

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR**

**SANTOS ADELA RIVERA RECINOS  
CLEOTILDE ARELY RODRÍGUEZ MARTÍNEZ  
KAREN DIANA PATRICIA RODRÍGUEZ SANDOVAL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE DE 2012**

**SAN SALVADOR    EL SALVADOR    CENTROMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS  
ALVARADO

SECRETARIO : MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ  
CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : ING. GUSTAVO SALOMÓN  
TORRES RÍOS LAZO

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

SUBCOORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

OCTUBRE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## *Agradecimientos*

### *Santos Adela Rivera Recinos*

A Dios Todopoderoso, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, a mi madre por todo el apoyo que me ha dado para la realización de esta tesis y en todo mi vida, por ser siempre mi mejor amiga y sobre todo un ejemplo de lucha y amor. A mis Abuelos (QEDP), Ángela Rodríguez y Simón Rivera por creer en mí hasta el último día de su vida, a mi Padre Benigno Recinos (QEDP), por quererme y apoyarme siempre, esto también te lo debo a ti, a mis hermanos Dick y Lucy Rivera. Ah no puedo olvidar al cuarto elemento a mi niño Gabriel Rivera.

A todos a mis amigos y compañeros por su apoyo en todos los momentos difíciles de mi vida en especial a: Karen Rodríguez, Ilcia Romero, María Elena Estrada, Yonis Juarez, y a todos aquellos no aparecen sepan que están en mi corazón y los recordare siempre.

### *Cleotilde Arely Rodríguez Martínez*

Agradezco a Dios nuestro creador por la salud, la perseverancia y demás bendiciones recibidas a lo largo del camino hacia esta meta. A mi madre Isabel Rodríguez, quien me inspiró de la mejor forma que puede ser: su elocuente ejemplo de integridad y superación; a ella debo lo que soy. A mi esposo, Jamie Coutts, por abrigar con complicidad todos mis sueños y metas. A mis hermanas, hermanos y sobrina, por procurarme el auxilio que ha hecho más liviana mi carga. A todas y todos dedico este triunfo, esperando con ello honrar su inefable apoyo y cariño de todos estos años.

### *Karen Diana Patricia Rodríguez Sandoval*

A Dios Todo Poderoso por permitirme finalizar con éxito mi carrera, por abrimos nuevas puertas y mostrarnos los caminos correctos. De manera especial agradezco a mis padres Jorge Rodríguez y Ana Sandoval de Rodríguez por su apoyo, amor y comprensión, por enseñarme a obrar con el ejemplo, a perseverar y luchar por mis ideales. A mi hermana, abuela, tíos y tías por sus oraciones, consejos y cariño. Mi más sincero agradecimiento a mis seres queridos, amigas y amigos en especial a Ilcia Romero, a mis compañeras Adela Rivera y Arely Rodríguez, a nuestro Asesor por su sabio consejo y confianza en la realización de nuestro proyecto, a todos y cada uno por ser parte de mis alegrías y tristezas, por apoyarme en todo momento y compartir este triunfo.

**Ofrecemos un reconocimiento especial a nuestro Docente Asesor Ing. Gustavo Salomón Torres Ríos Lazo, por su guía asertiva, la motivación en los momentos difíciles y ayudarnos a cambiar el “no se puede”. A la Facultad de Ciencias Agronómicas, por su compromiso con el cambio al acoger este proyecto, tanto a la administración del Ing. Adalberto Landaverde, como a la gestión del Ing. Juan Rosa Quintanilla. Igualmente agradecemos la colaboración del personal de la Unidad de Recursos Humanos, particularmente a Isabel Cristina Rodríguez por su invaluable apoyo, a Ing. Nelson Granados e Ing. Raúl Villatoro, por su interés y colaboración. Un sincero agradecimiento a todas las personas que nos facilitaron la información y por el interés mostrado en llevar este estudio a buen término.**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS .....	1
A. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	1
B. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS .....	2
C. ASPECTOS GENERALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS.....	3
1. Misión .....	3
2. Visión.....	3
3. Estructura organizativa de la Facultad.....	4
D. MARCO LEGAL APLICABLE A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. .	4
1. Organización interna .....	5
E. ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	6
1. Régimen de trabajo y Reglamento Disciplinario.....	6
2. Funciones y descriptores de puesto .....	7
3. Escalafón, remuneraciones y administración de la carrera .....	7
F. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	9
1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2. Definición de Administración de Recursos Humanos .....	10
3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos .....	10
4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	11
5. Ventajas de la Administración del Recurso Humano .....	12
6. Políticas de Recursos Humanos.....	12
7. Gestión de Talento Humano .....	13
8. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.....	13
a. Planeación de Recursos Humanos.....	14
1) Definición.....	14

2)	Importancia de la planeación de Recursos Humanos.....	14
3)	Ventajas de la planeación de Recursos Humanos.....	14
b.	Proceso de descripción y análisis de puestos .....	15
1)	Definición .....	15
2)	Etapas del proceso de descripción y análisis de puestos.....	15
3)	Métodos de descripción y análisis de puestos .....	16
c.	Reclutamiento.....	16
1)	Definición de reclutamiento .....	16
2)	Tipos de reclutamiento .....	16
3)	Fuentes de Reclutamiento .....	17
d.	Selección de personal.....	17
1)	Definición de Selección .....	17
2)	Importancia de la selección de personal.....	18
3)	Técnicas de Selección de personal.....	18
e.	Contratación de personal.....	18
1)	Definición .....	18
2)	Tipos de contratación .....	19
f.	Inducción de personal .....	19
1)	Definición .....	19
2)	Importancia de la inducción de personal.....	19
3)	Objetivo de la inducción de personal .....	20
4)	Programas de inducción .....	20
g.	Capacitación y Desarrollo de Personal .....	20
1)	Definición .....	20
2)	Objetivos del proceso de capacitación y desarrollo.....	21
3)	Importancia de la capacitación y desarrollo .....	21
h.	Evaluación del Desempeño .....	21
1)	Definición .....	21
2)	Ventajas de la evaluación del desempeño .....	22
3)	Métodos de evaluación del desempeño.....	22
i.	Remuneración (Administración de sueldos y salarios).....	23

