en las que se imparten las carreras que les brindan sus nombres, las cuales son: Licenciatura en Economía, Contaduría Pública y Administración de Empresas; además desde 1995 la facultad cuenta con las Maestrías en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE) y Administración Financiera (MAF) y el nuevo plan estratégico de la Facultad contempla la creación de nuevas carreras de pre - grado y post - grado; la Facultad posee también dos Departamentos Académicos, uno en Ciencias Sociales y otro en Matemáticas y Estadística.

La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con una población de 5,912 estudiantes activos hasta el Ciclo I 2003. El espacio

físico se distribuye en un área total construida de 4,400 metros cuadrados, de los cuales 2,700 m² están destinados a las diversas aulas; 717 m² a oficinas administrativas; 40 m² al Instituto de Investigaciones Económicas y 325 m² a laboratorios entre otras¹. Además, en la Facultad de Ciencias Económicas, laboran 119 docentes, distribuidos entre las diferentes escuelas y departamentos de la Facultad.

2. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELOS.

2.1 DEFINICIÓN DE MODELO.

"₁ Lo que ha de servir como objeto de imitación".

Para el grupo de investigación: modelo es una representación simplificada de la realidad.

2.2 BASE TÉCNICA DE LOS MODELOS.

Toda persona que tenga a su cargo la administración de una empresa afronta en forma diaria o periódica una diversidad de problemas en la ejecución de sus tareas, ya sean de tipo material, humano o financiero. Este bloque complejo de problemas establece la necesidad de la creación de unos modelos de trabajo que sirva de guía para la resolución de los mismos en una forma coherente que evite situaciones tales como la de resolver una situación a costa de sufrir desajustes en otros aspectos.

¹ Calificación Institucional, Universidad de El Salvador, 2002.

2.3 CLASES DE MODELOS

1. Descriptivos. Este tipo de modelo se prepara con una base en una presentación de relaciones de las variables concurrentes, pero no exponen un curso de acción a desarrollar.
2. Normativos. Se caracterizan por ser prescriptivos, ya que señalan cursos de acción que un administrador o encargado de tomar decisiones puede usarlo como seguimiento para el logro de objetivos establecidos.

2.4 SUB-CLASIFICACIÓN DE MODELOS

Algunos autores con el objetivo de lograr una mejor estructuración de las características de los modelos, de los modelos descriptivos y normativos, los sub-clasifican en:

1. Modelo determinístico. Se denominan así cuando las variables de decisión guardan una relación permanente y se conocen con certidumbre.
2. Modelo estocástico. Este tipo de modelos cuenta con parámetros desconocidos, los cuales manejan con base en probabilidades para la relación de las variables de decisión. Puede existir el caso de contar con parámetros desconocidos y otros estimados y siempre queda clasificado el modelo como estocástico.
3. Modelo estático. Son los modelos de acción que se establecen para una determinada fechas en los cuales se

supone que las condiciones planteadas en el modelo no tendrán variación en el período de tiempo en que se procesara el modelo.

4. Modelo dinámico. Este tipo de modelo permite determinar cursos de acción para períodos múltiples, en los cuales se estima que las variables y los parámetros, así como las restricciones pueden estar sujetas a variaciones.
5. Modelo de Simulación. Consiste en formular un modelo con propósitos de experimentarlos para el análisis de problemas específicos y lograr conclusiones que permitan recomendar un modelo normativo en forma adecuada.

3. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El fin de la administración en general es el de conseguir que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. Entre tales recursos, quizá el más importante es el Recurso Humano ya que de su correcto desempeño depende el funcionamiento de los otros recursos existentes en la organización.

3.1 CONCEPTO

“Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades, etc. De los miembros de

la organización en beneficio del individuo, de la empresa y del país en general”²

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.”³

“La Administración de Recursos Humanos se refiere a los conceptos y técnicas, necesarias para llevar a cabo los aspectos de Recursos Humanos, que incluye: Reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”⁴

“Es le conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos, materiales y técnicas para lograr los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores”⁵

Para la presente investigación Administración de Recursos Humanos consiste en la aplicación del proceso administrativo, entendiéndose: Planeación, Organización, Dirección y Control; en el personal de una organización, para el máximo aprovechamiento

² Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas S.A. de C.V., Pág. 27, 1983.

³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, 5ª Ed. Pág. 165.

⁴ Dessler, Gary, Administración de personal, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., 4ª Ed. Pág. 2 1991

⁵ Jiménez Castro, Wilburg, Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Limusa S.A. de C.V. Pág. 16

de los recursos de la misma, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos tanto individuales como institucionales.

3.2 IMPORTANCIA

La Administración de Recursos Humanos es de gran importancia ya que aplicada directamente permite a la organización:

- Proveerse de personal idóneo para desarrollar las funciones de la misma.
- Conseguir el mejor desempeño del personal existente en ella.
- Contar con programas de desarrollo acordes a sus necesidades específicas.
- Evitar la duplicidad de funciones así como otros vicios tales como exceso o insuficiencia de personal.

La Administración de Recursos Humanos maneja recursos vivos, complejos, y variables: las personas. Estos recursos crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y valor dentro de la organización ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones y la efectividad de la empresa dependerá de la eficiencia con que dichas personas se desempeñan tanto individual como colectivamente dentro estas organizaciones.

3.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

3.3.1 PLANEACIÓN

“Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futuras”⁶

Es un proceso de decisión respecto de los Recursos Humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado, consiste en proyectar las necesidades de personal presentes y futuras para el normal funcionamiento de las actividades de la organización. Existen varios modelos para llevar a cabo esta labor, entre algunos se pueden mencionar:

- “Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio
- Modelo basado en segmentos de cargos
- Modelo de sustitución de puestos clave
- Modelo basado en el flujo de personal
- Modelo de planeación integrada”⁷

3.3.2 ORGANIZACIÓN

“Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”⁸

⁶ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág. 210

⁷ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág.211-215

⁸ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Prentice Hall, 6ª Ed. Pág.12

“La organización de Recursos Humanos consiste en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de subordinados”⁹

3.3.2.1 TIPOS DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

La autoridad otorga el derecho a su poseedor de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. Dentro de una empresa, en general, suelen distinguirse 2 tipos de autoridad:

Autoridad Lineal:

“La autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización”¹⁰

La unidad de Recursos Humanos ejerce autoridad de línea sobre las personas bajo su subordinación.

Autoridad de Funcional:

“La autoridad de los miembros de los departamentos de staff, para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff”.¹¹

⁹ Osmin Ernesto Díaz, Judith, Virginia Mendoza, Administración, Ricaldone, Pág. 77

¹⁰ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág. 387

¹⁰ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág.387

¹¹ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág.387

La unidad de Recursos Humanos ejerce autoridad funcional sobre los miembros de la organización dentro de los límites de su función, es decir cuando controla actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff.

3.3.2.2 UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la función de la Administración de Recursos Humanos como unidad, difieren de una organización a otra, ya que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Al igual que la organización de esta unidad, su posición dentro de la estructura orgánica de la compañía dependerá de la importancia que se le otorgue a las funciones que desarrolla, así como del tamaño de la empresa.

3.3.2.3 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Es una determinación exacta de las funciones que se desarrollan dentro de la empresa, busca lograr una asignación más adecuada de las tareas, para esto se recurre a técnicas como el análisis y descripción de puestos, entre otras.

3.3.2.4 INTEGRACIÓN

“La ocupación de un puesto en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo el registro de las personas disponibles, el

reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario".¹²

Es el proceso de cubrir un puesto existente, tomando en cuenta las fuentes de personal disponibles y las técnicas necesarias para el beneficio de la organización.

3.3.2.4.1 RECLUTAMIENTO

"Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización."¹³

Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización, según Chiavenato para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, o como lo indica Stoner "El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan."¹⁴

¹² Koontz O'Donnell, Administración de Empresas, Mc Graw Hill, 3ª Ed. Pág.413

¹³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág.208

¹⁴ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Prentice Hall, 6ª Ed. Pág. 415

3.3.2.4.1.1 TIPOS DE RECLUTAMIENTO:

Reclutamiento General:

Es aquel que se da de forma continua con la finalidad de mantener a disposición de la organización diferentes tipos de candidatos para el momento en que sean requeridos.

Reclutamiento Específico:

En este caso la función de reclutamiento se lleva a cabo por requerimientos específicos, en un momento dado, para cubrir un puesto determinado; sea por que en la organización no se lleva a cabo el reclutamiento general o por que no se dispone del candidato adecuado en la base de datos.

3.3.2.4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

“Son las áreas del mercado de Recursos Humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento”¹⁵

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas

Fuentes Internas:

En este caso los candidatos provienen del interior de la organización, a través de posibles promociones y/o transferencias. Cuando los candidatos provienen de los empleados de la organización, el reclutamiento interno “tiene la ventaja de que los candidatos conocen la empresa y de ellos se conoce el desempeño que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios, esto contribuye a fomentar la lealtad

¹⁵ Gary Dessler, Administración de Personal, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 4ª Ed, Pág.2

e inspira un mayor esfuerzo al personal que trabaja en la empresa”¹⁶

Fuentes Externas:

Suele ocurrir que cuando las fuentes internas son improductivas, se recurra a otras áreas del mercado de Recursos Humanos, tales como: Agencias de empleo, centros educativos, asociaciones profesionales, las demás empresas, o de los registros que la empresa posee a través del reclutamiento general u otras fuentes, es decir, que el reclutamiento externo examina candidatos reales o potenciales que no pertenecen a la organización, disponibles o empleados en otras empresas. Tiene la ventaja de que renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización.

3.3.2.4.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

También conocidos como técnicas de reclutamiento, son los utilizados por las organizaciones para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, en lo fundamental son medios de comunicación. Entre los más importantes se tienen:

- Candidatos presentados por otros empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- Contactos con centros educativos
- Anuncios en diarios, revistas especializadas o no, Etc.

¹⁶ Gary Dessler, Administración de Personal, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 4ª Ed, Pág. 140

3.3.2.5 SELECCIÓN

“Selección es el proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no”¹⁷

“El proceso de selección es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia, cuando se han obtenido una cantidad eficiente de aspirantes mediante el proceso de reclutamiento; con una precalificación de aspirantes, dejando únicamente aquellos que sean más idóneos.”¹⁸

3.3.2.6 INDUCCIÓN

“Inducción es el proceso que proporciona a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.”¹⁹

3.3.2.7 PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIAS

“La promoción implica un cambio de asignación de un puesto de nivel superior en la organización. Un nuevo puesto proporciona al empleado promocionado un aumento en el salario y por ende en su estatus, pero se exige más de él en términos de aptitudes y responsabilidades que deberá ejercer en el nuevo puesto. Una transferencia implica la colocación de un individuo en otro

¹⁷ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Prentice Hall, 6ª Ed. Pág. 424

¹⁸ Palacios Reyes, Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos para la Facultad de Ciencias Agronómicas, 1997, Pág. 23

¹⁹ Gary Dessler, Administración de Personal, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 4ª Ed, Pág.261

puesto en el cual los deberes, las responsabilidades, el estatus y la remuneración son relativamente iguales a los del puesto anterior.”²⁰

3.3.2.8 **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

“Capacitación es una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar actitudes para el logro de los objetivos organizacionales; del área del trabajo y el desarrollo integral del individuo”²¹

“El desarrollo es un proceso planificado a largo plazo, que pretende desarrollar las habilidades, cualidades y valores administrativos del trabajador, a fin de poder ser aprovechados por la institución, a la vez contribuir en la formación y superación personal”²²

“El adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar

²⁰ Palacios Reyes, Propuesta de Creación de la Unidad de RH para la Facultad de CC Agronómicas, Pág. 23

²¹ Hugo Calderón Córdoba, Manual para la Administración del proceso de capacitación.

²² Werther Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Pág. 369

actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”²³.

Para Fernando Arias Galicia, la capacitación consiste en “la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.”²⁴ Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o sub.-unidad:

Evaluar el desempeño. Es decir comparar el trabajo de cada empleado con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.

Analizar los requisitos de trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios, pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

Analizar la organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas.

Las encuestas de los empleados. Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo en su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlo.

²³ <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

²⁴ “Administración de Recursos Humanos”, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas

Una vez identificadas las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes, ya sea fuera o dentro de la organización.

Una diferencia esencial entre programa de capacitación y programa de desarrollo es que "Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros."²⁵

3.3.3 DIRECCIÓN

"La dirección es el esfuerzo administrativo para que la gente se concentre en las metas de la organización"²⁶

Dentro de la función de dirección se enmarcan ciertas actividades específicas que se describen a continuación.

3.3.3.1 LIDERAZGO

"Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo"²⁷

3.3.3.2 MOTIVACIÓN

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

²⁵ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág. 428

²⁶ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág.481

²⁷ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág. 514

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.²⁸

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Algunas teorías sobre motivación son por ejemplo la de Maslow que se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores tanto motivacionales como higiénicos. Por su parte Víctor H. Vroom desarrolló un modelo basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines), de esta forma la motivación se convierte en un proceso que regula la selección de los comportamientos y Edward E. Layer III considera que el dinero puede ser un motivador excelente si las personas creen que existe una relación directa entre el aumento de la remuneración y el desempeño, si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

²⁸ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág. 484

²⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág.87

3.3.3.3 COMUNICACIÓN

“La comunicación es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”.²⁹

“Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos”³⁰

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario la reciba y la comprenda. La comunicación puede ser lateral o vertical.

Comunicación Vertical

Es una comunicación que sube o baja por la cadena de mando. La comunicación descendente tiene por objeto difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros; la función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores.

Comunicación Lateral

Es la comunicación entre los departamentos de una organización que por lo general, sigue el flujo del trabajo u no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.

²⁹ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág. G-3

3.3.3.4 COMPENSACIONES SUPLEMENTARIAS

“Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.”³¹

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados, pues también existen los beneficios sociales, los cuales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones y constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

3.3.3.5 HIGIENE Y SEGURIDAD

“La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan”.³²

³¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág.409

³² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Cit., Pág. 479

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

- a) Un plan organizado
- b) Servicios médicos adecuados
- c) Prevención de riesgos para la salud
- d) Servicios adicionales

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- a) Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- b) Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enferma o portadoras de defectos físicos
- c) Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- d) Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

3.3.4 CONTROL

"Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas"³³

La definición de Robert J. Mockler del control destaca los elementos esenciales del control:

"El control administrativo es un esfuerzos sistemático para establecer normas de desempeño con objetivo de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para

³³ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág.13

determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medida que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa”³⁴

3.3.4.1 PASOS DEL CONTROL

Esta definición divide el control en 4 pasos:

- Establecer estándares, normas y métodos para medir el desempeño
- Medir el desempeño
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros
- Tomar medidas correctivas y volver a evaluar las normas

3.3.4.2 MEDIOS DE CONTROL

Los mecanismos de control pueden ser de diversos tipos:

- Formularios
- Registros
- Expedientes
- Estadísticas

³⁴ Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Cit., Pág.612

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES.

La Universidad de El Salvador (UES), es una institución gubernamental autónoma en los aspectos docente, administrativo y económico. Tiene como funciones, según la Ley de Educación Superior artículo 2, la docencia, investigación científica y la proyección social, funciones que comparte con sus 12 facultades, entre ellas la Facultad de Ciencias Económicas.

Con el fin de conocer como la Facultad de Ciencias Económicas lleva a cabo tales funciones, se han tomado como base tanto el documento: "Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, Noviembre 2001", realizado por Ulla Telling Melke, como las observaciones hechas por el grupo de investigación.

Según el diagnóstico y conversaciones informales con las autoridades y empleados de esta facultad, tanto docentes como personal administrativo no docente, no existe claridad en los objetivos que la rigen, los cuales según aseveraciones ni siquiera existen y son la misión y visión de la facultad las que orientan sus actividades y la ley Orgánica de la Universidad de

El Salvador, la que norma su funcionamiento, puesto que tampoco existe un reglamento de la Facultad de Ciencias Económicas que sea de su conocimiento. Al no haber objetivos claramente definidos, difícilmente existe coordinación entre las diversas unidades que conforman la Facultad de Ciencias Económicas, dando lugar a la posibilidad de que se dupliquen los esfuerzos o se dejen de hacer actividades esenciales para su buena marcha y cumplimiento de cometidos.

A pesar de que el Consejo Técnico Asesor debería ser una instancia clave para la comunicación y coordinación del trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas, éste no puede asumir dicho rol, puesto que no tiene claras sus líneas de trabajo y competencias, lo que refleja deficiencias en la elaboración de perfiles de puestos, función generalmente asignada a una unidad de Recursos Humanos, afirmación comprobada por el personal de la actual unidad de Recursos Humanos, que acepta que en realidad no existen perfiles de los puestos de trabajo para ninguno de los empleados de la Facultad de Ciencias Económicas y de existir, la unidad no tiene conocimiento al respecto; a pesar de que el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador establece que debe existir un manual de descripción de puestos tanto para el personal administrativo no docente como para el personal docente. Este hecho tiene particular trascendencia sobre el personal docente puesto que

este es el responsable directo de la calidad académica en la facultad en cuestión, además de que al carecer de perfiles de puestos se dificulta la contratación de personal, el determinar necesidades de capacitación o elaborar base de datos del personal existente.

Aunque en la Facultad de Ciencias Económicas se realizan capacitaciones a ciertos elementos de su personal, estas, no forman parte de un programa de capacitación e incluso las políticas en esta área o cualquier otra relacionada con la Administración de Recursos Humanos son muy poco claras.

Este fenómeno lleva a que las otras áreas del funcionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas presenten problemas tales como el hecho de que no haya claridad sobre como debe realizarse el proceso de inducción a los nuevos empleados complicando la identificación de los nuevos empleados con la organización, o que desarrollen las actividades tal como se espera de ellos; lo que se vuelve aún más difícil de determinar puesto que al parecer no se exigen resultados a las unidades que conforman la Facultad de Ciencias Económicas, ni a sus empleados, con excepción del sector docente. La Facultad de Ciencias Económicas carece de una estructura formal oficial de la cual todos los empleados estén consientes ya que no hay información sobre los puestos que conformarían dicha estructura.

Muchas de estas funciones tales como elaborar perfiles de puestos de los empleados, diseñar medios de control adecuados, políticas de personal, programas de capacitación procesos de inducción, planeación de personal, entre otras, no se ejecutan, y el grupo de investigación ha identificado en esta situación que la unidad a que por naturaleza están ligadas tales funciones es una unidad de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas. Si bien es cierto que ya existe una unidad con esa denominación en dicha facultad, no se puede observar que ésta realice todas esas funciones ya que no está definido quién en la Facultad de Ciencias Económicas debe realizarlas, y las que están definidas se encuentran tan segregadas entre las unidades que conforman la facultad, que no se pueden coordinar.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Basándose en la problemática detectada en los antecedentes, el problema general queda formulado de la siguiente manera: ¿En que medida un modelo de organización para la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas facilitará su gestión del personal de la misma?

1.3 DELIMITACIÓN

A continuación se presentan diversos elementos que contribuyen a delimitar el problema.

1.3.1 Espacial

La unidad en estudio se encuentra ubicada en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas al norponiente de la Sede Central de la Universidad de El Salvador.

1.3.2 Temporal

La investigación se iniciará en el mes de noviembre de 2003 y concluirá en mayo de 2004.

1.3.3 Elementos

En el problema general se encuentran diversos elementos que constituyen problemas en si mismos, problemas derivados de la situación existente tales como:

Ausencia de programas de capacitación

Falta de procedimientos de inducción al personal nuevo

Políticas de Recursos Humanos no definidas

No existe planeación sobre las necesidades de personal

Mecanismos de evaluación del personal inoperantes

Graves problemas de control del personal

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Proponer un modelo de organización para la unidad de recursos humanos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que facilite la gestión del personal de la misma.

2.2 ESPECÍFICOS

- Diseñar las herramientas técnicas necesarias para la objetiva recolección de los datos que garanticen la validez de la propuesta.
- Facilitar la planeación del Recurso Humano en la FCE por medio de la aplicación de un manual de descripción de puestos, que asegure la existencia de personal idóneo para cubrir las necesidades de la misma.
- Diseñar un manual de organización para la unidad de recursos humanos de la FCE que permita una correcta distribución de las funciones de su personal.
- Coordinar las funciones de la unidad RH con la Dirección de la FCE para asegurar el máximo aprovechamiento de sus recursos a través del diseño de un manual de aplicación del reglamento general del sistema de escalafón del personal de la Universidad de El Salvador.

3. HIPÓTESIS

3.1 GENERAL

A mejor modelo organizacional en la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador mejor gestión del personal de la misma.

3.2 ESPECÍFICAS

- A mayor objetividad en las herramientas técnicas utilizadas para la recolección de datos mayor validez de la propuesta de investigación
- A mayor planeación del RH mayor seguridad en la existencia del personal idóneo para cubrir las necesidades de la FCE
- A mayor aplicación de un manual de organización, mayor facilidad en la distribución de las funciones del personal.
- A mayor coordinación de las funciones de la unidad de RH con la Dirección de la facultad, mayor aprovechamiento de los recursos

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

Hipótesis General:

A mejor modelo organizacional en la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador mejor gestión del personal de la misma

Cuadro No 1

Cuadro de Operacionalización	
Variable	Indicador
Variable Independiente: Modelo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - % en el conocimiento de sus competencias - %en el conocimiento de la estructura organizativa - %de conocimiento de la ubicación de su puesto en la estructura organizativa
Variable dependiente: Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - % de conocimiento de las funciones que la unidad debe realizar respecto a planeación, organización, dirección y control de RH

Hipótesis Específica N° 1:

A mayor objetividad en las herramientas técnicas utilizadas para la recolección de datos mayor validez de la propuesta de investigación

Cuadro No 2

Cuadro de Operacionalización	
Variables	Indicadores
Variable Independiente: Objetividad en las herramientas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Confianza - Porcentaje de error
Variable Dependiente: Validez en la propuesta de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - % de aceptación percibido respecto a la propuesta

Hipótesis Específica N° 2:

A mayor planeación del RH mayor seguridad en la existencia del personal idóneo para cubrir las necesidades de la FCE

Cuadro No 3

Cuadro de Operacionalización	
Variables	Indicadores
Variable Independiente: Planeación de Recursos Humanos	- % de aplicación de planeación de necesidades de personal - % de aplicación de planeación de desarrollo de personal - % de aplicación de métodos de reclutamiento y selección de personal
Variable Dependiente: Necesidades de Personal	- % de existencia de perfiles de puestos - % de realización de Inventarios de personal - % de aplicación de métodos para determinar el equilibrio futuro entre necesidades y personal existente

Hipótesis Específica N° 3:

A mayor aplicación de un manual de organización, mayor facilidad en la distribución de las funciones del personal.

Cuadro No 4

Cuadro de Operacionalización	
Variab les	Indicadores
Variable Independiente: Manual de organización	<ul style="list-style-type: none"> - % de conocimiento sobre Tipos de autoridad existentes - % de conocimiento sobre Estructuras organizacionales en uso
Variable Dependiente: Distribución de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - % de existencia de Políticas y normas de asignación actividades al personal en la Facultad de Ciencias Económicas. - % de aplicación de manual de descripción de puestos - % de aplicación de manual de organización

Hipótesis Específica N° 4:

A mayor coordinación de las funciones de la unidad de RH con la Dirección de la facultad, mayor aprovechamiento de los recursos

Cuadro No 5

Cuadro de Operacionalización	
Variab les	Indicadores
Variable Independiente: Coordinación	- Desarrollo de las actividades de Dirección actuales en la Facultad de Ciencias Económicas.
Variable Dependiente: Aprovechamiento de los recursos	- Número de funciones que ejecuta un puesto de trabajo, propias de su cargo.

4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el tipo de investigación, se hace necesario seleccionar los métodos y técnicas apropiados para llevarlo a cabo:

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se define como de tipo correlacional y descriptiva. Es correlacional al establecer el grado relación entre las variables de investigación, en la parte descriptiva de la investigación se realiza la comprobación de diversos supuestos simples que no presentan relación de variables y únicamente proporcionan información para describir la situación actual.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para responder a las preguntas del problema de investigación y someter a prueba las hipótesis planteadas se selecciona un diseño específico de investigación, según Sampieri, estos pueden ser: experimentales o no experimentales, para el caso, la investigación se considerará como no experimental ya que no se pretenderá que exista manipulación alguna de las variables involucradas ni se desarrollará dentro de un ambiente controlado, sino que se observarán tal y como se dan en su ambiente natural para luego analizarlas.

4.3 MÉTODOS A UTILIZAR.

“El método representa la estrategia concreta e integral de trabajo para analizar el problema coherentemente con la definición teórica del mismo y con los objetivos de la investigación”³⁵

Para la investigación se utilizará el método científico, el que se define como “el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre varios fenómenos”³⁶.

Según Rojas Soriano el método científico no se presenta de manera única, ya que hay diferentes maneras de abordar un problema y el método científico puede valerse tanto del método inductivo el deductivo como el experimental.

En el método inductivo, el conocimiento científico se concibe como un conocimiento verdadero o cierto sobre la estructura del mundo derivable a partir de la observación de un cierto número de hechos particulares, es decir, el modo de proceder de nuestro conocimiento del mundo exterior, que nos lleva de la observación de los fenómenos particulares a la formulación de una teoría.

³⁵ Rojas Soriano, Raúl R., “Investigación Social, Teoría y praxis”

³⁶ “Guía Para Realizar Investigaciones Sociales”, Raúl Rojas Soriano, UNAM 8ª Ed.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La técnica es el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información.

La información provendrá tanto de fuentes primarias como secundarias y se reunirá a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

4.4.1 Investigación de Fuentes Primarias.

En esta etapa de la investigación se determinará la situación actual a través de la unidad de análisis, para obtener la información se apoyará en las siguientes técnicas:

4.4.1.1 La Encuesta.

Estará diseñada para recolectar la información necesaria para la investigación ya que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias respecto a la investigación que se realiza. Será dirigida tanto al personal administrativo y de servicios de la Facultad de Ciencias Económicas, cabe señalar que no se pretende encuestar personal docente dados los amplios conocimientos que estos poseen sobre

el tema, lo que significa un alto grado de sesgo en la información al tener lugar alguna manipulación de su parte. El instrumento a utilizar con esta técnica es el Cuestionario.

4.4.1.2 La Entrevista.

Su propósito será el de recopilar información de carácter exploratorio necesaria para el desarrollo de la investigación, puesto que establecerá una comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Estará dirigida al personal de la unidad de Recursos Humanos.

El instrumento a utilizar para la recolección de información con esta técnica es la Cédula de Entrevista.

4.4.2 Investigación De Fuentes Secundarias.

A fin de obtener información complementaria conceptual en la investigación se realizará la revisión bibliográfica de: libros, tesis, revistas, periódicos, diccionarios, folletos, publicaciones en Internet, el documento: "Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, Noviembre 2001", realizado por Ulla Telling Melke, y cualquier tipo de fuente de información secundaria disponible.

El instrumento a emplear son los resúmenes de revisión bibliográfica.

4.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

4.5.1 Universo.

Para el desarrollo de la investigación el universo estará constituido por, personal administrativo (40) y de servicios (27) de la Facultad de Ciencias Económicas, siendo un total de 67 personas.

4.5.2 Muestra.

Debido al pequeño número de elementos en el universo de investigación (67), se pretendió utilizar el censo en lugar del muestreo para recolectar la información de la encuesta.

Pero de estas 67 personas, se encuestaron realmente a 50 de ellas, esto debido a la disponibilidad en cuanto a tiempo y a actitud que mostraron las 17 personas que no accedieron a llenar la encuesta, además se obtuvieron 10 entrevistas con jefes de unidades que componen la organización de la Facultad, en representación del sector docente de la Facultad.

4.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información obtenida de la encuesta se procesa a través de cuadros de tabulación que permitan clasificar, analizar e interpretar los datos obtenidos de la investigación. Para dicho procesamiento se utilizó el software Excel para obtener las tablas de frecuencia porcentual.

En cuanto a los resultados de la entrevista, estos se analizan y se presentan consolidados a continuación del análisis de las encuestas.

4.6.1 Tabulación de los resultados de la encuesta.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta al personal administrativo no docente y se servicios.

1. ¿Conoce todas las funciones de su cargo?

Objetivo: Determinar si el personal conoce las funciones que debe desempeñar en su cargo.

Cuadro 6.

Conoce funciones de su cargo	Total
Si	90.91%
No	9.09%
Total general	100.00%

Interpretación: 90.91% de los encuestados manifiesta conocer todas sus funciones, 9.09% dice no conocerlas todas.

- ¿Cómo se enteró de estas funciones?

Objetivo: Determinar los medios utilizados para explicar y dar a conocer las funciones de un cargo al empleado.

Cuadro 7

como se enteró de ellas	Total
En la práctica	85.00%
Por el jefe	15.00%
Total general	100.00%

Interpretación: 85% manifiesta haberse enterado en la práctica de su cargo, 15% afirma haberse enterado de sus funciones por medio del jefe inmediato.

- Enumere 5 funciones principales de su cargo:

Objetivo: Corroborar si efectivamente el empleado conoce las funciones del cargo que desempeña.

Cuadro 8

mencione 5	Total
SI	50.00%
NO	50.00%
Total general	100.00%

Interpretación: 50% de los encuestados pudo enumerar 5 funciones y además éstas se apegaban a su cargo, 50% no logró enumerar 5 funciones de su cargo o mencionó funciones no propias para el cargo que ocupa.

4. ¿Conoce la ubicación de su unidad dentro del organigrama de la Facultad?

Objetivo: Determinar el conocimiento del organigrama de la Facultad.

Cuadro 9.

Sabe donde se ubica en el organigrama	Total
SI	40.91%
NO	59.09%
Total general	100.00%

Interpretación: 40.91% de los encuestados manifiesta tener el conocimiento sobre la ubicación de su unidad dentro del organigrama, 59.09% dice no tenerlo.

- Describa la responsabilidad principal de su unidad:

Objetivo: Conocer en qué medida el empleado conoce hacia donde se dirigen los resultados de sus funciones.

Cuadro 10

Sabe la responsabilidad principal	Total
SI	40.91%
NO	59.09%
Total general	100.00%

Interpretación: 40.91% de los entrevistados conoce cual es la principal responsabilidad que su unidad debe ejecutar, 59.09% menciona funciones que deben de ejecutar o no sabe cual es esa responsabilidad.

6. ¿Conoce los objetivos que persigue su unidad?

Objetivo: Determinar en qué medida las unidades que componen la Facultad trabajan en base a objetivos.

Cuadro 11.

Conoce los objetivos	Total
SI	59.09%
NO	40.91%
Total general	100.00%

Interpretación: 59.09% de los encuestados manifiesta conocer los objetivos de su unidad, 40.91% dice desconocerlos.

7. ¿Su selección tuvo como base un perfil del puesto?

Objetivo: Determinar la utilización de instrumentos técnicos en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 12.

Contratación en base a perfil	Total
SI	36.36%
NO	59.09%
NS	4.55%
Total general	100.00%

Interpretación: 36.36% de los encuestados manifiesta que efectivamente su selección tuvo como base un perfil del puesto, 59.09% dice que no y 4.55% dice no recordar o desconocer sobre esto.

8. ¿Qué medio de reclutamiento fue empleado en su contratación?

Objetivo: Conocer los medios de reclutamiento empleados para la contratación de personal.

Cuadro 13.

Medio de reclutamiento	Total
Anuncio en medios masivos	4.76%
Base de datos	4.76%
Asistió a llenar solicitud de empleo	66.67%
Amistad	23.81%
Total general	100.00%

Interpretación: 4.76% de los encuestados dice que se utilizaron anuncios masivos para convocar a una plaza de trabajo, 4.76% que fue mediante bases de datos, 66.67% que fue mediante el sistema de solicitudes de trabajo y 23.81% afirma que amistades son las que le motivaron a asistir.

9. Para obtener el empleo, ¿compitió con otros candidatos?

Objetivos: Determinar la forma en que la Facultad elige a sus empleados.

Cuadro 14.

Compitió con otros	Total
SI	54.55%
NO	45.45%
Total general	100.00%

Interpretación: 54.55% de los encuestados afirma haber competido con otros candidatos para ocupar la vacante de personal, 45.45% dicen haber sido los únicos que aplicaron para ese puesto.

10. Al momento de su contratación, ¿poseía experiencia laboral en trabajos similares?

Objetivo: Conocer si el personal poseía experiencia laboral antes de ingresar a la Facultad.

Cuadro 15.

Poseía experiencia	Total
Si	72.73%
No	27.27%
Total general	100.00%

Interpretación: 72.73% de los encuestados manifiesta que tenía experiencia laboral en el área cuando se le contrato, 27.27% dice que no la tenía.

11. Cruce de compitió con otros candidatos para el puesto versus medio de reclutamiento empleado para su contratación. (tabla por porcentaje del total).