1) Definición.....	23
2) Objetivos .....	24
3) Salario .....	24
4) Política salarial.....	25
5) Prestaciones sociales .....	25
j. Seguridad e Higiene Ocupacional .....	26
1) Definición.....	26
2) Importancia.....	26
k. Auditoría de Recursos Humanos .....	27
1) Definición.....	27
2) Tipos de auditoría .....	27
3) Patrones de evaluación.....	28
<b>G. ASPECTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>29</b>
1. Definiciones básicas.....	29
a. Modelo .....	29
b. Gestión .....	29
c. Competencias .....	30
d. Gestión por competencias .....	30
2. Modelo de Gestión por Competencias .....	30
a. Origen.....	30
b. Importancia.....	31
c. Ventajas del modelo.....	32
d. Etapas de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias .....	33
e. Clasificación de las competencias .....	33
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>36</b>
<b>DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....</b>	<b>36</b>
<b>A. OBJETIVOS.....</b>	<b>36</b>
1. Objetivo General.....	36

2. Objetivos Específicos.....	36
B. HIPÓTESIS .....	36
1. General .....	36
2. Específicas.....	37
C. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	37
1. Alcances .....	37
2. Limitaciones .....	38
D. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	39
1. Métodos de investigación.....	39
2. Tipo de investigación .....	39
E. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	40
1. Primarias.....	40
2. Secundarias.....	40
3. Terciarias .....	41
F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	41
G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	42
1. La Institución.....	42
2. Los Usuarios del Proyecto.....	42
3. Unidades de comparación .....	46
H. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UES.....	47
1. Integración del personal .....	47
2. Gestión del desempeño .....	50
3. Capacitación y desarrollo .....	51
4. Remuneraciones: administración de salarios y prestaciones sociales .....	52
5. Seguridad e Higiene Ocupacional.....	54
6. Auditoría de Recursos Humanos .....	55
7. Situación actual de la administración de Recursos Humanos en las Facultades.....	58
8. Normas de comportamiento y asuntos disciplinarios .....	61
9. Acoso sexual.....	63

I.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	65
1.	Administración de Recursos Humanos.....	65
2.	Integración de personal .....	68
3.	Descripción y análisis de puestos .....	69
4.	Capacitación y desarrollo del personal .....	70
5.	Gestión del desempeño .....	70
6.	Remuneraciones: Administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales.....	71
7.	Seguridad e Higiene Ocupacional.....	72
8.	Auditoría de Recursos Humanos .....	74
9.	Rotación de personal.....	75
10.	Clima Organizacional .....	75
J.	ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	76
K.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
1.	Conclusiones.....	81
2.	Recomendaciones .....	82
	CAPÍTULO III .....	84
	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	84
A.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS .....	84
1.	Premisas del Modelo.....	84
2.	Definiciones Básicas .....	85
3.	Modelo Metodológico de la Gestión de Talento Humano por Competencias .....	86
4.	Presentación Gráfica de Modelo de Competencias de Comportamiento...88	
5.	Descripción del Modelo .....	88
6.	Descripción de los grupos de competencias.....	90
a.	Liderazgo.....	90

b.	Orientación al Logro .....	90
c.	Eficacia personal.....	91
d.	Desarrollo del conocimiento y aprendizaje.....	91
e.	Construcción de Relaciones .....	91
7.	Definición de las competencias y sus indicadores.....	91
8.	Definición de los niveles jerárquicos .....	92
9.	Clasificación de las competencias de acuerdo con el nivel jerárquico y tipo .....	93
<b>B.</b>	<b>APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO A LOS PROCESOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>97</b>
1.	El proceso de selección por Competencias para un desempeño superior ..	98
2.	El proceso de inducción con énfasis en los comportamientos de éxito ...	107
3.	La Gestión del Desempeño basada en Competencias.....	109
a.	Establecimiento de Objetivos de Desempeño basado en Competencias .....	112
b.	Evaluación del desempeño basado en Competencias .....	113
4.	Desarrollo del Talento Humano para la generación de Competencias ....	115
a.	Identificación del Talento Humano para su desarrollo .....	115
b.	Desarrollo del Plan de Capacitación.....	116
<b>C.</b>	<b>RECOMENDACIONES PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS .....</b>	<b>119</b>
1.	Administración del Cambio.....	119
2.	Modernización de los sistemas de registros e información.....	120
3.	Distribución equitativa de las cargas de trabajo .....	122
4.	Evaluación del Clima Organizacional.....	125
<b>D.</b>	<b>CAMBIOS EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE GESTIÓN .....</b>	<b>126</b>
1.	Cambios en políticas .....	126
a.	Creación de un marco de principios y valores organizacionales....	127
b.	Transparencia y rendición de cuentas .....	127
c.	Aprendizaje Institucional .....	129

d.	Redundancia y movilidad interna para la capitalización del aprendizaje .....	130
e.	Capacitación y aprovechamiento de los recursos internos.....	131
f.	Hacia una nueva cultura organizacional .....	132
g.	Cambios a la política salarial.....	133
h.	Seguridad e Higiene Ocupacional .....	135
2.	Cambios en prácticas .....	136
a.	Integración del personal y apreciación de las contribuciones individuales .....	136
b.	El rol de la Unidad de Gestión de Talento Humano (UGTH).....	136
c.	El rol de la Unidad de Gestión de Talento Humano Central.....	138
d.	El rol de los jefes o gerentes.....	138
e.	Revisión de los procesos .....	139
f.	Revisión de la estructura organizativa .....	140
g.	Planeación a largo plazo.....	141
h.	Incompatibilidad de la Docencia con los cargos administrativos...	141
i.	Despolitización de las decisiones, probidad y ética.....	142
j.	Evaluación del impacto futuro de las decisiones .....	142
k.	Relevo generacional de la fuerza laboral .....	142
l.	Certificaciones de calidad y posicionamiento de la Universidad ..	143
m.	Cambios en la legislación.....	144
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	145
1.	Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias .....	146
2.	Presupuesto de Implementación .....	148
3.	Beneficios de la implementación del Modelo .....	148
F.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ....	150
	BIBLIOGRAFÍA .....	151
	ANEXOS	

## **Listado de Anexos**

- Anexo 1 Guías de entrevista y Cuestionarios para recolectar información (formatos)
  - Anexo 1.1 Guía de entrevista para las personas responsables de la función de Recursos Humanos de las Facultades.
  - Anexo 1.2 Guía de entrevista dirigida a los jefes de las Unidades de Oficinas Centrales que se relacionan con la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
  - Anexo. 1.3 Cuestionario dirigido a los empleados que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
  - Anexo 1.4 Cuestionario dirigido a los Jefes de Unidad de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
  - Anexo 1.5 Cuestionario dirigido al personal Administrativo y Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Anexo 2 Análisis e interpretación de los datos
  - Anexo 2.1 Sistematización de entrevista Facultades
  - Anexo 2.2 Sistematización de entrevista Oficinas Centrales
  - Anexo 2.3 Tabulación e interpretación de cuestionario para los funcionarios de Unidad de Recursos Humanos
  - Anexo 2.4 Tabulación e interpretación de cuestionario para los Jefes de Departamentos y Unidades
  - Anexo 2.5 Tabulación e interpretación de cuestionario para el personal docente y administrativo
- Anexo 3 Matriz de Distribución y Recolección de Instrumentos
- Anexo 4 Glosario de Competencias e Indicadores
- Anexo 5 Hoja de Requisición de personal
- Anexo 6 Solicitud de Empleo
- Anexo 7 Guía para la evaluación preliminar de currículums
- Anexo 8 Guía de Entrevista por Competencias.
- Anexo 9 Programa de Inducción
- Anexo 10 Formato de evaluación del período de prueba
- Anexo 11 Formato para la elaboración de objetivos de desempeño
- Anexo 12 Instrumento para la evaluación del desempeño basado en competencias.

Anexo 13 Instrumento para evaluación del clima organizacional	
Anexo 14 Descripción de puestos para Jefe Unidad de Recursos Humanos	
Anexo 15 Descripción de puestos para Asistente de Recursos Humanos	
Anexo 16 Plan de implementación del modelo	
Anexo 17 Simbología utilizada en flujogramas	
Anexo 18 Glosario	

## **Listado de gráficos, cuadros y tablas**

### **Gráficos**

Gráfico N° 1 Estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Agronómicas....	4
Gráfico N° 2 Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer.....	35
Gráfico N° 3 Modelo Metodológico de la Gestión por Competencias para la Facultad de Ciencias Agronómicas.....	87
Gráfico N° 4 Modelo de Competencias de Comportamiento para la Facultad de Ciencias Agronómicas.....	88
Gráfico N° 5 Uso de indicadores de una competencia para diferentes niveles.....	89
Gráfico N° 6 Aplicación del Modelo de Competencias a los procesos clave de la Gestión de Talento Humano.....	98
Gráfico N° 7 Flujograma de Selección, Contratación e Inducción de Personal No Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.....	101
Gráfico N° 8 Flujograma de Selección, Contratación e Inducción de Personal Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.....	104
Gráfico N° 9 Flujograma de Evaluación de Desempeño del Personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias .....	111
Gráfico N° 10 Flujograma de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias .....	118
Gráfico N° 11 Administración del Cambio propuesto para la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES.....	120
Gráfico N° 12 Modernización de los Sistemas de Registro e Información.....	121
Gráfico N° 13 Importancia de la distribución equitativa de las cargas de trabajo ..	123
Gráfico N° 14 Evaluación del Clima Organizacional.....	125
Gráfico N° 15 Gestión del Aprendizaje Interno de la Organización .....	130

Gráfico N° 16 Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	146
Gráfico N° 17 Proceso de Implementación y Evaluación del Cambio.....	150

### **Tablas**

Tabla N° 1 Escala de calificación escalafonaria del personal académico.....	8
Tabla N° 2 Escala de calificación escalafonaria del personal administrativo no docente.....	9
Tabla N° 3 Clases y Categorías de Escalafón del Personal Docente y Administrativo de la Universidad de El Salvador.....	43
Tabla N° 4 Distribución de encuestas según número de empleados por clase Facultad de Ciencias Agronómicas .....	45
Tabla N° 5 Presupuesto de implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	148