Objetivo: Verificar la aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección utilizados para atraer los mejores candidatos para las vacantes de empleo.

Cuadro 16.

Medio de reclutamiento	Si	No	Total general
anuncio en medio	4.76%	0.00%	4.76%
base de datos	4.76%	0.00%	4.76%
sistema de solicitud de trabajo	38.10%	28.57%	66.67%
amistad	4.76%	19.05%	23.81%
Total general	52.38%	47.62%	100.00%

Interpretación: del total de encuestados, 54.38% compitió con otros candidatos, dentro de este grupo, 4.76% dice haber asistido por anuncio en medios, 4.76% por medio de bases de datos, 38.10% por medio de solicitudes de trabajo y 4.76% por amistad.

El 47.62% dice no haber competido con otros candidatos, de estos, 28.57% asistió aplicó por medio de solicitud de trabajo y 19.05% fue traído por amigos.

12. Cruce de compitió con otros candidatos para el puesto versus medio de reclutamiento empleado para su contratación. (tabla por porcentaje del medio de reclutamiento).

Objetivo: Determinar qué medios de reclutamiento han sido empleados con personas que ingresaron a laborar en la Facultad sin haber tenido competencia con otros candidatos.

Cuadro 17.

Medio de reclutamiento	Si	No	Total general
anuncio en medio	100.00%	0.00%	100.00%
base de datos	100.00%	0.00%	100.00%
sistema de solicitud de trabajo	57.14%	42.86%	100.00%
amistad	20.00%	80.00%	100.00%
Total general	52.38%	47.62%	100.00%

Interpretación: del 100% de personas que asistieron por anuncios en medio, el 100% compitió contra otros candidatos para el puesto, del 100% de personas que fueron reclutadas por medio de bases de datos, todas compitieron con otros candidatos, del 100% de personas que llenaron solicitud de empleo, 57.14% compitió con otros candidatos, 42.86% no lo hizo, finalmente, el 100% de personas que asistieron por amistades, 20% compitió con otros candidatos y 80% no.

13. ¿Recibió algún tipo de explicación sobre las funciones que iba a desempeñar?

Objetivo: Determinar el proceso de inducción que el personal de la Facultad recibe.

Cuadro 18.

Se explicó sus funciones	Total
Si	45.45%
No	54.55%
Total general	100.00%

Interpretación: 45.45% de los encuestados manifiesta que se le explicó que funciones desempeñaría al momento de su ingreso a laborar en la Facultad, 54.55% dice que no tuvo explicación alguna.

14. ¿De qué manera recibió esta inducción?

Objetivo: Conocer los medios utilizados para la inducción del personal de la Facultad.

Cuadro 19.

De que manera se le explico	Total
Reglamento interno	7.14%
Verbalmente	71.43%
Ninguna	21.43%
Total general	100.00%

Interpretación: 7.14% menciona que la inducción se realizó por medio del reglamento interno, 71.43% dice que de manera verbal, mientras que 21.434 dijo que no se utilizó ningún medio para la inducción.

15. ¿Sabe si existe un manual de organización en la Facultad?

Objetivo: Determinar la existencia de Herramientas técnicas de organización en la Facultad.

Cuadro 20.

Manual de organización	Total
SI	4.55%
NO	95.45%
Total general	100.00%

Interpretación: 4.55% dice que si existe manual de organización, 95.45% dice que no existe.

16. ¿Sabe si existe un manual de análisis y descripción de puestos en la Facultad?

Objetivo: Determinar la existencia de herramientas técnicas para orientar el trabajo de los empleados de la Facultad.

Cuadro 21.

Manual de puestos	Total
Si	4.55%
No	95.45%
Total general	100.00%

Interpretación: 4.55% afirma la existencia de un manual de análisis y descripción de puestos, 95.45% dice que no existe.

17. En el tiempo que tiene de laborar aquí, ¿ha recibido capacitaciones?

Objetivo: Determinar la aplicación de planes de capacitación en la Facultad.

Cuadro 22.

Ha recibido capacitaciones	Total
SI	50.00%
NO	50.00%
Total general	100.00%

Interpretación: 50% de los encuestados dicen que efectivamente han recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que tiene de laborar en la facultad, 50% dice que no.

18. ¿Quién asignó esta capacitación?

Objetivo: Conocer los encargados de aplicar el plan de capacitación de la Facultad.

Cuadro 23.

Quien las asigna	Total
Jefe inmediato	8.33%
Administración financiera	16.67%
Decanato	25.00%
Oficinas centrales	50.00%
Total general	100.00%

Interpretación: 8.33% piensa que su jefe inmediato le asignó la capacitación, 16.67% que administración financiera, 255 que el decanato y 50% que oficinas centrales.

- ¿Tiene conocimiento si la Facultad posee un expediente de su información personal y laboral?

Objetivo: Determinar la existencia de un registro de base de datos como herramienta para el desarrollo profesional de los empleados de la Facultad.

Cuadro 24.

Existe expediente	Total
Si	86.36%
No	13.64%
Total general	100.00%

Interpretación: 86.36% de los encuestados afirman la existencia de una base de datos con información personal y laboral de los empleados, 13.64% dice que esta base de datos no existe.

19. ¿Ha recibido algún ascenso o transferencia en alguna ocasión en la Facultad?

Objetivo: Determinar la existencia de políticas de ascensos y transferencias en la Facultad.

Cuadro 25.

Ha recibido ascenso	Total
Si	40.91%
No	59.09%
Total general	100.00%

Interpretación: 40.91% de los encuestados dice haber recibido algún ascenso, 59.09% dice no haber recibido ninguno.

20. ¿Quién asignó este ascenso o transferencia?

Objetivo: Conocer los responsables de ejecutar las políticas de ascensos y transferencias en la Facultad.

Cuadro 26.

Quien lo asigno	Total
Jefe inmediato	41.67%
Administración financiera	16.67%
Decanato	25.00%
No sabe	16.67%
Total general	100.00%

Interpretación: 41.67% de los encuestados manifiesta haber sido ascendido por su jefe inmediato, 16.67% por medio de administración financiera, 25% por el decanato, 16.67% no sabe quien le asignó este ascenso.

21. Cruce de tiempo de laborar en la facultad y ha recibido algún ascenso o transferencia. (porcentaje del tiempo de laborar en la facultad)

Objetivo: Conocer en qué tipo de personal (de acuerdo a antigüedad) se distribuyen los ascensos o transferencias.

Cuadro 27.

TIEMPO DE LABORAR	si	no	Total general
menos de 5 años	0.00%	37.50%	33.33%
de 5 a 10 años	0.00%	6.25%	5.56%
de 10 a 15 años	50.00%	18.75%	22.22%
de 15 a 20 años	50.00%	6.25%	11.11%
de 20 a 25 años	0.00%	6.25%	5.56%
Más de 25 años	0.00%	25.00%	22.22%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Interpretación: del 100% de personas que han recibido ascensos, 50% tiene entre 10 a 15 años de laborar en la facultad y 50% entre 15 a 20 años. Del 100% de personas que no han recibido ascensos, 31.50% tienen menos de 5 años de laborar en la Facultad, 5.56% tiene entre 5 a 10 años, 22.22% entre 10 a 15 años, 11.11% entre 15 a 20 años, 5.56% entre 20 a 25 años y 22.22% mas de 25 años.

4.6.2 Consolidado de entrevistas realizadas.

¿Quién se encarga de reclutar personal en la Facultad?

Objetivo: determinar quien se encarga del proceso de reclutamiento en la Facultad.

Mediante las entrevistas se determinó que no existe un procedimiento de reclutamiento general que pueda ser utilizado por las distintas unidades, se menciona además que las plazas se promocionan primero a nivel interno y solo en caso de no existir respuesta se utilizan la promoción externa, también se menciona a una comisión como la encargada de reclutar al personal docente.

¿Cuál es el procedimiento para seleccionar personal?

Objetivo: Conocer los medios utilizados para seleccionar personal

Según los resultados de entrevistas, no existe un procedimiento y políticas generales que sirvan como guía en la selección de personal, y más bien es cada unidad la que crea sus propios medios, solamente el sector docente manifiesta guiarse por el reglamento de la carrera docente.

¿ Como ejecutan la inducción para el nuevo empleado?

Objetivo: Conocer los mecanismos existentes para el proceso de inducción.

La información obtenida a través de las entrevistas señala también que la orientación al recién llegado es realizada normalmente por el jefe inmediato o compañeros de manera verbal.

¿ Se transfiere personal con frecuencia de un puesto a otro?

Objetivo: Determinar si existe transferencia de personal.

Por medio de entrevistas con los jefes de algunas unidades se determinó que los ascensos y transferencias se dan cada cuatro años y giran en torno a los cambios de autoridades en la facultad, período en el cual es cuando más tensas se vuelven las relaciones subordinado - jefe.

¿Cómo es el tipo de autoridad que se ejerce de parte de las jefaturas de las diferentes unidades?

Objetivo: Determinar los tipos de autoridad ejercidos.

Según la información obtenida en las entrevistas, el tipo de autoridad en las unidades es lineal, sin embargo, una parte considera que no existe suficiente autoridad en los jefes de unidad, además todos afirman que la máxima autoridad es el decano de la facultad.

Los mismos entrevistados manifiestan también, que las órdenes se imparten tanto de manera verbal como escrita, dos entrevistados mencionan que reciben órdenes de más de un jefe pero que no por ello son contradictorias, el resto asegura que solo depende de un jefe, se destaca además que solo el vice-decano manifiesta

ejerger funciones fuera de su cargo y esto debido a que en la actualidad no tiene secretaria.

¿Recibe algún tipo de motivación en su trabajo?

Objetivo: Conocer los medios utilizados para motivar al personal.

Por parte de los entrevistados, todos concuerdan en que no existen mecanismos para la motivación y que ésta solo aparece a carácter personal entre las jefaturas originadas por la educación de nuevos profesionales.

¿Cómo califica la coordinación entre las diferentes unidades que conforman la institución?

Objetivo: Evaluar la coordinación que existe entre las diferentes unidades.

Los entrevistados manifiestan que la comunicación entre las distintas unidades es casi nula, no obstante la califican como regular

¿Desarrolla la facultad planes de capacitación y desarrollo (capacitaciones, cursos ,entrenamientos).

Objetivo: Determinar la existencia de planes de capacitación y desarrollo en la Facultad.

No existe concordancia entre los entrevistados en cuanto a la existencia de planes de capacitación, la coordinadora de la

unidad de recursos humanos afirma que se están preparando para ello en un futuro próximo.

¿Otorga la institución incentivos extras a sus empleados?

Objetivos: Determinar la existencia de incentivos extras para los empleados.

La única prestación suplementaria mencionada por todos los entrevistados es un bono bimestral

¿Se aplica un sistema disciplinario para corregir las faltas en el desempeño de las actividades?

Objetivo: Identificar la aplicación de un sistema disciplinario.

Según los entrevistados existe un sistema disciplinario pero lastimosamente este no es aplicado, la coordinadora de recursos humanos afirma que en un futuro pretende ser realmente aplicado.

¿Considera usted que la unidad de Recursos Humanos de la facultad cumple con las funciones que le competen a una unidad de este tipo?

Objetivo: Conocer la opinión de los jefes de unidad sobre el trabajo que realiza la unidad de Recursos Humanos

Del total de entrevistados, solo la coordinadora de la unidad de recursos humanos manifiesta que la unidad cumple con todas las funciones que le competen como unidad encargada de la administración de recursos humanos.

4.7 DIAGNÓSTICO.

Una vez procesada la información, tanto de la encuesta como de la entrevista, se procederá a describir la situación actual acerca de los recursos humanos en la Facultad de Ciencias Económicas.

4.7.1 PLANEACIÓN

4.7.1.1 Previsión

El 86.36% de los entrevistados manifiesta tener conocimiento de la existencia de una base de datos con la información de cada una de las personas que labora dentro de la Facultad de ciencias económicas, pero manifiestan también que la misma carece de actualizaciones periódicas, esto es importante como fuente de reclutamiento para cubrir las necesidades de personal que puedan surgir dentro de la organización, y su actualización es vital para registrar los progresos que cada persona va teniendo en su carrera académica y laboral..

De esta manera se ha determinado que los mecanismos de previsión de necesidades de personal están sentados, y es su mantenimiento y actualización, el reto a realizar por la unidad de recursos humanos.

4.7.2 ORGANIZACIÓN

4.7.2.1 Integración

4.7.2.1.1 Reclutamiento

Para el procedimiento de atraer los candidatos idóneos para cubrir una vacante, el 66.67% de los encuestados manifiesta que con ellos fue utilizado el sistema de llenado de solicitud de empleo, 23.81% que su contratación se realizó basándose en algún contacto dentro de la facultad (amistad), 4.73% manifiesta que asistió por medio de anuncios en medios y 4.73% que se le contactó por medio de agencias especializadas en reclutamiento.

Es de destacar que del 66.67% que manifiesta haber aplicado por medio de solicitud de trabajo a una vacante, el 42.86% no compitiera con otras personas para ese puesto de trabajo, además, como es lógico, el 80% de los que aplicaron a vacantes por medio de amistades no tuvieron competencia con otras personas para ser elegidos.

Mediante las entrevistas se determinó que no existe un procedimiento de reclutamiento general que pueda ser utilizado por las distintas unidades, se menciona además que las plazas se promocionan primero a nivel interno y solo en caso de no existir respuesta se utiliza la promoción externa, también se menciona a una comisión como la encargada de reclutar al personal docente.

4.7.2.1.2 SELECCIÓN

Para la función de selección del personal, se le consultó a los encuestados sobre la utilización del perfil del puesto para la vacante que aspiraban a cubrir, de los cuales solamente un 36.36% manifiesta que efectivamente su selección se realizó en base a un perfil del puesto.

Dentro de la selección cabe mencionar que el 57.14% de los contratados manifiestan que compitieron con otros candidatos para ocupar la vacante de personal a la que aplicaron, por otro lado el 42.86% del personal no compitió con otros candidatos. Es de destacar también que si cruzamos el medio de reclutamiento contra la competencia con otros candidatos, solo un 38.10% cumple con aplicar para un cargo por medio de solicitud de trabajo y competir con otros candidatos.

Mientras tanto, según los resultados de entrevistas, no existe un procedimiento y políticas generales que sirvan como guía en la selección de personal, y más bien es cada unidad la que crea sus propios medios, solamente el sector docente manifiesta guiarse por el reglamento de la carrera docente.

4.7.2.1.3 INDUCCIÓN

Para la fase de inducción del personal evaluado, se consultó con los encuestados sobre la existencia de un proceso de inducción, 45.45% de las personas que si tuvieron inducción menciona entre

los medios utilizados en 71.43% la forma verbal, 7.14% el reglamento interno y 21.43% no recuerda el medio empleado.

La información obtenida a través de las entrevistas señala también que la orientación al recién llegado es realizada normalmente por el jefe inmediato o compañeros de manera verbal. Esto nos indica que la facultad carece de instrumentos formales que permitan aplicar una inducción al empleado que lo oriente realmente, esto conlleva además a que las formas de dar esta inducción sean verbales, y variables dependiendo del jefe, unidad ó tiempo. Esto conlleva a formar un nuevo miembro que imita el comportamiento de su jefe y compañeros de trabajo, de tal manera que de forma inconsciente, cometa los mismos errores.

4.7.2.1.4 Promoción y Transferencias

El 40.91% de los entrevistados han recibido algún ascenso en su tiempo de laborar en la facultad, de estos, el 41.67% manifiesta que ha sido su jefe inmediato quien lo concedió, 25% manifiesta que el Decanato, 16.67% menciona a administración financiera local. Además, los ascensos se concentran por igual entre los empleados que tienen entre 10 y 20 años de antigüedad dentro de la facultad.

Por medio de entrevistas con los jefes de algunas unidades se determinó que los ascensos y transferencias se dan cada cuatro años y giran en torno a los cambios de autoridades en la

facultad, período en el cual es cuando más tensas se vuelven las relaciones subordinado - jefe.

Con esta base podemos afirmar que los ascensos no dependen de una sola persona, que no es la antigüedad el criterio para proporcionarlos dado que hay personas con mayor antigüedad que no han recibido ascensos y que, mezclando el alto porcentaje mencionado en como aplicó a la plaza que ocupa, los ascensos vienen de la mano de quien es el nuevo jefe, administrador financiero ó decano de la facultad.

4.7.2.2 Ubicación de la Unidad de Recursos

Humanos.

De acuerdo a los resultados, el 59.09%% de empleados de los sectores servicios y administración, manifiestan no saber como se ubica su unidad dentro del organigrama de la Facultad, es decir, desconocen la estructura formal de responsabilidad y autoridad que sus unidades poseen en el desarrollo de las actividades que como institución se llevan a cabo, por el otro lado, 69.64% de este tipo de personal desconocen la responsabilidad que como unidad tienen y a quien deben de reportar los resultados de sus labores, como muestra de esto, 36.36% de los encuestados pueden definir cual es el principal objetivo que como unidad persiguen, cabe aclarar que el 100% de

los encuestados no mencionó objetivos ni metas que persiguen en el período.

Además, 95.45% de los encuestados afirman que no existe manual de organización y manual de análisis y descripción de puestos.

Según la información obtenida en las entrevistas, el tipo de autoridad en las unidades es lineal, sin embargo, una parte considera que no existe suficiente autoridad en los jefes de unidad, además todos afirman que la máxima autoridad es el decano de la facultad.

Los mismos entrevistados manifiestan también, que las órdenes se imparten tanto de manera verbal como escrita, dos entrevistados mencionan que reciben órdenes de más de un jefe pero que no por ello son contradictorias, el resto asegura que solo depende de un jefe, se destaca además que solo el vice-decano manifiesta ejercer funciones fuera de su cargo y esto debido a que en la actualidad no tiene secretaria.

Esto significa que 3 de cada 5 empleados, desconocen el objetivo en general que como unidad deben de cumplir y peor aún, todas las unidades desconocen las metas y objetivos por período que les permitan mejorar su desempeño, se concluye entonces que el 60% de las personas trabajan en la facultad sin saber que se espera de ellos y que la Facultad en sí, no espera que estos puestos de trabajo den resultados que contribuyan a alcanzar metas y objetivos estratégicos para la institución. Por otro

lado, las jefaturas consideran que sus puestos de trabajo y funciones están organizados correctamente.

4.7.2.3 Asignación de Funciones

De acuerdo a los resultados obtenidos, el conocimiento sobre las funciones que cada puesto de trabajo realiza, en general, refleja que el 90.91% de los encuestados, manifiesta que las conoce, mientras que el 9.09% dice desconocer todas las funciones que debe desempeñar en su puesto trabajo, sin embargo, al pedir enumerar estas funciones que manifiestan conocer, solo el 50% puede hacerlo sin mencionar tareas o funciones no apegadas al cargo que desempeña. Esto nos lleva a afirmar que el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES carece de conocimientos sobre las funciones que como empleados deben de ejercer, por esta razón, no resulta extraño que el 85% de los empleados de estos sectores conocieran su trabajo ya en el puesto, en la práctica, sin tener como base instrumentos técnicos formales que explicaran sus funciones que sirvieran como guías para dejar claro cuales son los resultados que de ellos se esperan.

4.7.3 Dirección

4.7.3.1 Motivación

22.73% afirma que si tiene conocimiento de la existencia de incentivos sobre el desempeño, de este porcentaje, 90% ha recibido alguno, estamos hablando entonces que de cada 5

empleados, 1 ha recibido incentivos al desempeño. Al consultar quien se encarga de asignar estos incentivos, 22.22% dice que el jefe inmediato, 11.11% que administración financiera, 16.67% Decanato, 5.56% oficinas centrales, el resto (44.44%) dice desconocer quien.

Se destaca que el 55.56% de los que han recibido incentivos son de personal administrativo, 44.44% son de personal de servicios, de igual manera, la distribución por antigüedad muestra que los incentivos han sido entregados en su mayoría a personas con menos de 5 años de laborar en la facultad 66.67%, mientras que 40% son personas con 10 a 15 años, 50% con 20 a 25 años y 50% con más de 30 años.

Por parte de los entrevistados, todos concuerdan en que no existen mecanismos para la motivación y que ésta solo aparece a carácter personal entre las jefaturas y es originada por la educación de nuevos profesionales.

Esto nos indica que, los incentivos sobre el desempeño no son la una práctica muy utilizada dentro de la facultad, es fácil identificar que esto se debe a la nula evaluación al desempeño que se realiza entre este tipo de personal. También se deduce que, no hay una unidad responsable de realizar o asesorar en este sentido y que cada unidad busca sus propios medios para realizar estas evaluaciones carentes de formalidad.

Dentro de este punto cabe destacar que los incentivos no son obra de la antigüedad ni están concentrados en un tipo de personal en específico por lo que desaparece el compadrazgo que ha venido teniendo lugar en anteriores diagnósticos.

4.7.3.2 Comunicación

Los entrevistados manifiestan que la comunicación entre las distintas unidades es casi nula, no obstante la califican como regular, si tomamos en cuenta que la mayoría de personas manifiestan en las encuestas desconocer la responsabilidad principal de su unidad al igual que su ubicación dentro del organigrama podemos entender el porque no tienen claros los vínculos que existen entre su trabajo y el de sus compañeros.

4.7.3.3 Capacitación y Desarrollo

El 50% de los entrevistados manifiestan que han recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que tienen como empleados de la UES, la respuesta a quien fue el responsable de asignarlas son variadas, es así como un 16.67% dice que fue administración financiera local, 8.33% el jefe inmediato, 25% el decanato y 50% que oficinas centrales. Por otro lado, del 100% de personas que han recibido algún ascenso, solo el 22.22% ha recibido alguna capacitación.

No existe concordancia entre los entrevistados en cuanto a la existencia de planes de capacitación, la coordinadora de la

unidad de recursos humanos afirma que se están preparando para ello en un futuro próximo.

Esto supone que no existe una unidad dentro de la facultad en la actualidad que se encargue de guiar y distribuir un plan de capacitación para las demás unidades, en este momento cada cual vela por sus intereses y decide a quien de su gente capacitar y sobre qué.

Por esto no es de extrañarse que el 90.91% de las personas encuestadas que han recibido capacitación, pertenecen al sector administrativo, razón por la cual se puede afirmar que las capacitaciones son accesibles solo para personal que se relaciona con áreas de mando gerencial dentro de la facultad (decanato, administración financiera) o dentro de la universidad (oficinas centrales), dejando de lado al sector servicios, además se están obviando capacitaciones muy necesarias, tal es el caso de las personas que pasan a ejercer nuevas funciones originadas por un ascenso o transferencia y que naturalmente requieren de nuevos conocimientos.

4.7.3.4 Desarrollo Profesional.

En este apartado es de destacar que, el 55.56% de los empleados tienen como nivel de escolaridad bachillerato, de estos empleados, el 70% tienen cuando menos 5 años de laborar en la Facultad, con estas solas cifras podemos mencionar que el área de desarrollo profesional muestra debilidad, sin embargo, no se

puede especificar la responsabilidad de la unidad de recursos humanos al respecto, dado que, las condiciones aparentemente están dadas para que el personal pueda continuar sus estudios, el administrador financiero manifiesta que existen permisos para estudiar como parte de las prestaciones que ofrece la facultad así como becas y préstamos para útiles.

4.7.3.5 Compensaciones Suplementarias

La única prestación suplementaria mencionada por todos los entrevistados es un bono bimestral, sin embargo el administrador financiero manifiesta que existen las siguientes prestaciones:

- Seguro de vida.
- Gastos de defunción.
- Vacaciones adicionales a las de ley.
- Permisos para estudiar.
- Préstamos personales y para útiles.
- Uniformes.

4.7.4 CONTROL

4.7.4.1 Medios de Control

El 8.33% de los entrevistados menciona que acuden a la unidad de recursos humanos únicamente para firmar la entrada y salida de la jornada laboral, esto porque el mecanismo de control es una hoja donde el empleado estampa su firma ya que el reloj marcador de uso exclusivo del personal administrativo se encuentra averiado, se desconoce quien procesa esta información

posteriormente, según los entrevistados existe un sistema disciplinario pero lastimosamente este no es aplicado, la coordinadora de recursos humanos afirma que en un futuro pretende ser realmente aplicado.

4.7.5 PROBLEMAS DETECTADOS EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

Al Consultar con los encuestados en que casos utilizan a la unidad de recursos humanos, 33.33% manifiesta no saberlo, 9.20% no contesta y 57.14% dice saber cuando, al momento de consultarle cuando es que utilizan a la unidad, 8.33% dice que para firmar la entrada/salida de la jornada laboral, 25% para tramitar incapacidades médicas, 25% para pedir permisos para no asistir al trabajo, 25% para problemas con planillas, 8.33% para pedir materiales de trabajo y 8.33% para solucionar problemas laborales que no especifican.

Dentro de los principales problemas en esta área, 36.36% de los encuestados opinan que básicamente los problemas son: la falta de apoyo al desarrollo profesional, la falta de motivación, el desconocimiento de responsabilidades y la carencia de políticas para el área.

Por su parte, del total de entrevistados, solo la coordinadora de la unidad de recursos humanos manifiesta que la unidad cumple con todas las funciones que le competen como unidad encargada de la administración de recursos humanos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

- Lo anterior nos indica que en la actualidad, la unidad de recursos humanos de la Facultad realiza muy limitadamente las funciones que, teóricamente, debe de realizar, concentrándose tan solo en el área de la administración de sueldos y salarios según lo manifiesta el personal que labora en la facultad, lo más agravante es que como institución educativa y como Facultad, la administración de recurso humano es una función primordial para los administradores de empresas que está siendo aplicada en muchas empresas menos en donde se aprendió.
- Los medios de reclutamiento no garantizan la existencia de suficientes candidatos para el proceso de selección dada la falta de políticas para el área.

Por todo lo anterior se afirma, que existen mecanismos definidos para ejercer la función de reclutamiento, sin embargo, no se utilizan realmente para atraer candidatos idóneos sino más bien, como una formalidad que le imprima carácter legal al compadrazgo encontrado en la contratación de personal y conocidos al interior de la organización, todo originado por la falta de una unidad que controle y verifique el cumplimiento del proceso así como la falta de políticas que garantice el cumplimiento del objetivo del mismo.

Esto confirma que se adolece de un procedimiento y de políticas que guíen el reclutamiento y selección de personal dentro de la facultad, a pesar de que el Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador establece un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción tanto para el personal académico como administrativo no docente y define un comité que se encarga de administrar la carrera del personal académico, así como también el ingreso del personal administrativo no docente.

Por lo cual el objetivo de traer a la organización personal idóneo para cubrir los puestos de trabajo no puede ser garantizado por ninguna unidad, por lo cual, las funciones realizadas por este personal, difícilmente contribuyen en realidad al logro de objetivos como institución.

- Se afirma entonces que, la unidad de recursos humanos, no está dando apoyo a las otras unidades en el proceso de inducción.

5.2 RECOMENDACIONES .

- Definir un modelo de organización para la unidad de Recursos Humanos de tal forma que le permita ejercer su función sobre la gestión del Recurso Humano del resto de las unidades que conforman la Facultad de Ciencias Económicas
- Definir los lineamientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que permitan eliminar el "compadrazgo" y el "amiguismo" detectado hasta ahora en estos procesos a través del manual de aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
- Diseñar los instrumentos necesarios para definir con claridad las competencias de los miembros de la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

RESUMEN

El problema al que se enfrenta la unidad de Recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas es su limitada participación en la administración del personal de dicha facultad, esto, debido a varios factores, entre los que se puede mencionar la organización de la unidad, así como también el desconocimiento de las funciones que la relacionan directamente con el personal (académico y administrativo no docente)

En vista de ello se ha diseñado un modelo de organización que tiene como objetivo principal servir de guía a la unidad para facilitar su gestión de personal.

El modelo de organización consta de:

- ◆ Manual de Organización
- ◆ Manual de Descripción de Puestos
- ◆ Manual de Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
- ◆ Guía de Implementación de los Manuales Descripción de Puestos, Organización y del Manual de Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador

◆ Políticas de Control de Asistencia del Personal de la Facultad de Ciencias Económicas

En estos se encuentran: la organización propuesta para la unidad, descripción de los puestos y de las funciones que la integran, los lineamientos relacionados con el Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad, lineamientos que la unidad debe de observar y mantener.

Los costos directos que la implementación de los diferentes documentos mencionados generará ascienden a \$67.98.

Es así como a través de la ejecución de esta propuesta la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas podrá con un factor que contribuya a que esta sobresalga en el desempeño de sus funciones, siempre bajo lo establecido en las leyes que rigen la universidad.

LA PROPUESTA.

El presente capítulo contiene la propuesta de solución a la problemática detectada en la fase de investigación y diagnóstico realizados con anterioridad, ésta se encuentra estructurada de la manera siguiente:

1. Manual de Organización, con la finalidad de presentar una estructura organizativa propuesta, así como las relaciones jerárquicas que deben existir en ella para que cumpla con las funciones que le han sido atribuidas.
2. Manual de Descripción de Puestos, con el fin de dar a conocer las competencias de cada uno de los puestos que componen la unidad de recursos humanos.
3. Manual de Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, con el objeto de facilite el manejo y aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
4. Guía de Implementación de los Manuales de Descripción de Puestos, Organización y de Aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

1. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

1.1 INTRODUCCIÓN	75
1.2 GENERALIDADES DEL MANUAL	76
1.2.1 OBJETIVOS	77
1.2.2 APLICACIÓN	77
1.2.3 NORMAS DE APLICACIÓN	77
1.2.4 LIMITACIONES	78
1.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO	79
1.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	80

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Manual es un documento guía para los empleados de la unidad de recursos humanos de la facultad en el conocimiento de sus competencias, responsabilidades y funciones que les permita lograr metas y objetivos como conjunto.

En el se presentan los puestos de trabajo que componen la estructura organizativa de la actual unidad de recursos humanos de la Facultad, dicho Manual es el inicio para que esta unidad trabaje a futuro en la elaboración del Manual de Organización que contenga a cada un de las unidades de trabajo involucrados en el trabajo de la Facultad.

El manual está compuesto por objetivos, aplicación, políticas y normas, así como de sus limitantes, para garantizar su total comprensión.

1.2 GENERALIDADES DEL MANUAL.

1.2.1 OBJETIVOS

GENERAL

Apoyar la gestión administrativa de la unidad de recursos humanos mediante la definición de las competencias y responsabilidades de la unidad y de los puestos de trabajo que le componen.

ESPECÍFICOS

- Definir claramente las líneas de autoridad con que la unidad trabaja para evitar la dualidad de mando o la duplicidad de funciones y tenga lugar un gasto de esfuerzos y recursos.

- Servir como fuente de consulta sobre la estructura de la organización de la unidad, así como los objetivos y responsabilidades que ésta debe de realizar.

- Sentar la base para la posterior construcción del manual de organización que comprenda a todas las unidades que componen la Facultad de Ciencias Económicas (FCE).

1.2.2 APLICACIÓN

El manual está diseñado para cubrir la estructura de la unidad de recursos humanos de la facultad de ciencias económicas como base para que posteriormente sea esta misma unidad la que se encargue de crear un manual que contenga a todos los puestos existentes en el interior de la facultad.

1.2.3 NORMAS DE APLICACIÓN

- El manual ha sido redactado de manera clara y sencilla para garantizar su correcta aplicación de los puestos de trabajo comprendidos en el mismo.
- La unidad descrita es la unidad de recursos humanos por medio de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman.
- El Manual debe de ser aprobado por Decano de la Facultad.

- El manual debe ser actualizado una vez al año para garantizar que este apegado a la realidad.

- La actualización del manual esta a cargo del jefe de la unidad de recursos humanos.

- Las modificaciones realizadas al manual deberán ser comunicadas oportunamente al personal involucrado.

1.2.4 LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones del presente manual se puede señalar:

- El manual establece una guía para los empleados, esto no significa que este garantice la situación de problemas a situaciones específicas.

- El manual guía el trabajo de los miembros de la unidad pero no es responsable de normar el cumplimiento del mismo por sí solo.

- La obsolescencia del manual es posible si no se revisa y actualiza de manera periódica.

- El contenido del manual es aplicable solo mediante la difusión de la información que contiene, de manera oportuna, a cada puesto de trabajo involucrado.
- El presente Manual, de no ser acompañado por liderazgo del jefe de la unidad, se puede convertir en un instrumento que incentive al personal a que se acomode a las funciones que este le atribuye.

1.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (POR PUESTOS DE TRABAJO) .



PROPUESTO POR GRUPO DE INVESTIGACIÓN

JUNIO-04

DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

Junta directiva: esta integrada por el decano, dos representantes del personal académico, dos representantes del sector profesional no docente y dos representantes del sector estudiantil, existe igual número de suplentes.