### **Cuadros**

Cuadro N° 1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos.....	10
Cuadro N° 2 Etapas de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	33
Cuadro N° 3 Clasificación de las competencias laborales en las organizaciones...	34
Cuadro N° 4 Percepción sobre los procesos de Recursos Humanos en las Facultades de la UES y la Facultad de Ciencias Agronómicas.....	79
Cuadro N° 5 Definición de los Niveles jerárquicos.....	92
Cuadro N° 6 Clasificación de las Competencias de acuerdo a los Niveles Jerárquicos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.....	95
Cuadro N° 7 Proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal No Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.....	99
Cuadro N° 8 Proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias .....	102
Cuadro N° 9 Proceso de Gestión del Desempeño Personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias .....	109

Cuadro N° 10 Proceso de Desarrollo de Talento Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.....	117
Cuadro N° 11 Beneficios del Modelo de Gestión por Competencias vrs. el Modelo de Gestión Tradicional.....	149

## **RESUMEN**

La finalidad de esta tesis es presentar una alternativa de solución a la problemática que enfrenta la administración de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas que, aunque íntimamente vinculada al área, sobrepasa su campo de acción. De ahí que se necesita una solución holística a través de un modelo contemporáneo de gestión, para abordar los problemas más allá de las carencias inmediatas, a fin de que las soluciones sean sostenibles, motiven el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

La investigación se realizó aplicando el método analítico-deductivo de investigación científica, utilizando la entrevista y cuestionarios para la recolección de datos. El diseño de la investigación de campo se estructuró de tal forma que permitiera conocer cómo se realiza la función de Recursos Humanos de tres ángulos: desde la opinión de los prestadores de los servicios, la de los usuarios de esos servicios y la de las personas a cargo de la función de Recursos Humanos en las Facultades, a fin de comparar cómo se desarrolla la función en la Universidad.

Los hallazgos del diagnóstico demuestran que la problemática que enfrenta la Facultad de Ciencias Agronómicas, es una situación que afecta a toda la Universidad de El Salvador. El tema de recursos humanos ha sido poco priorizado, carece de un modelo estándar y herramientas para su gestión, así como de criterios para su evaluación, sin mencionar que son pocos los recursos que se destinan a su desarrollo. Gran parte de las dificultades encontradas se deben a la carencia de acciones, la actuación inoportuna, una limitada planificación y una serie de prácticas que no facilitan un mejor uso de los recursos ni contribuyen de manera positiva a un ambiente de confianza y apreciación del trabajo.

Las recomendaciones del estudio señalan la necesidad de crear una estrategia de Recursos Humanos para moldear una nueva cultura organizacional basada en un lenguaje compartido a través de valores y la definición de los comportamientos que la institución espera de sus miembros, para llegar a la excelencia que le facilite el posicionamiento a la Facultad, por lo que se recomienda la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias.

El Modelo de Competencias Conductuales propuesto, fue diseñado a partir de la identificación de los comportamientos que satisfacen la naturaleza del trabajo de la Facultad y los vacíos encontrados en la etapa de diagnóstico, dando lugar a dos premisas principales: la *necesidad de moldear una nueva cultura organizacional* y *buscar la mejora continua a través de la consolidación del aprendizaje para la eficacia institucional*. Las competencias se clasifican en seis grupos, sus definiciones describen habilidades y destrezas relacionadas no sólo con la dimensión técnica (*Conocimiento o Saber*), sino la metodológica (*Saber Hacer*), la participativa o Social (*Saber Estar*) y la personal (*Saber Ser*). Las herramientas propuestas incluye la utilización de estas competencias en tres procesos clave de Recursos Humanos: la Integración de Personal, la Capacitación y la Gestión del Desempeño.

Un nuevo modelo de gestión es parte del Cambio Organizacional, por lo que para asegurar su complementariedad se incluyen recomendaciones sobre cambios en políticas y prácticas actuales que no resultan sanas para la organización, la modernización de los sistemas de registro, y la evaluación del clima organizacional. Los beneficios del modelo son múltiples, destacan la creación de valor agregado en los procesos a través de la movilización del potencial de los empleados, el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso de los individuos con su autodesarrollo para finalmente volverse una organización inteligente basada en aprendizaje continuo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se reconoce a las personas dentro de las organizaciones no sólo como un recurso, sino como un factor de competitividad, el único capaz de dinamizar el quehacer de la organización e incidir sobre los resultados para asegurar su éxito.

En consecuencia, la Gestión del Talento Humano debe asegurar que sus sistemas facilitan la incorporación y desarrollo de las competencias necesarias para llevar a la organización a un desempeño efectivo. Es decir, los procesos de selección, retención y valoración de las personas deben estar basados no sólo en la preparación académica y experiencia de los individuos, sino en las habilidades para manejarse a sí mismos en un entorno cada vez más desafiante y la calidad de sus interacciones con los demás para lograr los resultados.

Las autoridades de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, son conscientes de las necesidades que enfrentan para alinear el desarrollo integral de su personal con la estrategia de la Facultad, a fin de llevarla a un nivel de posicionamiento de su calidad académica a nivel nacional y regional. De ahí surgió la idea de buscar una solución holística a la problemática que enfrentan y proponer un modelo contemporáneo para la Gestión del Talento Humano.

El estudio está estructurado en tres capítulos. El primer Capítulo comprende la base teórica referencial del tema de investigación, presenta los datos generales de la Universidad de El Salvador y la Facultad de Ciencias Agronómicas, el marco jurídico al que se encuentra adherida como institución pública descentralizada, así como su legislación propia, principalmente la relacionada con la gestión de Recursos Humanos. Asimismo, se ofrecen los aspectos generales de la teoría de Recursos Humanos y las

definiciones básicas de los aspectos generales y procesos principales de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión por Competencias.