Decano: es un funcionario ejecutivo para la facultad, encargado de adoptar dentro de sus funciones, todas las medidas que sean necesarias para asegurar la buena marcha de la facultad y la debida coordinación entre sus dependencias.

Coordinador de recursos humanos: es el responsable de supervisar las acciones del personal de la facultad en coordinación con la unidad central de la universidad (sub-gerencia de personal).

Técnico en sistema de información de recursos humanos institucional : persona encargada de la ejecución del plan de compensaciones y atención a empleados de la facultad.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁG. 1 DE 6
UNIDAD ORGANIZATIVA: RECURSOS HUMANOS		
RELACIONES JERÁRQUICAS	DEPENDE DE: DECANATO SUPERVISA A: NINGUNO	
<p>OBJETIVO DE LA UNIDAD :</p> <p>APLICAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO AL ÁREA DE PERSONAL PARA DESARROLLAR EL MAYOR POTENCIAL.</p> <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ GENERAR UNA BASE DE DATOS CON INFORMACION PERSONAL Y LABORAL TANTO DE EMPLEADOS DE LA FACULTAD COMO DE PERSONAS EXTERNAS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE RECURSO HUMANO QUE PUEDAN SURGIR. ➤ LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL PARA LA FACULTAD. ➤ COLABORAR EN LA COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. ➤ COORDINAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA FACULTAD 		

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁG. 2 DE 6</p>
<p>UNIDAD ORGANIZATIVA: RECURSOS HUMANOS</p>	
<p>PUESTOS QUE LA INTEGRAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ COORDINAODR DE RECURSOS HUMANOS ➤ TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL. <p>RELACIONES CON OTRAS UNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EXTERNAS: SUB-GERENCIA DE PERSONAL, FISCALÍA GENERAL DE LA UES, AUDITORÍA INTERNA, TESORERÍA, UNIDAD DE PRESUPUESTOS, DERECHOS UNIVERSITARIOS. ➤ INTERNAS: DECANO, VICE DECANO, ADMINISTRADOR FINANCIERO, DIRECTORES DE ESCUELA, JEFES DE DEPARTAMENTO. 	

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁG. 3 DE 6</p>
<p>PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p>	
<p>RELACIONES JERÁRQUICAS</p>	<p>DEPENDE DE: DECANO DE LA FACULTAD</p> <p>SUPERVISA A TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISAR LAS ACCIONES DEL PERSONAL DE LA FACULTAD EN COORDINACIÓN CON LA UNIDAD CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD (SUB-GERENCIA DE PERSONAL) .</p> <p>FUNCIONES DEL PUESTO:</p> <p><u>DIARIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ MANTENER ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. ➤ ATENDER AL PERSONAL. ➤ ADMINISTRAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD. <p><u>PERIÓDICAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO. ➤ INCORPORAR A CADA EXPEDIENTE DEL PERSONAL, LOS INFORMES DE ACTIVIDADES NEGATIVAS/POSITIVAS DEL MISMO. 	

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>		<p>PÁG. 4 DE 6</p>
<p>PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p>		
<p>RELACIONES JERÁRQUICAS</p>	<p>DEPENDE DE: DECANO DE LA FACULTAD</p> <p>SUPERVISA A TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL</p>	
<p><u>EVENTUALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ COORDINAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA FACULTAD. ➤ ELABORAR EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. ➤ ELABORAR Y PRESENTAR EL PLAN DE DESARROLLO ASÍ COMO EL PLAN DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. <p>RELACIONES EXTERNAS E INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EXTERNAS: SUB-GERENCIA DE PERSONAL, FISCALÍA GENERAL DE LA UES, AUDITORÍA INTERNA, TESORERÍA, UNIDAD DE PRESUPUESTOS, DERECHOS UNIVERSITARIOS. ➤ INTERNAS: DECANO, VICE DECANO, ADMINISTRADOR FINANCIERO, DIRECTORES DE ESCUELA, JEFES DE DEPARTAMENTO. 		

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁG. 5 DE 6</p>
<p>PUESTO DE TRABAJO: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL) .</p>	
<p style="text-align: center;">RELACIONES JERÁRQUICAS</p>	<p>DEPENDE DE: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>SUPERVISA A : NINGUNO</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p> <p>EJECUTAR EL PLAN DE COMPENSACIONES Y ATENCIÓN A EMPLEADOS DE LA FCE.</p> <p>FUNCIONES DEL PUESTO:</p> <p><u>DIARIAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ATENCIÓN AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO. ➤ EMISIÓN DE CONSTANCIAS. ➤ ELABORACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES. ➤ INFORMAR SOBRE LAS PRESTACIONES LABORALES AL PERSONAL. ➤ INFORMACIÓN SOBRE INDEMNIZACIONES. ➤ MANEJO DEL LIBRO DE GASTOS FIJOS (PARA DESCUENTOS AL PERSONAL) . 	

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p style="text-align: center;">FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PÁG. 4 DE 4</p>
<p>PUESTO DE TRABAJO: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL) .</p>	
<p>RELACIONES JERÁRQUICAS</p>	<p>DEPENDE DE: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>SUPERVISA A : NINGUNO</p>
<p><u>PERIÓDICAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO. ➤ CLASIFICACIÓN DE CERTIFICADOS DEL ISSS PARA SU POSTERIOR ENTREGA. ➤ ELABORACIÓN DE PLANILLA PARA COBRO EXTRAORDINARIO <p><u>EVENTUALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ATENDER AL PERSONAL REFERENTE A RETIROS Y DEFUNCIONES DEL PERSONAL. ➤ ACTUALIZACIÓN DE DATOS CUANDO SE RETIRA EL PERSONAL (REFERENTE A PENSIONES) ACTIVO O YA RETIRADO. <p>RELACIONES EXTERNAS E INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ EXTERNAS: SUB-GERENCIA DE PERSONAL ➤ INTERNAS: ADMINISTRADOR FINANCIERO, COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS. 	

2 PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ÍNDICE

	PÁG.
2.1 INTRODUCCIÓN	85
2.2 GENERALIDADES	85
2.2.1 OBJETIVO DEL MANUAL	86
2.2.2 APLICACIÓN	86
2.2.3 NORMAS DE APLICACIÓN	87
2.2.4 LIMITACIONES	87
2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	88

3 INTRODUCCIÓN

El presente Manual es un documento guía para los empleados de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en el desarrollo de sus funciones que les permita lograr objetivos y metas como conjunto.

En el se describen los puestos de trabajo contenidos en la estructura organizativa de la actual unidad de recursos humanos de la facultad, dicho Manual es el inicio para que dicha unidad trabaje a futuro en el perfil de cada uno de los puestos de trabajo involucrados en toda la Facultad.

La estructura del manual está compuesta por objetivos, aplicación, políticas y normas, así como de sus limitantes, para garantizar su total comprensión.

2.2 GENERALIDADES DEL MANUAL.

4 OBJETIVOS

GENERAL

Brindar orientación a los empleados de la unidad en las funciones que les compete desarrollar para asegurar el cumplimiento de objetivos y metas como unidad en conjunto.

ESPECÍFICOS

- Definir claramente las líneas de autoridad con que la unidad trabaja.
- Determinar los requisitos que un puesto exige para colocar personal idóneo en ellos.
- Identificar por medio del Manual las tareas y atribuciones de los puestos, diferenciándolos entre ellos.
- Describir detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto para determinar el perfil y requerimientos mínimos de los mismos.

2.2.2 APLICACIÓN

El manual será aplicado en la unidad de recursos humanos de la facultad de ciencias económicas como base para que posteriormente sea esta misma unidad la que se encargue de crear un manual que contenga a todos los puestos existentes en el interior de la facultad.

5 NORMAS DE APLICACIÓN Y MANTENIMIENTO

- El Manual ha sido redactado de manera clara y sencilla para garantizar su correcta aplicación de los puestos de trabajo comprendidos en el mismo.
- La unidad encargada de la aplicación es la unidad de recursos humanos por medio de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman.
- El Manual debe de ser aprobado por el Decano de la Facultad.
- El manual debe ser actualizado una vez al año para garantizar que este apegado a la realidad.
- La actualización del manual esta a cargo del jefe de la unidad de recursos humanos.

- Las modificaciones realizadas al manual deberán ser comunicadas oportunamente al personal involucrado.

6 LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones del presente manual se puede señalar:

- El manual establece una guía para los empleados, esto no significa que este garantice la solución de problemas a situaciones específicas.
- El manual guía el trabajo de los miembros de la unidad pero no es responsable de normar el cumplimiento del mismo por sí solo.
- La obsolescencia del manual es posible sino se revisa y actualiza de manera periódica.
- El contenido del manual es aplicable solo mediante la difusión de la información que contiene, de manera oportuna, a cada puesto de trabajo involucrado.
- El presente Manual, de no ser acompañado por liderazgo del jefe de la unidad, se puede convertir en un instrumento que incentive al personal a que se acomode a las funciones que este le atribuye.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 1 DE 4
UNIDAD ORGANIZATIVA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	
DEPENDE DE: DECANO DE LA FCE	
SUPERVISA A: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL).	

<p>1. OBJETIVO: SUPERVISAR LAS ACCIONES DEL PERSONAL DE LA FACULTAD EN COORDINACIÓN CON LA UNIDAD CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD (SUB-GERENCIA DE PERSONAL).</p> <p>2. FUNCIONES DEL PUESTO:</p> <p>2.1 <u>DIARIAS</u></p> <p>2.1.1 MANTENER ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>2.1.2 ATENDER AL PERSONAL.</p> <p>2.1.3 ADMINISTRAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD.</p> <p>2.2 <u>PERIÓDICAS.</u></p> <p>2.2.1 SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO.</p> <p>2.2.2 INCORPORAR A CADA EXPEDIENTE DEL PERSONAL, LOS INFORMES DE ACTIVIDADES NEGATIVAS/POSITIVAS DEL MISMO.</p> <p>2.2.3 PARTICIPAR EN LOS COMITÉS LOCALES DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE</p> <p>2.2.4 COLABORAR CON UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD EN LA COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE</p>
--

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 2 DE 4
UNIDAD ORGANIZATIVA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
PUESTO DE TRABAJO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	
DEPENDE DE: DECANO DE LA FCE	
SUPERVISA A: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL).	

2.3 FUNCIONES EVENTUALES

2.3.1 COORDINAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA FACULTAD, ASÍ COMO APOYAR COMO SEA REQUERIDO EL PROCESO EN EL PERSONAL ACADÉMICO.

2.3.2 ELABORAR EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

2.3.3 ELABORAR Y PRESENTAR EL PLAN DE DESARROLLO ASÍ COMO EL PLAN DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

3.1 EDUCACIÓN: GRADUADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3.2 EXPERIENCIA: ADMINISTRANDO PERSONAL, CON ÉNFASIS EN EL CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES PARA EL SECTOR PÚBLICO.

3.3 MANEJO DE EQUIPO: MANEJO DE OFFICE.

3.4 CARACTERÍSTICAS PERSONALES: ESTABLE EMOCIONALMENTE, BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES, INICIATIVA PROPIA, TOLERANCIA Y AMABILIDAD EN EL TRATO, MANEJO DEL TRABAJO BAJO PRESIÓN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 3 DE 4
UNIDAD ORGANIZATIVA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
PUESTO DE TRABAJO: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL).	
DEPENDE DE: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	
SUPERVISA A : NINGUNO	

<p>1. OBJETIVO: EJECUTAR EL PLAN DE COMPENSACIONES Y ATENCIÓN A EMPLEADOS DE LA FCE.</p> <p>2. FUNCIONES DEL PUESTO:</p> <p>2.1 <u>DIARIAS</u></p> <p>2.1.1 ATENCIÓN AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.</p> <p>2.1.2 EMISIÓN DE CONSTANCIAS.</p> <p>2.1.3 ELABORACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES.</p> <p>2.1.4 INFORMAR SOBRE LAS PRESTACIONES LABORALES AL PERSONAL.</p> <p>2.1.5 INFORMACIÓN SOBRE INDEMNIZACIONES.</p> <p>2.1.6 MANEJO DEL LIBRO DE GASTOS FIJOS (PARA DESCUENTOS AL PERSONAL).</p> <p>2.1.7 CONTROL DE LISTAS DE ASISTENCIA DEL PERSONAL.</p> <p>2.2 <u>PERIÓDICAS.</u></p> <p>2.2.1 ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE PAGO.</p> <p>2.2.2 CLASIFICACIÓN DE CERTIFICADOS DEL ISSS PARA SU POSTERIOR ENTREGA.</p> <p>2.2.3 ELABORACIÓN DE PLANILLA PARA COBRO EXTRAORDINARIO</p> <p>2.2.4 REPRESENTAR A LA UNIDAD EN LOS COMITÉS LOCALES DE EVALUACIÓN</p>
--

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁG. 4 DE 4
UNIDAD ORGANIZATIVA: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
PUESTO DE TRABAJO: TÉCNICO EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL (ENCARGADA DE REGISTRO DE PERSONAL).	
DEPENDE DE: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	
SUPERVISA A : NINGUNO	

2.3 EVENTUALES

- 2.3.1 ATENDER AL PERSONAL REFERENTE A RETIROS Y DEFUNCIONES DEL PERSONAL.
- 2.3.2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS CUANDO SE RETIRA EL PERSONAL (REFERENTE A PENSIONES) ACTIVO O YA RETIRADO.
- 2.3.3 ASISTIR A LAS EVALUACIONES PARA LAS PRUEBAS DE LOS AUXILIARES DE CÁTEDRA.

3. REQUISITOS DEL PUESTO

- 3.1 EDUCACIÓN: POSEER UN GRADO TÉCNICO O TENER ESTUDIOS UNIVERSITARIOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CONTADURÍA PÚBLICA.
- 3.2 EXPERIENCIA: EN ELABORACIÓN DE PLANILLAS, CUANDO MENOS 1 AÑO.
- 3.3 MANEJO DE EQUIPO: MANEJO DE OFFICE, MÁQUINA DE ESCRIBIR.
- 3.4 CARACTERÍSTICAS PERSONALES: ESTABLE EMOCIONALMENTE, BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES, INICIATIVA PROPIA, TOLERANCIA Y AMABILIDAD EN EL TRATO.

**3. PROPUESTA DE MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DEL
SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD
DE EL SALVADOR**

ÍNDICE

3.1 INTRODUCCIÓN	94
3.2 GENERALIDADES	95
3.2.1 OBJETIVOS	96
3.2.2 APLICACIÓN	96
3.2.3 NORMAS DE MANTENIMIENTO Y APLICACIÓN	96
3.2.4 LIMITACIONES	97
3.3 MANUAL DE APLICACIÓN	98

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente Manual es un documento guía para los empleados de la unidad de recursos humanos de la facultad en la forma correcta de aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la UES.

En él se presentan, los artículos relacionados con la administración de recursos humanos, esto con el objeto de que las personas que componen la unidad, apliquen de manera correcta las normas que rigen su funcionamiento.

El manual está compuesto por objetivos, aplicación, políticas y normas, así como de sus limitantes, para garantizar su total comprensión.

3.2 GENERALIDADES DEL MANUAL.

3.2.1 OBJETIVOS

GENERAL

Proporcionar un instrumento que facilite el manejo y aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador (UES, la Universidad).

ESPECÍFICOS

- Servir como fuente de consulta sobre la correcta aplicación de las normas contenidas en el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador atribuidas a la unidad de recursos humanos.
- Facilitar la evaluación del personal académico y administrativo no docente por medio de la utilización de formatos propuestos para ello.

3.2.2 APLICACIÓN

El manual esta diseñado para ser un instrumento de consulta para los puestos de trabajo involucrados en las funciones de administración de recursos humanos.

3.2.3 NORMAS DE MANTENIMIENTO Y APLICACIÓN.

- El manual ha sido redactado de manera clara y sencilla para garantizar su correcta aplicación de los puestos de trabajo comprendidos en el mismo.

- El Manual debe de ser aprobado por el Decano de la Facultad.

- El manual debe ser actualizado una vez al año para garantizar que esté apegado a la realidad.

- La actualización del manual está a cargo del jefe de la unidad de recursos humanos.

- Las modificaciones realizadas al manual deberán ser comunicadas oportunamente al personal involucrado.

3.2.4 LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones del presente manual se puede señalar:

- El manual establece una guía para los empleados, esto no significa que éste garantice la situación de problemas a situaciones específicas.
- El manual guía el trabajo de los miembros de la unidad pero no es responsable de normar el cumplimiento del mismo por sí solo.
- La obsolescencia del manual es posible si no se revisa y actualiza de manera periódica.
- El contenido del manual es aplicable solo mediante la difusión de la información que contiene, de manera oportuna, a cada puesto de trabajo involucrado.
- El presente Manual, de no ser acompañado por liderazgo del jefe de la unidad, se puede convertir en un instrumento que incentive al personal a que se acomode a las funciones que este le atribuye.