El Capítulo II contiene la metodología utilizada en la realización del estudio, los objetivos e hipótesis de investigación, así como los datos obtenidos. Para efectos de diagnóstico, es importante resaltar que la Facultad no es una organización en sí misma, por lo que fue necesario presentar el contexto más amplio en que se desarrolla la Administración de Recursos Humanos a nivel de la Universidad de El Salvador. De esa forma, se ofrece un vistazo de cómo se desarrollan actualmente los procesos de Recursos Humanos tanto en la Facultad de Ciencias Agronómicas, como en las demás Facultades, y se analiza su pertinencia de acuerdo con la teoría contemporánea de administración de recursos humanos, para finalmente brindar conclusiones sobre la situación encontrada y emitir recomendaciones.

El Capítulo III, contiene la propuesta de solución a la problemática. Se ofrece una representación gráfica de cómo se incorpora la Gestión por Competencias al quehacer institucional y el modelo gráfico de las competencias conductuales aplicables a los diferentes niveles y roles. Asimismo se ofrecen una descripción del modelo para su comprensión, las premisas que lo sustentan y un ejemplo práctico de aplicación del glosario de competencias. En la gestión por competencias los procesos de integración (reclutamiento, selección e inducción), capacitación y gestión del desempeño juegan un papel clave para el éxito del modelo, por lo que la propuesta incluye cambios importantes en la conducción de estos tres procesos y las herramientas a utilizar en ellos.

El modelo propuesto es parte de un proceso de cambio organizacional, por lo que se ofrecen además, recomendaciones sobre cambios en políticas y prácticas, así como un plan de implementación y su respectivo presupuesto.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

#### **A. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

La Universidad de El Salvador (UES) fue el primer centro de estudios superiores de la República de El Salvador y hasta la actualidad es la única universidad pública del país. Fue fundada el 16 de febrero de 1841, por Decreto de la Asamblea Constituyente, a iniciativa de algunos de sus miembros y durante el mandato de Juan Nepomuceno Hernández Lindo y Zelaya, como Jefe Civil del Gobierno, encargado del Poder Ejecutivo<sup>1</sup>.

La organización académica fue en sus inicios en forma de cátedras. Las primeras carreras universitarias hasta 1850, estaban orientadas principalmente a formar cuadros para la conducción de la recién nacida República y a la formación de sacerdotes. Los primeros graduados que se registran fueron 18 grados en Filosofía, 19 en Leyes, 1 en Cánones, 2 recibimientos de Abogado y una incorporación en Derecho. Por ese año, las Facultades comenzaban a perfilarse y claramente se distinguen Derecho, Medicina, Filosofía, Ingeniería y Farmacia<sup>2</sup>.

La construcción de su actual campus central, la Ciudad Universitaria, dio inicio a finales de 1944<sup>3</sup>; actualmente cuenta también con sedes en Santa Ana, San Miguel y San Vicente. Debe hacerse notar que desde 1874 hubo un intento por llevar la educación superior al interior del país, con la fundación de las Universidades de Oriente y Occidente como sucursales de la Universidad Central, las que fueron cerradas más tarde por diversas razones<sup>4</sup>. Luego se reabrieron como Centros

---

<sup>1</sup> Miguel Ángel Durán. Historia de la Universidad de El Salvador. 2ª ed. (San Salvador, El Salvador: Editorial Universitaria, 1975), pp. 17-20

<sup>2</sup> Ibid. Pp. 37-39

<sup>3</sup> Guión histórico de la Universidad de El Salvador. 1ª ed. (1944) El Salvador: Editorial Universitaria.

<sup>4</sup> Miguel Ángel Durán. Historia de la Universidad de El Salvador. 2ª ed. (San Salvador, El Salvador: Editorial Universitaria, 1975), p. 118

Regionales, llamados más tarde Centro Universitario de Oriente y Occidente para adoptar hoy en día el nombre de Facultades Multidisciplinarias.

## **B. RESEÑA HISTÓRICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

De acuerdo con la Revista Conmemorativa del XLV aniversario de fundación de la Facultad de Ciencias Agronómicas (2011), ésta fue fundada el 21 de agosto de 1964, durante la administración del Dr. Fabio Castillo Figueroa. Sin embargo, los indicios de la carrera de las Ciencias Agronómicas se registran desde 1879, cuando la Facultad de Agrimensura pasó a ser la Facultad de Ingeniería Civil, con lo cual se pretendía otorgar la importancia debida a la agricultura como factor de riqueza nacional y debido a la creciente demanda de los productos agrícolas a nivel nacional e internacional, así como el incremento del valor de la propiedad rústica<sup>5</sup>. Seguido, hallamos en la historia que en 1944 se fundó la Escuela de Ingeniería Agronómica, siempre adscrita a la Facultad de Ingeniería Civil<sup>6</sup>.

A lo largo de la historia, el agro ha desempeñado un papel fundamental en la economía del país. Es comprensible imaginar que con el auge del añil, luego el café y otros productos en menor escala, se derivara una necesidad de conocimientos más tecnificados sobre las Ciencias Agronómicas hasta que la Escuela se convirtió en Facultad, y que la Ingeniería Agronómica haya sido una de las carreras más demandadas en la UES.

Un acontecimiento que marcó el quehacer de la Facultad, lo constituyó la adquisición del terreno de 143 manzanas para la Estación Experimental y de Prácticas, ubicado en la jurisdicción de San Luis Talpa, departamento de La Paz, el 4 de Diciembre de 1974. La Estación Experimental está concebida como una unidad económicamente autosostenible. Sus instalaciones están orientadas a la ganadería, la agricultura y la agroindustria, y se encuentran dotadas de sistemas de riego, maquinaria agrícola, una planta procesadora de

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 128

<sup>6</sup> Guión Histórico de la Universidad de El Salvador. 1ª ed. (San Salvador, El Salvador: Editorial Universitaria), p. 72

alimentos agropecuarios, una fábrica para la producción de concentrados para aves y una variedad de herramientas agrícolas y pecuarias. Se cuenta también con cuatro buses para el transporte de los estudiantes hacia la Estación Experimental o giras de observación<sup>7</sup>. Para el trabajo experimental se cuenta además con cuatro laboratorios: Protección Vegetal, Fitotecnia, Ingeniería Agrícola, Suelos y Química Agrícola.