4. CUERPO DEL MANUAL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DEL SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Disposiciones Preliminares: (Art. 1 - 7).

El Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la UES (el reglamento) tiene por objeto garantizar la calidad de las funciones del personal académico y administrativo no docente a través de la regulación de las relaciones laborales de la UES, tal y como está establecido en el artículo 52 de la Ley Orgánica de la Universidad de EL Salvador (la Ley).

Así, el reglamento norma:

- El ingreso en forma equitativa para todo el personal que laborará para la UES.
- Los principios para determinar la posición de cada empleado en el desarrollo de su puesto.
- La asignación de las funciones y las responsabilidades del personal de acuerdo a su puesto de trabajo.
- El desarrollo del personal desde su ingreso a la organización.
- La asignación de salarios y compensaciones.
- La estabilidad en los puestos de trabajo según los Art. 48 y 49 de la Ley.

El reglamento aplicará al personal que labore a tiempo completo, integral o parcial por medio de nombramiento en la Ley de Salarios, contratos de Servicios personales permanentes y jornales, que ocupe puestos administrativos o de dirección en la universidad sin perjuicio de su puesto permanente o que se encuentre becado.

Por el contrario, el reglamento no aplica en aquel personal académico contratado por interinato, hora clase servicios profesionales no personales o de consultoría.

Tampoco aplicará el reglamento para efectos de estabilidad laboral para los cargos establecidos en la Ley Orgánica (Art. 48 de la Ley), mientras dure el período de gestión en tales puestos, esto sin perjuicio de los demás derechos regulados en el reglamento, específicamente no aplica estabilidad laboral para los siguientes puestos:

- ◆ Rector, Vicerrectores, Fiscal General, Defensor de los Derechos Universitarios, Auditor Externo, Decanos y Vice Decanos;
- ◆ Secretario General, Auditor Interno, Gerente General, Tesorero Institucional, Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Director de la Editorial Universitaria, Directores o Jefes de los órganos de difusión de la Universidad y Jefe del organismo especializado encargado de establecer las cuotas de escolaridad estudiantil;

- ◆ Fiscal Auxiliar, Subgerentes, Secretarios de las Secretarías del nivel central, Directores de Institutos, y Jefe de la Unidad Financiera Institucional; y
- ◆ Secretarios de Facultades, Directores de Escuelas, Secretarios de Escuela y Jefes de Departamentos Académicos, Jefes de Planificación. Jefes de Proyección Social, Administradores Financieros y Académicos.

Derechos y deberes del Personal de la Universidad: (Art. 8 - 16)

Todo el personal que labore para la universidad puede gozar de los derechos establecidos en los Art. 84 al 94 del reglamento de la Ley Orgánica, además de los enumerados en el artículo 8 del reglamento.

Son deberes del personal de la UES los enumerados en el artículo 9 del reglamento.

Se prohíbe cualquier tipo de discriminación de acuerdo al Art. 10 del reglamento. Las mujeres en estado de gravidez tienen derecho a contar con las condiciones óptimas para desarrollar su trabajo sin poner en riesgo su estado, así como también a reincorporarse a sus labores concluido el descanso post-natal y a una hora diaria de permiso para nutrir con su leche materna a su hijo recién nacido hasta que cumpla 6 meses, permiso que se remunerará como hora de trabajo.

De la Carrera del Personal Académico: (Art. 17 -34).

En cada facultad se formará el comité de administración de la carrera del personal académico, que será representado por 6 miembros propietarios (3 representarán al personal académico, 2 al sector estudiantil y 1 al sector profesional no docente) y tendrá igual número de suplentes. En la primera reunión se designará al coordinador al secretario, haciéndose constar en el acta. Para formar parte del comité no se debe poseer un puesto superior en la facultad, debe cumplir con los requisitos del Art. 15 de la ley, hacer notar su capacidad y responsabilidad y no haber sido sancionado por infracción conforme al Reglamento Disciplinario de la UES.

La elección de los miembros del comité del personal académico y del sector profesional no docente se realiza conforme al Art. 13 de la Ley, serán elegidos a más tardar la primera quincena del mes de noviembre y tomarán posesión del puesto la tercera semana de enero siguiente, sus funciones durarán dos años y tienen derecho a ser reelegidos una vez más en forma consecutiva. Si un miembro faltare por renuncia u otro impedimento el Decano notificará al sector al que pertenece para la elección del sustituto.

Entre las atribuciones de este comité se encuentra todo lo relativo al ingreso, evaluación y promoción del personal interino y proponer lo pertinente a la Junta Directiva.

Para el ingreso de nuevo personal académico esto se hará por medio de un concurso del cual la convocatoria, con los requisitos que deben cumplir los aspirantes se publicarán por medio de uno de los periódicos de mayor circulación. Los diez días hábiles siguientes se hará la recepción de solicitudes y documentos en la secretaria de la facultad, entregando constancia de la documentación recibida a cada aspirante.

Se constituirá un tribunal evaluador que debe cumplir con los requisitos del Art. 27 de este reglamento y estará integrado por 3 miembros propietarios y 3 suplentes del personal académico de la escuela, departamento, sección o área académica respectiva; serán electos por el personal de la misma y ratificados por el comité, este tribunal cesara sus funciones al finalizar el proceso para el cual fue nombrado.

Cada aspirante será evaluado de acuerdo a los aspectos establecidos en los Art. 28 y 29 del reglamento.

En general, los aspectos a evaluar serán:

- Hoja de Vida:

Estudios realizados

Méritos y servicios profesionales y académicos

Investigaciones publicadas

Experiencia laboral y profesional

Referencias personales

- Someterse a pruebas psicológicas y exámenes médicos pertinentes

- Capacidad y experiencia académica en docencia, investigación y proyección social

Conocimiento y dominio de la especialidad

Habilidad docente

Experiencia en investigación y/o en proyección social

Otros que requiera la especialidad

- Cumplir con los requisitos que demanda la unidad solicitante

En caso de empate entre concursantes, el comité determinara el mecanismo final de selección. La notificación de resultados las hará el tribunal de evaluación al comité tras 3 días después de finalizado el proceso.

El ganador del concurso de oposición tendrá derecho a los puntos de la escala de calificación escalafonaria asignados en la categoría correspondiente a la plaza ganadora.

Toda vacante que se produzca en una unidad, escuela, departamento o área deberá cubrirse preferentemente mediante la promoción del personal académico de la misma facultad o de la universidad. De no cumplir con los requisitos este personal se podrá nombrar personal interino que durará en sus funciones durante un ciclo académico y se procederá de inmediato a convocar a un concurso de oposición.

Todo académico que haya ejercido la docencia en la universidad como mínimo 5 años consecutivos y hubiera terminado su relación laboral sin ninguna responsabilidad puede reingresar a la universidad sin someterse a concurso de oposición previo análisis y dictamen del comité.

Del Escalafón del Personal Académico: (Art. 35 -54)

ASPECTOS A CALIFICAR	SIGNIFICADO	RESPECTO A LA NOTA
Labor académica	Trabajo desarrollado por el docente en el desempeño de sus funciones	<p>La evaluación será con nota de 1 a 10 anualmente.</p> <p>Evaluación requerida para la promoción ≥ 7 para cada categoría.</p> <p>Si el académico tiene 2 años en la misma categoría y con notas de evaluación ≥ 9.5 se promoverá a la categoría superior siempre que tenga cuando menos un 20% adicional al puntaje exigido en los otros aspectos en dicha categoría</p>
Tiempo de Servicio	La acumulación de años trabajando desde la fecha de ingreso a la carrera del personal académico y sucesivamente	<p>Cada año es equivalente a un máximo de 2 puntos y para el personal a tiempo parcial se aplicará este puntaje en forma proporcional.</p> <p>Nota requerida ≥ 7.</p> <p>Si después de 3 años de servicio en una categoría determinada y el académico no obtuviere el promedio</p>

<p>Tiempo de Servicio</p>		<p>exigido de sus notas de evaluación para pasar a la siguiente categoría, deberá hacer un año más sobre dichos 3 años por $\frac{1}{2}$ punto de promedio no alcanzado y se promoverá cuando alcance la nota establecida</p> <p>El académico que ingrese por concurso de oposición puede ser promovido aunque no cumpla con el tiempo de servicio establecido en la escala de calificación toda vez que por los méritos académicos cumpla con el puntaje requerido por esa categoría</p>
<p>Capacitación Didáctico - Pedagógica</p>	<p>La aprobación de cursos de formación docente y/o investigación, recibidos dentro de los planes de capacitación impartidos por la universidad</p>	<p>Por cada curso de 40 horas se asigna un valor de 1 punto y $\frac{1}{2}$ punto por cada 20 horas adicionales.</p> <p>El académico que obtenga título de maestría o diplomado en docencia universitaria tendrá derecho a 8 puntos</p>

<p>Proyección Social</p>	<p>Participación del académico en actividades planificadas por la universidad o cada facultad, para poner en contacto a los miembros de la comunidad universitaria con la realidad</p>	<p>El puntaje se gana según la profundidad del trabajo, su amplitud y tiempo de ejecución. Los manuales establecerán el nivel de puntaje.</p>
<p>Especialización</p>	<p>La obtención o posesión de un grado académico y/u otro tipo de educación no formal relacionada con su área profesional y que sea aplicable en su área de enseñanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorados con carácter de post-grado (12 puntos), Maestría(10 puntos) - Cursos de 181-240 horas 2 puntos, de 141-180 horas 1.5, de 101-140 horas 1 punto 60-100 horas 0.5 puntos. Hasta un máximo de tres cursos por cada uno
<p>Investigación y Publicaciones</p>	<p>Valora el trabajo científico que hubiere sido difundido por publicaciones autorizadas por la universidad</p>	<p>El puntaje se basará en la profundidad, rigor, amplitud y tiempo de realización de las investigaciones científicas publicadas.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - La obtención de grado académico, adicional

<p>Seguimiento Curricular</p>	<p>Todos los puntajes son acumulativos.</p>	<p>a su especialización (3 puntos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otros estudios dentro de su quehacer académico entre 20 a 60 horas. (0.5 c/u hasta un máximo de 2 puntos) - Participación responsable en otros servicios universitarios, o cualquier representación institucional con carácter ad-honoren debidamente documentada (1 punto c/u) - Asistencia institucional a eventos académicos nacionales e internacionales (0.5 c/u hasta 2 puntos) - Ponencias de carácter nacional e internacional (1 punto c/u hasta 3 puntos) - Meritos profesionales académicos y universitarios (0.5 c/u hasta 1 punto) - Dominio de idiomas extranjeros (1 punto)
--------------------------------------	---	--

Los comités de las diferentes facultades, remitirán la información necesaria a la unidad de recursos humanos para que esa actualice la inscripción de cada uno de los académicos inscritos en el registro escalafonario (dentro de los 3 primeros meses de cada año).

La escala de salarios para la aplicación del escalafón queda así:

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO
Profesor Universitario	I	\$1,300.-
Profesor Universitario	II	\$1,600.-
Profesor Universitario	III	\$2,000.-
Profesor Universitario	IV	\$2,400.-

Estos Valores monetarios deberán ser ajustados cada año tomando como parámetro el índice de precios al consumidor y se debe incorporar los cambios del ajuste en el anteproyecto del presupuesto de la universidad.

Todo aumento de sueldos para todos los empleados públicos (por decreto legislativo o ejecutivo) aumentará automáticamente los niveles aprobados para cada nivel escalafonario.

Para la aplicación correcta del escalafón del personal académico existirán los manuales operativos siguientes (aprobados por el consejo superior universitario):

- ◆ Manual de descripción de puestos y funciones del personal académico
- ◆ Manual de evaluación del desempeño

- ◆ Manual para la determinación de la carga laboral del personal académico, según la clasificación escalafonaria y tipo de nombramiento y contratación.

La calificación del aspecto "Labor académica" tendrá como base la evaluación del desempeño de los miembros del personal académico que se realizará anualmente por 3 partes: Director de la escuela o jefe de departamento o área, estudiantes y auto evaluación con ponderación de 33.33% c/u.

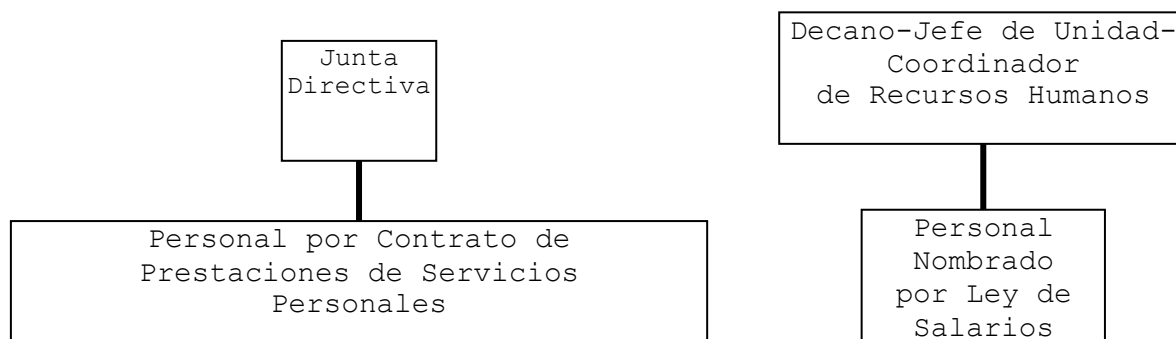
El comité coordinará el examen de la situación de cada miembro del personal académico, para la valoración asignación de puntos en los factores restantes. Para los miembros del comité la evaluación será administrada por la junta directiva de cada facultad.

Los Decanos y Juntas Directivas de la facultad respectiva serán responsables de la participación igualitaria de su personal académico en programas de formación, capacitación y actualización académica.

De la Carrera del Personal administrativo no Docente (Art.55-68)

A nivel institucional, ejerce la competencia legal para el nombramiento y contratación, así como demás acciones inherentes al personal administrativo no docente en la facultad de ciencias económicas de la siguiente manera:

Figura 2.



El nivel consultivo, encargado de la correcta aplicación de la carrera y escalafón del personal administrativo no docente, si encuentra constituido de la siguiente manera:

Nivel General:

Comisión de Administración de la Carrera del Personal

Administrativo no Docente

- ◆ Vicerrector Administrativo o su Delegado
- ◆ Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la universidad o su delegado
- ◆ Fiscal General o su Delegado

Un Representante legal o su Delegado, del sindicato de trabajadores mayoritario en la UES

Nivel específico

Comités locales de Evaluación

- ◆ Coordinador de la unidad de Recursos humanos
- ◆ Jefe de unidad
- ◆ Jefe inmediato

- ◆ Un trabajador de la Unidad

Atribuciones de la Comisión:

- ◆ Administrar la aplicación del escalafón del personal administrativo no docente promoviendo instrumentos técnicos en lo relativo a la evaluación y promoción
- ◆ Definir políticas que faciliten la aplicación del escalafón
- ◆ Dirimir conflictos en comités locales
- ◆ Presentar ante el Consejo Superior Universitario (el consejo, CSU) la necesidad financiera que implique la movilidad escalafonaria
- ◆ Verificar que los procedimientos de capacitación sean constantes y en las áreas prioritarias para la institución

Atribuciones de los Comités Locales:

- ◆ convocar al proceso evaluativo a través de la Vicerrectoría Administrativa, en caso de oficinas centrales y a través del Decano para cada facultad, en enero de cada año.
- ◆ Evaluar y ubicar al personal administrativo no docente en las categorías correspondientes
- ◆ Presentar al Decano los resultados de la evaluación del personal y la propuesta de calificación escalafonaria
- ◆ Velar por el cumplimiento de sus propuestas de clasificación escalafonaria ante las autoridades competentes

- ◆ Enviar copia de los resultados del proceso evaluativo y de sus propuestas

El proceso evaluativo se llevará a cabo en los meses de enero y febrero cada año y sus resultados se remitirán a más tardar la primera quincena de marzo. Los miembros tanto de la comisión como de los comités locales serán nombrados la primera semana hábil de diciembre y tomarán posesión la primera semana hábil de enero del siguiente año, durarán en sus puestos dos años y podrá ser nombrados de nuevo una vez en forma consecutiva.

En el caso de que alguno de los miembros del comité falte por renuncia o algún impedimento se hará del conocimiento del Decano para que proceda a sustituirlo. Los comités locales serán designados por la comisión.