## **C. ASPECTOS GENERALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

### **1. Misión**

“Formar profesionales con capacidad empresarial, críticos, creativos y solidarios, mediante la utilización de recursos técnicos y científicos apropiados para el desarrollo del sector agropecuario y forestal con un enfoque de sostenibilidad”.

### **2. Visión**

“Ser la Facultad rectora de la educación agrícola superior y consultora para el desarrollo sostenible del sector agropecuario y forestal en el ámbito nacional y regional”.

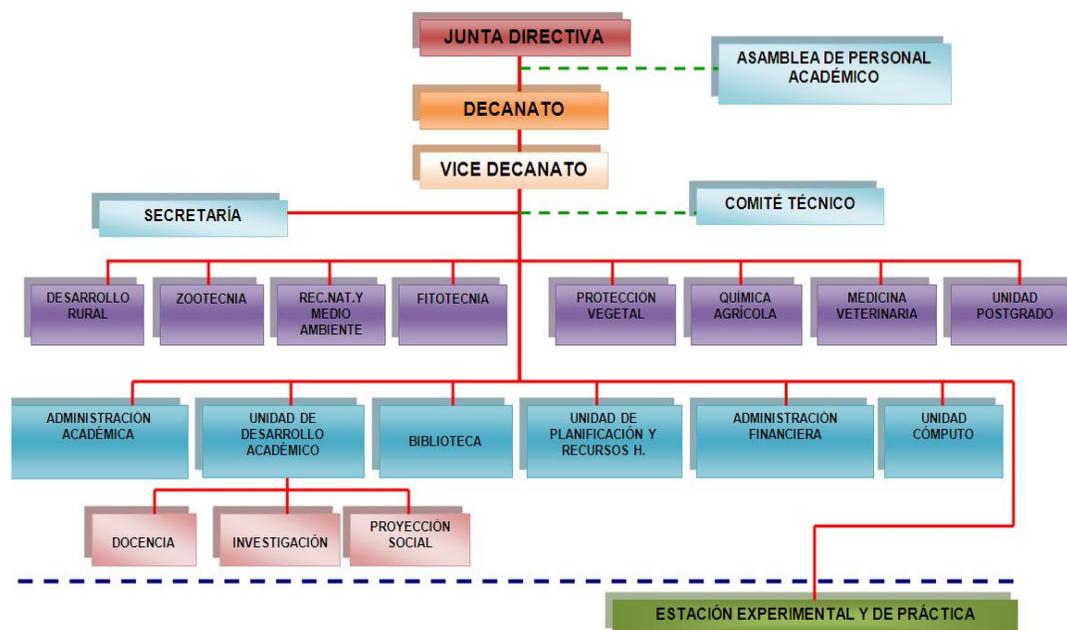
Las carreras que actualmente ofrece la Facultad, son: Ingeniería Agronómica, Licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia y Maestría en Gestión Integral del Agua.

---

<sup>7</sup> Tomados de: Facultad de Ciencias Agronómicas. Recuperado el 26 de Noviembre de 2011, de <http://www.agronomia.ues.edu.sv/administración.html>

### 3. Estructura organizativa de la Facultad

**Gráfico N° 1 Estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Agronómicas Aprobado por Junta Directiva.**



**Fuente:** Unidad de Planificación de la Facultad de Ciencias Agronómica de la Universidad de El Salvador (2004).

## D. MARCO LEGAL APLICABLE A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

La Universidad de El Salvador es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio<sup>8</sup>, se rige por su Ley Orgánica, que establece los principios y fines generales en que se basa su organización y funcionamiento.

Es una entidad estatal descentralizada y como tal, recibe una asignación presupuestaria anual por parte del Estado para su funcionamiento e incremento de su patrimonio. En ese sentido, le compete vigilar algunas leyes generales en los diferentes aspectos de su quehacer, tales como la Ley de Educación Superior, Ley del Servicio Civil, Ley de Ética Gubernamental, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública,

<sup>8</sup> Ley de Educación Superior, artículo 26

entre otras, sus respectivos reglamentos y otros Decretos existentes, propios de la administración de fondos públicos, de igual forma que está sujeta a la fiscalización del organismo estatal correspondiente (Corte de Cuentas)<sup>9</sup>.

El artículo 61 de la Constitución de la República, le concede autonomía a la UES para el cumplimiento de sus fines en los aspectos docente, administrativo y económico<sup>10</sup>. Esta autonomía consiste fundamentalmente en la facultad que tiene la Universidad para obrar, dentro de su propio marco jurídico y sin contravención de las leyes generales, sus funciones de docencia, investigación y proyección social, la gestión de su personal y funcionarios, incluyendo el nombramiento, la remoción y sanción de los mismos, la administración y disposición de su patrimonio y crear sus propios reglamentos e instrumentos legales, dentro del marco que le fija su Ley Orgánica y el orden jurídico de la República<sup>11</sup>.