Ingreso a la Carrera del Personal Administrativo no Docente:

El nombramiento y contratación del Personal Administrativo no Docente se regirá por las normas del reglamento y del Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.

Requisitos:

- ◆ Reunir los requisitos establecidos por la constitución, leyes secundarias y reglamentos de la universidad
- ◆ Ser mayor de 18 años de edad
- ◆ Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes y/o concurso
- ◆ Estar física y mentalmente capacitado para el puesto
- ◆ Presentar referencias sobre buena conducta, capacidad y experiencia, de no haber trabajado antes, atestados de los centros educativos donde estudió

- ◆ Cumplir con el periodo de tres meses de prueba satisfactoriamente a partir de la fecha en que se tome posesión del puesto, excepto cuando se trate de ingreso por continuidad de servicios
- ◆ Cumplir con los demás requisitos exigibles por las leyes o reglamentos e instrumentos aplicables

Orden para cubrir vacantes:

1. Promoción interna por concurso y por carrera dentro de la unidad
2. Concurso interno a nivel institucional

Para ambos casos será exigible no poseer historial laboral con sanciones que lo descalifiquen como elegible y un promedio de 70% en sus evaluaciones al desempeño.

3. concurso externo (aviso en uno de los periódicos de mayor circulación con no menos de 7 días de anticipación al cierre de recepción de documentos)
4. Presentar documentación
5. Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes y/o concurso
6. Tres meses de prueba a partir de la fecha en que se tome posesión del puesto, excepto cuando se trate de ingreso por continuidad de servicios
7. Habrá remoción del puesto sin responsabilidad para la universidad por las siguientes causas:
 - Infidelidad en la información o falsedad en la documentación
 - Fraude o cualquier vicio durante el proceso de reclutamiento o selección

- Incompetencia para el puesto o faltas al servicio

8. Informe del comité local de concluido satisfactoriamente el período de prueba.

9. Nombramiento en la categoría correspondiente

Del Escalafón Del Personal Administrativo no Docente: (Art.69-85)

Los puestos de trabajo del personal administrativo no docente, están estructurados en clases con un orden jerárquico ascendente, de la siguiente manera:

CLASE ESCALAFONARIA	CATEGORÍA			ASCENSO ENTRE CLASES
	→	→	→	
Profesional Universitario	I	II	III	↑
Técnico	I	II	III	↑
Asistente Administrativo	I	II	III	↑
Empleado Calificado	I	II	III	↑
Servicios Generales	I	II	III	↑

De la Escala de Calificación Escalafonaria.

Para efectos de aplicación de la Escala de Calificación Escalafonaria contenida en el reglamento se propone el formulario de evaluación siguiente:

- ◆ Formulario de Evaluación del Personal Administrativo no Docente **(ver anexo)**.

En el que se ha mantenido el principio de definir de manera uniforme para la misma clase escalafonaria los valores que se

asignan a cada factor y requisitos a evaluar de conformidad a las normas de evaluación contenidas en el reglamento.

Para que un miembro del personal administrativo no docente pueda ascender a la categoría inmediata superior, deberá obtener en la evaluación correspondiente un mínimo de 80%.

Ingreso por Clase:

Categoría	Servicios Generales	Empleado Calificado	Asistente Administra tivo	Técnico	Profesional Universitario no Docente
I	\$398.00	\$521.00	\$568.00	\$743.00	\$1,300.00
II	\$435.00	\$568.00	\$631.00	\$880.00	\$1,450.00
III	\$478.00	\$619.00	\$700.00	\$971.00	\$1,600.00

El ajuste anual de estos salarios se efectuará de igual forma que para el personal docente.

El consejo deberá aprobar en su oportunidad los siguientes manuales:

- ◆ Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción
- ◆ Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Personal Administrativo no Docente
- ◆ Manual de Evaluación del Desempeño

Evaluación:

La evaluación del personal administrativo no docente se realizará cada año por el comité local de evaluación en su respectiva unidad, con carácter acumulativo para efectos de ascenso, la cual se promediará de forma bianual.

Los resultados serán comunicados al trabajador y a su jefe inmediato dentro de los cinco días hábiles siguientes a la finalización del proceso. De no estar de acuerdo, el trabajador podrá apelar ante la comisión dentro de los cinco días hábiles a su notificación, esta dará resolución dentro de los cinco días hábiles posteriores.

Formación, Capacitación, Actualización y Movilidad del Personal Administrativo no Docente:

La universidad se encuentra obligada a formar, capacitar y actualizar permanentemente a su personal administrativo no docente.

Un Sistema Permanente de Capacitación del personal administrativo no docente, deberá funcionar en la universidad y estará orientado al desarrollo institucional y personal del individuo. Los planes y programas del sistema deberán ser aprobados por el Vicerrector Administrativo, el Gerente General, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la universidad y un representante legal del sindicato mayoritario; los que constituirán el Comité Académico de Capacitación.

La Unidad de Recursos Humanos de la Universidad con colaboración de las unidades de Recursos humanos de las facultades coordinará

la planificación y ejecución del Sistema. Estos programas deberán realizarse en la Universidad o en Instituciones Nacionales o Extranjeras de reconocido prestigio.

Vacante de Jefaturas:

Toda plaza que conlleve la condición de jefatura deberá ser ocupada mediante promoción. Aquel participante que a pesar de haber cumplido los requisitos básicos del puesto no obtuvo la plaza, entrará al Banco de Datos de Recursos Humanos para ser considerados posteriormente.

En caso de declararse desierto con el personal interno, deberá sacarse a concurso público.

Después de realizadas las pruebas obligatorias para todo puesto, la comisión informará a la autoridad competente los resultados del proceso evaluativo, y la nómina de candidatos mejor calificados para su nombramiento.

Disposiciones Generales: (Art. 86-93)

Además de las nulidades establecidas en el Art. 83 de la Ley, será nulo el nombramiento que se efectúe en oposición a lo establecido en el reglamento. Se declarará nulidad previo dictamen de la Fiscalía General.

Los miembros del personal académico o administrativo no docente que temporalmente ocupen puestos que no gozan de estabilidad laboral, serán evaluados anualmente por el órgano competente para su elección o nombramiento de viendo remitir la evaluación al

Consejo de Administración de la Carrera del Personal Académico de la Facultad o al respectivo Comité Local, según corresponda. Su salario será fijado por el Consejo Superior Universitario tomando como referencia el salario correspondiente al de Profesor Universitario III, excepto en el caso de los funcionarios de elección por la Asamblea General Universitaria, en que se procederá según el literal "d" Art. 6 del Reglamento General de la Ley Orgánica.

Cuando termine su periodo en el puesto, será ubicado en la categoría que corresponda, dependiendo de las evaluaciones y el y el tiempo de servicio quedando exonerados de la aplicación de los demás factores exigibles.

Los miembros del consejo y del comité local se evaluarán por la Junta Directiva y el Decano respectivamente y en el caso de oficinas centrales, por la Rectoría.

Las instancias que deben ejecutar las acciones necesarias para la administración del Sistema de escalafón recibirán apoyo del Rector en oficinas centrales y el Decano en cada facultad, quienes están obligados a prestarlo.

Los casos no previstos se aplicarán las leyes que rijan la materia laboral en relación a los principios generales que fundamentan el reglamento.

Disposiciones Transitorias y Finales: (Art. 94-104)

Para ejercer la investigación científica como actividad laboral especializada, los profesores y trabajadores administrativos no docentes deberán calificar ante el Consejo de Investigaciones Científicas de la universidad.

Los trabajadores contratados en carácter eventual serán contratados en carácter eventual se incorporarán en la Ley de Salarios al cumplir dos años de servicio en la universidad previa aprobación de la respectiva Ley de salarios por la Asamblea Legislativa y también gozarán de los beneficios establecidos en el reglamento.

Con la entrada en vigencia del reglamento quedan derogados:

- ◆ El Reglamento de Escalafón de la Carrera Docente de la Universidad de El Salvador,
- ◆ El Reglamento de la Carrera Administrativa en la universidad de el Salvador, y Las disposiciones de igual o inferior jerarquía que se opongan al reglamento.

El reglamento entró en vigencia el 24 de mayo de 2003.

4. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, ORGANIZACIÓN Y DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA DE ESCALAFÓN DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

4.1 OBJETIVOS DE LA GUÍA.

- A) Señalar los pasos necesarios a fin de que la implementación de los manuales se realice en la mejor manera posible.
- B) Contribuir a que los manuales sean puestos en práctica en el menor tiempo posible.
- C) Establecer una serie cronológica de actividades a ejecutar con el fin de que se realicen de manera ordenada y oportuna.
- D) Determinar las necesidades de recursos para llevar a cabo el plan propuesto.

4.2 PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

4.2.1 actividades a desarrollar

Para llevar a cabo la implementación de los manuales, es necesaria la realización de una serie de actividades establecidas de manera lógica, abarcado desde la aprobación hasta la puesta en marcha de los manuales.

Las actividades necesarias son:

4.2.1.1 Aprobación de los manuales.

Esta actividad consiste en la presentación de los manuales al Decano de la facultad para que lo sometan a las evaluaciones que consideren pertinentes.

4.2.1.2 Reproducción y Utilización.

Después de la aprobación de los manuales se deberán reproducir los ejemplares necesarios, incluyendo uno para la unidad, otro para el decanato y para el Comité Técnico Asesor de Junta Directiva para el conocimiento de los departamentos y escuelas que conforman la facultad. Demás copias serán a criterio del Decano.

4.2.1.3 Reuniones explicativas.





A fin de garantizar la total comprensión del documento, se realizarán sesiones con el personal involucrado en la implementación del manual así como autoridades de la Facultad que lo soliciten.

4.2.1.4 Implementación del documento.

Se ejecutaran las disposiciones que los manuales establecen una vez que se garantiza su comprensión por parte del personal involucrado.

CUADRO No.

4.4 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

ACTIVIDAD	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	RESPONSABLE
	1	2	3	4	
Aprobación del documento.					Decano de la Facultad
Reproducción del documento					Coordinador de Recursos Humanos de la Facultad
Reuniones explicativas					Personal de la Unidad de Recursos Humanos
Ejecución del manual					Personal de la Unidad de Recursos Humanos

5. POLÍTICAS DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Etapas a seguir en el proceso de control de asistencia del personal de la facultad:

1. Establecimiento de estándares deseados.

El criterio a medir es el de horas/hombre trabajadas, tanto para el personal académico, como administrativo no docente de la siguiente manera:

- Tiempo Completo: 40 horas semanales
- Tiempo Parcial: Tiempo establecido en el contrato

En esta última modalidad se encuentra el personal académico contratado para servir por horas clase.

2. Seguimiento o monitoreo del desempeño.

Debido a los limitados recursos con los que cuenta actualmente la Facultad de Ciencias Económicas se recomienda continuar con el sistema de firmar listas de asistencia, bajo la siguiente modalidad:

Personal a Tiempo Completo:

- ◆ Las listas de asistencia serán colocadas en Administración Financiera (donde se encuentra ubicada físicamente la unidad de recursos humanos en la actualidad) para el caso del personal administrativo y en cada escuela para el personal académico.

- ◆ Incluirán al personal de acuerdo a la unidad a la que pertenecen y al horario que desempeñan.
- ◆ Se colocarán de acuerdo a los diferentes horarios de entrada establecidos para cada una de las listas en lugar público para firmar hora de entrada.
- ◆ Se retirarán pasados quince minutos, tras los cuales las listas pasarán a recursos humanos, en el caso del personal administrativo y a los jefes de escuela para el personal académico.
- ◆ Al momento de firmar la salida a hora del almuerzo, las listas volverán a los lugares previamente definidos anteriormente para firmar la entrada del personal.
- ◆ El proceso se repetirá en la entrada y salida por las horas de la tarde.

Personal a Tiempo Parcial:

Las listas de asistencia permanecerán en Administración Financiera, en lugar público en todo momento para el personal administrativo y en las escuelas respectivas para el personal académico contratado a tiempo parcial o por horas clase.

Todas las listas pasarán al final del día a la unidad de recursos humanos.

Es recomendable que a la brevedad la facultad considere realizar un estudio sobre la posible reinstalación o reemplazo de su reloj marcador, el cual deberá entonces incluir el registro de entradas y salidas tanto para el personal académico como administrativo.

**6. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

1. La evaluación del desempeño se realizará en base a lo establecido en el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
2. La unidad de Recursos Humanos proporcionará la información que le sea solicitada por el Comité de Administración de la Carrera del Personal Académico y de los Comités Locales de Evaluación del Personal Administrativo no Docente respecto a los inscritos.
3. El coordinador de Recursos Humanos de la facultad formará parte de los Comités Locales de Evaluación del Personal Administrativo no Docente.
4. El Comité de Administración de la Carrera del Personal Académico será el encargado principal de administrar todo lo relativo a la evaluación del personal académico.
5. Los Comités Locales de Evaluación del Personal Administrativo no Docentes se encargan de evaluar a dicho personal de acuerdo a las normas respectivas.
6. La unidad actualizará anualmente los registros del personal, de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

7. La unidad llevará y mantendrá actualizado el sistema escalafonario en el que se asentará la información personal de los inscritos relacionada con el desempeño profesional laboral.

FUENTES CONSULTADAS**Libros.**

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos.

Editorial TRILLAS. 13^a. Reimpresión, 1989, México, DF.

Castro Guzmán, Manfredo

Ética y Administración, 1998

Editorial Universidad de El Salvador

Chiavenato, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

Editorial McGraw Hill.

Colombia

2000

5^a Edición

Dessler, Gary

Administración de Personal.

Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

México.

1996

4^a Edición

Hernández Sampieri Roberto.

Metodología de la investigación.

Editorial McGraw Hill. México, 1998, Segunda Edición.

Iglesias Mejía Salvador.

Elaboración de trabajos de investigación. Monográfica.

Editorial UCA, San Salvador, 1988

Tercera Edición.

Jiménez Castro, Wilburg,

Técnicas de Administración de Recursos Humanos, México, 1963

Limusa S.A. de C.V.

Koontz, Harold O'Donnell.

Curso de Administración Moderno.

México, 1979

Editorial Mc Graw Hill.

8ª Edición

Rossenber J.M.

Diccionario de administración y finanzas.

Barcelona, 1989

Editorial Océano.

Stoner, Freeman, Gilbert,

Administración,

Prentice Hall,

México, 1996

6ª Ed.

Werther, William.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

México, 2000

Editorial McGraw Hill 4^a Edición

Tesis

Ayala Argueta, Genny Yaneth.

Organización de la unidad de administración de recursos humanos de la facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Septiembre de 1999.

Palacios Reyes, Luis Enrique.

Propuesta de creación de la unidad de recursos humanos para la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Abril de 1997.