## **1. Organización interna**

El gobierno de la Universidad a nivel central, es ejercido por dos organismos colegiados: la Asamblea General Universitaria (AGU), el Consejo Superior Universitario (CSU) y el Rector, quien además es el representante legal de la UES. La composición de los órganos de gobierno, así como su forma de elección, atribuciones y deberes, están descritas en el Capítulo III de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Este gobierno central cuenta además con funcionarios asesores, entre ellos el Fiscal General, el Defensor de los Derechos Universitarios, el Auditor Externo y el Auditor Interno.

La Rectoría es la máxima autoridad ejecutiva y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior

---

<sup>9</sup> Constitución de la República, Art. 61

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ley orgánica de la Universidad de El Salvador, Art. 4. Diario Oficial, 25 de Mayo de 1999, Tomo No. 343, número 96

Universitario. La estructura ejecutiva de nivel central está conformada además, por las Secretarías, Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría Administrativa.

La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece las unidades organizativas que la Universidad debe adoptar para el cumplimiento de sus fines, siendo éstas las Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos y Centros de Extensión Universitaria. La Facultad es la unidad básica de la estructura de gobierno universitario. Todos estos organismos forman una sola entidad cohesiva y correlacionada, y responden de la misma forma a una coordinación y gobierno central<sup>12</sup>.

Las Facultades poseen autonomía administrativa y técnica, cuentan con un presupuesto de funcionamiento y están obligadas a rendir cuentas de sus actividades a sus organismos superiores<sup>13</sup>. Cada Facultad tiene el deber de ejercer las tres funciones que integran la educación superior: **docencia, investigación y proyección social** y todos los aspectos legales que conciernen a la UES, también afectan a las Facultades.

El gobierno de las Facultades es ejercido por la Junta Directiva y el Decano, su forma de integración, atribuciones y deberes, así como su forma de elección, se encuentran descritos en la Sección Sexta del Capítulo III de la Ley Orgánica.

## **E. ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Régimen de trabajo y Reglamento Disciplinario**

Entre los recursos disponibles para la gestión del Recurso Humano, el Capítulo VIII de la Ley Orgánica está destinado a establecer las bases generales que ha de contener el régimen disciplinario, responsabilidad de los funcionarios, los recursos y defensoría de los derechos de los miembros de la UES. Estos elementos son retomados en el

---

<sup>12</sup> Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Art. 10. Diario Oficial, 25 de Mayo de 1999, Tomo No. 343, número 96

<sup>13</sup> Ibid

Reglamento General de Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (Acuerdo No. 70/99-2001), donde se provee de forma más detallada el régimen de trabajo, las prestaciones y derechos del personal.

El régimen disciplinario propiamente, está contenido en el Reglamento Disciplinario de la UES y éste es aplicable a todos los integrantes de la Comunidad Universitaria, en él se provee una tipificación y clasificación de los actos considerados infracción, las sanciones aplicables a cada caso y la autoridad competente para imponerlas. Asimismo, describe el procedimiento a seguir en el proceso disciplinario y el recurso de apelación al que se tiene derecho para la revisión de casos.

Como entidad pública, las contrataciones permanentes se rigen bajo la Ley de Servicio Civil y para la administración, control y monitoreo de los aspectos de recursos humanos debe vigilarse lo dispuesto en las Normas de Control Interno para la Universidad de El Salvador, emitidas por la Corte de Cuentas de la República. Referente a las prestaciones sociales la Unidad se rige por la Ley del Seguro Social, Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (para los Afiliados a las AFP'S) y la Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (para los afiliados a la INPEP).

## **2. Funciones y descriptores de puesto**

El Capítulo IV del Reglamento de la Ley Orgánica, describe las funciones generales que deben desempeñar los Órganos de Gobierno, los Organismos Asesores y los Funcionarios Auxiliares de las Facultades. También describe la integración de la Escuelas y Departamentos, así como la de sus órganos de dirección. Las funciones de los demás funcionarios y empleados no se definen por la Ley.

## **3. Escalafón, remuneraciones y administración de la carrera**

Para la administración de las remuneraciones, existe un Reglamento General del Sistema de Escalón del Personal de la Universidad de El Salvador (Acuerdo de la AGU No. 72/2002-2003 –V-). Este Reglamento establece los deberes y derechos de todo el

personal y provee las regulaciones para la administración de la carrera del Personal Académico (Capítulo IV) y la del personal Administrativo no Docente.

Los puestos de trabajo del personal académico, están estructurados en una sola clase, denominada “Profesor Universitario” y cuatro categorías con un orden jerárquico ascendente.

**Tabla N° 1 Escala de calificación escalafonaria del personal académico**

ASPECTOS	CLASE / CATEGORÍA			
	PUI	PUII	PUIII	PUIV
Labor Académica	<b>GANAR CONCURSO DE OPOSICIÓN</b>	10	20	30
Tiempo de Servicio		4	8	12
Capacitación Didáctica-Pedagógica		3	6	8
Proyección Social		3	6	9
Especialización		2	8	12
Investigación y Publicación		1	5	9
Seguimiento Curricular (Idioma)		2	4	6
<b>TOTALES</b>			<b>25</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

De acuerdo con el Art. 69 del Reglamento General del Sistema de Escalafón, los puestos de trabajo del personal administrativo no docente, están estructurados en clases y categorías en un orden jerárquico ascendente. El crecimiento dentro de una misma clase escalafonaria es ascendente en línea horizontal, mientras que el crecimiento de una clase a otra es ascendente en línea vertical, y sólo es posible cuando un miembro del personal administrativo no docente adquiere la formación técnica o profesional que lo acredita para ingresar a una clase superior por medio de un concurso interno de oposición en la eventualidad de una vacante.