Leyes

Recopilación de Leyes Universitarias UES

Editorial e imprenta de la Universidad de El Salvador,

2003,

El Salvador, Centroamérica

Documentos

Ulla Telling Melke

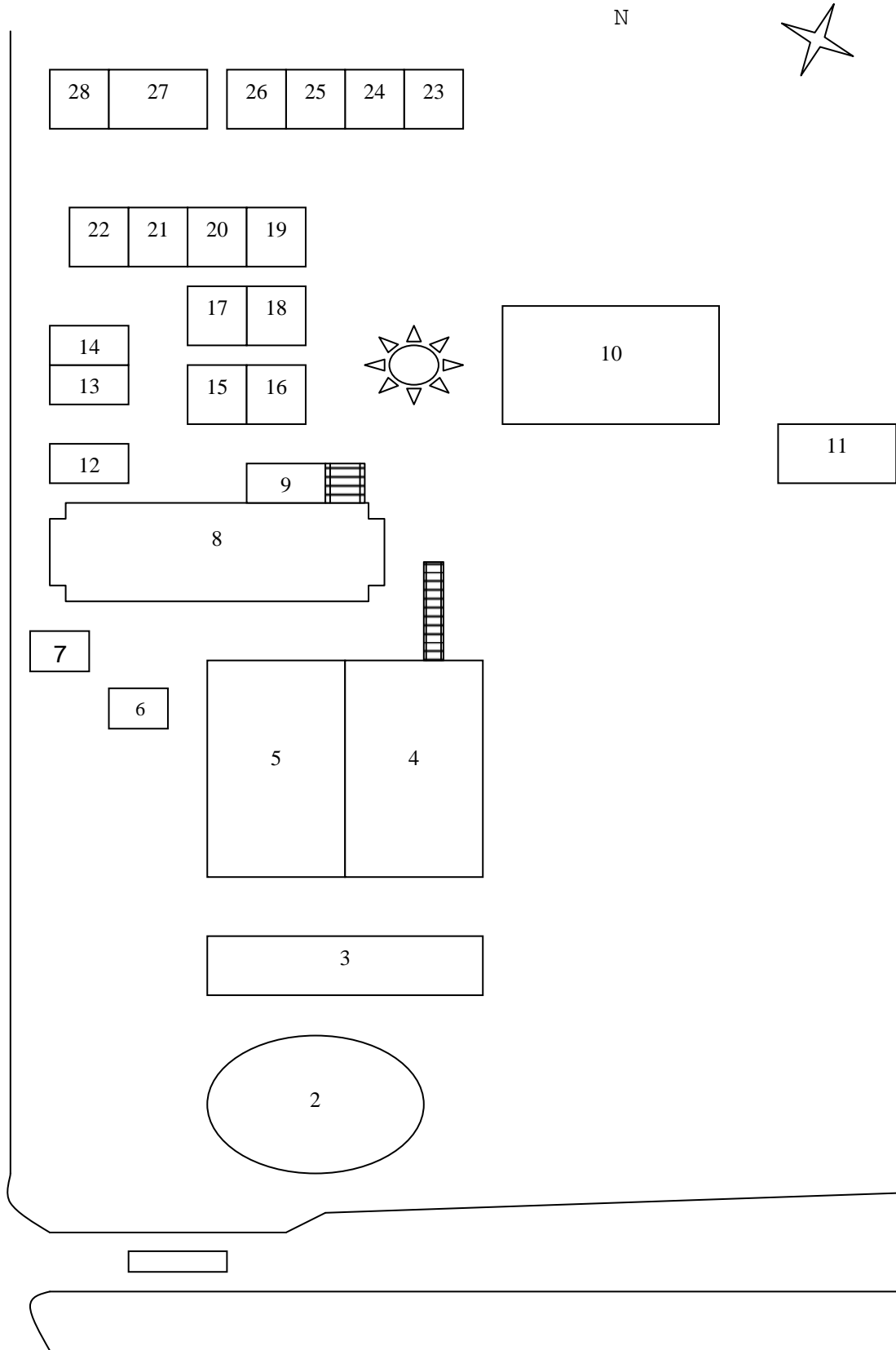
Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad de El Salvador,

Noviembre 2001

ANEXOS

MAPA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



1

DESCRIPCIÓN DE MAPA DE FACULTAD DE CC. EE.

1. Caseta de entrada a la Facultad
2. Plaza de estudio
3. Edificio de aulas de 2 niveles (1A - 5A) y (1B - 5B)
4. Salones de Jurisprudencia
5. Salones de Ciencias Económicas
6. Baños
7. Bodega
8. Edificio Administrativo, Administración Académica, Centro de Computo, Maestría en Administración de empresas y Consultoría empresarial
9. Bodega
10. Edificio para docentes y Decanato
11. Administración Financiera
12. Bodega
13. Aula "Lic. Peña"
14. Aula "Lic. Rodas"
15. Aula "A"
16. Aula "B"
17. Aula "C"
18. Aula "D"
19. Aula "E"
20. Aula "F"
21. Aula "G"
22. Aula "H"
23. Laboratorio de Computo
24. Proyección Social
25. Unidad Vinculación Empresa-Universidad, Coordinación Diplomado
26. Sociedad de estudiantes
27. Maestría en Administración Financiera
28. Sala de Maestría en Administración Financiera

Carreras que Ofrece la Universidad de El Salvador

FACULTADES EN CAMPUS CENTRAL (SAN SALVADOR)

FACULTAD DE AGRONOMÍA.

INGENIERÍA AGRONÓMICA

LICENCIATURA EN VETERINARIA Y ZOOTECNIA

MAESTRÍA EN AGRONÓMICA TROPICAL SOSTENIBLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN CONSULTORÍA EMPRESARIAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA.

MAESTRÍA EN FÍSICA

MAESTRÍA EN FUENTES RENOVABLES DE ENERGÍA

MAESTRÍA EN MAESTRÍA EN ESTADÍSTICA Y EN DIDÁCTICA DE LA MATEMÁTICA

MAESTRÍA EN QUÍMICA

LICENCIATURA EN FÍSICA

LICENCIATURA EN QUÍMICA

LICENCIATURA EN BIOLOGÍA

LICENCIATURA EN MATEMÁTICA OPCIÓN ÁLGEBRA-ANÁLISIS

LICENCIATURA EN MATEMÁTICA OPCIÓN ESTADÍSTICA-COMPUTACIÓN

LICENCIATURA EN CIENCIAS QUÍMICAS

LICENCIATURA EN ESTADÍSTICA Y COMPUTACIÓN

PROFESORADO EN CIENCIAS NATURALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

PROFESORADO EN MATEMÁTICA PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

LICENCIATURA EN ARTES PLÁSTICAS

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN CON ESPECIALIDAD EN EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN

LICENCIATURA EN FILOSOFÍA
 LICENCIATURA EN IDIOMA INGLÉS
 LICENCIATURA EN LETRAS
 LICENCIATURA EN PERIODISMO
 LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
 LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA
 MAESTRÍA EN DERECHOS HUMANOS Y EDUCACIÓN PARA LA PAZ
 PROFESORADO EN CIENCIAS SOCIALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA.
 PROFESORADO EN EDUCACIÓN BÁSICA PARA PRIMARIA Y SEGUNDO CICLO
 PROFESORADO EN LENGUAJE Y LITERATURA
 PROFESORADO EN EDUCACIÓN PARVULARIA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA.

INGENIERÍA EN ALIMENTOS
 INGENIERÍA EN SISTEMAS INFORMÁTICOS
 INGENIERÍA ELÉCTRICA
 INGENIERÍA INDUSTRIAL
 INGENIERÍA MECÁNICA
 INGENIERÍA QUÍMICA
 ARQUITECTURA
 INGENIERÍA CIVIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES.

LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS
 LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

FACULTAD DE MEDICINA.

DOCTORADO EN MEDICINA
 LICENCIATURA EN ANESTESIOLOGÍA E INHALOTERAPIA
 LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PARA LA SALUD
 LICENCIATURA EN ENFERMERÍA
 LICENCIATURA EN ECOTECNOLOGIA
 LICENCIATURA EN FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL
 LICENCIATURA EN LABORATORIO CLÍNICO
 LICENCIATURA EN RADIOLOGÍA E IMÁGENES
 LICENCIATURA EN SALUD MATERNO INFANTIL
 LICENCIATURA EN NUTRICIÓN
 TECNÓLOGO EN SALUD MATERNO-INFANTIL
 MAESTRÍA EN SALUD Pública

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.

DOCTORADO EN CIRUGÍA DENTAL

FACULTAD DE QUÍMICA Y FARMACIA.

LICENCIATURA EN QUÍMICA Y FARMACIA

FACULTADES MULTIDISCIPLINARIAS (SANTA ANA, SAN VICENTE, y SAN MIGUEL)**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.**

DOCTORADO EN MEDICINA

LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS

LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

LICENCIATURA EN LETRAS

LICENCIATURA EN IDIOMA INGLÉS

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CURSO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA PARA PROFESIONALES

PROFESORADO EN CIENCIAS SOCIALES

PROFESORADO EN LENGUAJE Y LITERATURA

PROFESORADO EN IDIOMA EXTRANJERO

PROFESORADO PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA

INGENIERÍA CIVIL

INGENIERÍA INDUSTRIAL

INGENIERÍA MECÁNICA

INGENIERÍA ELÉCTRICA

INGENIERÍA QUÍMICA

INGENIERÍA EN SISTEMAS INFORMÁTICOS

LIC. EN QUÍMICA Y FARMACIA

LICENCIATURA EN CIENCIAS QUÍMICAS

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN CIENCIAS AGRONÓMICAS

LICENCIATURA EN BIOLOGÍA

PROFESORADO EN CIENCIAS NATURALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN MATEMÁTICA PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

INGENIERÍA AGRONÓMICA

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LICENCIATURA EN LETRAS

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

LICENCIATURA EN SOCIOLOGÍA

PROFESORADO EN CIENCIAS SOCIALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN INGLÉS PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN EDUCACIÓN PARVULARIA

PROFESORADO EN LENGUAJE Y LITERATURA PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA PRIMERO Y SEGUNDO CICLOS.

LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS

LICENCIATURA EN BIOLOGÍA

LICENCIATURA EN FÍSICA

LICENCIATURA EN MATEMÁTICA OPCIÓN ÁLGEBRA-ANÁLISIS

LICENCIATURA EN QUÍMICA, CIENCIAS QUÍMICAS

PROFESORADO EN MATEMÁTICA PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA

PROFESORADO EN CIENCIAS NATURALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

INGENIERÍA CIVIL

ARQUITECTURA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

INGENIERÍA MECÁNICA

ING. ELÉCTRICA

DOCTORADO EN MEDICINA

LICENCIATURA EN LABORATORIO CLÍNICO

LICENCIATURA EN FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL

LICENCIATURA EN ANESTESIOLOGÍA E INHALOTERAPIA

LICENCIATURA EN QUÍMICA Y FARMACIA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

PROFESORADO EN CIENCIAS SOCIALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN CIENCIAS NATURALES PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN MATEMÁTICA PARA TERCER CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA.

PROFESORADO EN EDUCACIÓN PARVULARIA

INGENIERÍA AGRONÓMICA

INGENIERÍA EN SISTEMAS INFORMÁTICOS

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE PROPUESTO.**

I. Datos Generales

En esta sección el empleado evaluado brinda información, que se refiere a aspectos personales como:

- ◆ Nombre del empleado
- ◆ Puesto según nombramiento
- ◆ Fecha de ingreso
- ◆ Clase
- ◆ Categoría:
 - Servicios Generales: SG
 - Empleado Calificado: EC
 - Asistente Administrativo: AA
 - Técnico: TC
 - Profesional Universitario
no Docente PUND
- ◆ Puesto según función
- ◆ Dependencia (Dpto., unidad, sección, área)
- ◆ Unidad Administrativa
- ◆ Nombre del jefe inmediato
- ◆ Periodo de evaluación

II. Evaluación general

Para que el comité de evaluación local pueda utilizar el formulario se han seleccionado los factores enumerados en el

Art. 72 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Factores a evaluar:

- ◆ *Capacidad*
- ◆ *responsabilidad*
- ◆ *Esfuerzo Físico*
- ◆ *Esfuerzo Mental*
- ◆ *Ambiente y riesgo de Trabajo*
- ◆ *Tiempo de Servicio*

III. Resultado de la Evaluación del Desempeño

En este apartado se anotará el resultado final de la evaluación, marcando una de las cuatro opciones que se presentan según el Art. 75 del reglamento: excelente, muy bueno, bueno y deficiente; de acuerdo al total de puntos acumulados dependiendo de su clase y se calculará la nota final de la siguiente manera: Total de puntos obtenidos por cien, entre 200.

Los resultados son de carácter acumulativo y se promediarán de forma bianual.

El comité deberá firmarla fecharla y colocar el sello de la unidad administrativa a la que pertenece.

IV. Comunicación al Evaluado y al Jefe Inmediato

El empleado evaluado y su Jefe inmediato reciben copia del formulario de evaluación con la calificación correspondiente, el cual deberán firmar y fechar en señal de conformidad, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la finalización del proceso.

PROPUESTA DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE

I. Datos Generales

Nombre del empleado: _____	Categoría: I__ II__ III__
Puesto según nombramiento: _____	Fecha de ingreso: _____
Puesto según función: _____	Clase: _____
Unidad Administrativa: _____	Dependencia: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	
Periodo de evaluación: del _____ al _____	

II. Evaluación General

CAPACIDAD									
Potencial necesario para que un empleado cumpla con las tareas de la clase ocupacional en términos de resultados finales									
	A __	B __	C __	D __	E __	F __	G __		
Nivel educativo	6° a 9° grado	Bachillerato	Bachiller con formación adicional	Grado Técnico	Estudiante Universitario	Graduado Universitario	Maestría		
Experiencia		A __ 1 año	B __ 1 año o más			C __ 3 años			
RESPONSABILIDAD									
Obligación de las personas encargadas de los actos ejecutados con relación a la naturaleza de un puesto o de personas bajo su puesto, así como cumplimiento de las normas de trabajo establecidas									
	A __	B __	C __	D __	E __	F __	G __	H __	I __
Disciplina	Calidad de trabajo	Relaciones interpersonales	Cumplimiento oportuno de tareas	Responsabilidad en uso de equipo	conocimiento del puesto	Iniciativa y creatividad	Resultados del Trabajo	Investigación y mejoras a su trabajo y la institución	

ESFUERZO FÍSICO

Valora el nivel de utilización de las facultades físicas y la resistencia que requieren las tareas que realizan los empleados

ESFUERZO MENTAL

Valora el nivel de conocimiento y la aptitud que requiere la solución de problemas o situaciones imponderables que demandan creatividad, así como la utilización de las facultades mentales que requieren las tareas que realizan los empleados

A ___
Esfuerzo físico

B ___
Esfuerzo Mental

AMBIENTE Y RIESGO DE TRABAJO

Valora las condiciones ambientales físicas y la contingencia de daño a las que está expuesto el trabajador debido al lugar en el que se desarrollan las labores

A ___
Riesgo de
Trabajo

B ___
Ambiente insalubre

C ___
Conocimiento
del puesto

D ___
Relaciones
interper
sonales

E ___
Ambiente
insalubre o
incómodo

F ___
Labor
peligrosa

TIEMPO DE SERVICIO

Acumulación de años a partir de la fecha de ingreso a la universidad y sucesivamente los que permanezca laborando en ella

A ___
De uno a cinco años

B ___
De cinco años en adelante

TABLAS DE VALORACIÓN

CLASE: SERVICIOS GENERALES					
<i>Capacidad</i>		<i>Respon- sabilidad</i>	<i>Esfuerzo Físico y Mental</i>	<i>Ambiente y Riesgo de Trabajo</i>	<i>Tiempo de Servicio</i>
<i>Nivel educativo</i>	<i>Experiencia</i>				
A=15	B=20	A=20	A=25	B=20	A=10
		B=20	B=15	A=20	B=15
		C=10			
		D=10			
=	=	=	=	=	=
Total de puntos					

CLASE: EMPLEADO CALIFICADO					
<i>Capacidad</i>		<i>Respon- sabilidad</i>	<i>Esfuerzo Físico y Mental</i>	<i>Ambiente y Riesgo de Trabajo</i>	<i>Tiempo de Servicio</i>
<i>Nivel educativo</i>	<i>Experiencia</i>				
A=15	B=20	A=20	A=20	C=20	A=10
		B=20	B=20	A=20	B=15
		C=10			
		D=10			
=	=	=	=	=	=
Total de puntos					

CLASE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
Capacidad		Respuesta bilidad	Esfuerzo Físico y Mental	Ambiente y Riesgo de Trabajo	Tiempo de Servicio
Nivel educativo	Experiencia				
B=10	A=10	A=20	A=20	E=20	A=10
C=10	B=5	B=20	B=20	A=20	B=15
		C=5			
		D=5			
		E=10			
=	=	=	=	=	=
Total de puntos					

CLASE: TÉCNICO					
Capacidad		Respuesta bilidad	Esfuerzo Físico y Mental	Ambiente y Riesgo de Trabajo	Tiempo de Servicio
Nivel educativo	Experiencia				
B=10		A=15	A=20	A=20	A=10
D=10		F=20	B=20	E=20	B=15
E=15		G=10			
=	=	=	=	=	=
Total de puntos					

CLASE: PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO					
<i>Capacidad</i>		<i>Respon- sabilidad</i>	<i>Esfuerzo Físico y Mental</i>	<i>Ambiente y Riesgo de Trabajo</i>	<i>Tiempo de Servicio</i>
<i>Nivel educativo</i>	<i>Experiencia</i>				
<i>F=10</i>	<i>C=10</i>	<i>A=10</i>	<i>A=20</i>	<i>C=25</i>	<i>A=10</i>
<i>G=25</i>		<i>H=20</i>	<i>B=20</i>	<i>D=15</i>	<i>B=15</i>
		<i>I=20</i>			
=	=	=	=	=	=
Total de puntos					

CALIFICACIÓN GENERAL

CRITERIO	PUNTAJE
<i>Excelente</i>	<i>200</i>
<i>Muy Bueno</i>	<i>160 -180</i>
<i>Bueno</i>	<i>120 -140</i>
<i>Deficiente</i>	<i>menos de 120</i>
SUMA EVALUADO	
NOTA	