Clases para el personal administrativo no docente:

1. Servicios Generales
2. Empleado Calificado
3. Asistente Administrativo
4. Técnico
5. Profesional Universitario Administrativo

Los factores y requisitos de calificación son los mismos para todas las clases, pero varían los puntos para cada requisito y por lo tanto los puntos por factor. A continuación se provee una clase como ejemplo.

**Tabla N° 2 Escala de calificación escalafonaria del personal administrativo no docente**

<b>FACTORES</b>	<b>REQUISITOS A EVALUAR</b>	<b>PUNTOS POR REQUISITO</b>	<b>PUNTOS POR FACTOR</b>
1. Capacidad	a. Educación de 6° a 9° grado	15	35
	b. Experiencia 1 año o más	20	
2. Responsabilidad	a. Disciplina	20	60
	b. Calidad de Trabajo	20	
	c. Relaciones interpersonales	10	
	d. Cumplimiento oportuno	10	
3. Esfuerzo físico y mental	a. Esfuerzo físico	25	40
	b. Esfuerzo mental	15	
4. Ambiente y riesgo de trabajo	a. Ambiente insalubre	20	40
	b. Riesgo de trabajo	20	
5. Tiempo de servicio	a. De 1 a 5 años	10	25
	b. De 5 años en adelante	15	
<b>TOTALES</b>		<b>200</b>	<b>200</b>

**Fuente:** Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

## **F. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo con Chiavenato (2007), los cambios que han experimentado las relaciones laborales a lo largo del tiempo, han causado un gran impacto en la manera como tratar a las personas dentro de las organizaciones, permitiéndoles que pasen de un rol restringido a un rol más participativo, dejando de ser simples recursos hasta convertirse en colaboradores de la misma. De tal manera que la función de recursos humanos pasó de desempeñar un rol de mediador de los conflictos que surgían entre las organizaciones y los empleados, hasta convertirse en lo que es actualmente, como puede observarse en el

siguiente cuadro resumen de las diferentes etapas de la evolución de la Administración de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos**

	<b>Relaciones Industriales</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión del Talento</b>
<b>Periodo</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>1990- a la fecha</b>
Modo de tratar a las personas	Personas consideradas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivadas
Visión de las personas	Personas consideradas como mano de obra.	Personas consideradas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias, extraído del libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato.

## 2. Definición de Administración de Recursos Humanos

Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>14</sup>.

Para Werther y Davis (2000), es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores.

## 3. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Actualmente el Recurso Humano es uno de los activos más importantes para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones contemporáneas, que invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar al personal idóneo, quienes a futuro

<sup>14</sup> Antecedentes de la administración de recursos, (s.f). Recuperado el 14 de noviembre de 2011 del sitio web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-La-Administracion-De-Recursos/366887.html>

formarán parte importante en el logro de los objetivos organizacionales, permitiéndoles adaptarse a las exigencias que demanda una sociedad globalizada<sup>15</sup>.

#### 4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007), los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de la organización entera, así junto con los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe considerar también los objetivos de las personas que la integran.

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- **Objetivos sociales:** Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- **Objetivos organizacionales:** Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- **Objetivos funcionales:** Están enfocados en función de las necesidades de la organización.
- **Objetivos individuales:** Son los que pretenden seguir y alcanzar las personas dentro de una organización<sup>16</sup>. Por lo tanto, al crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, se alcanza el logro de los objetivos individuales.

---

<sup>15</sup> Rodríguez, S. (2007). Importancia del Recurso Humano en el Desarrollo de las Organizaciones contemporáneas. Recuperado el 08 de mayo de 2012 del sitio web: [www.ucvpiura.edu.pe/.../imagenes/IMPORTANCIA\\_DEL\\_RECURSO\\_HUM...](http://www.ucvpiura.edu.pe/.../imagenes/IMPORTANCIA_DEL_RECURSO_HUM...)

<sup>16</sup> Antecedentes de Recursos Humanos. (s.f). Recuperado el 15 de noviembre de 2011 del sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml#HISTOR>

## 5. Ventajas de la Administración del Recurso Humano

El estudio del capital humano, proporciona ventajas a las organizaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Permite el planteamiento de estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano, en pro de incrementar el nivel de productividad de la organización.
- Alinear los objetivos organizacionales con los objetivos individuales del personal para impulsar el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Aplicación de técnicas de gestión que permiten el reconocimiento del potencial del individuo, facilitándole las condiciones necesarias para el cumplimiento de sus actividades.
- Mediante la gestión del Recurso Humano, se permite plantear estrategias que van de la mano con una visión de futuro para lograr el desarrollo de la organización.

## 6. Políticas de Recursos Humanos

De acuerdo, con Chiavenato (2007), las políticas de Recursos Humanos se clasifican en:

- **Políticas de integración de Recursos Humanos:** éstas incluyen la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección y socialización.
- **Políticas de organización de Recursos Humanos:** este tipo de políticas abarcan el establecimiento de requisitos básicos para la descripción y análisis de puestos, planeación y ubicación de Recursos Humanos, plan de vida y carrera, plan de evaluación del desempeño.
- **Políticas de retención de Recursos Humanos:** contiene los criterios de remuneración directa e indirecta, administración de sueldos y salarios, los planes de prestaciones sociales, criterios de higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.
- **Políticas de desarrollo de los Recursos Humanos:** dichas políticas involucran la capacitación, el desarrollo de Recursos Humanos y el desarrollo organizacional, auditoría de Recursos Humanos.

## **7. Gestión de Talento Humano**

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por organizaciones que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención del empleado. El tema es que muchas hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su institución, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento implica estrategias que requieren incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización, y enfocarse en desarrollar su talento, integrando planes y procesos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad<sup>17</sup>.

## **8. Funciones de la Unidad de Recursos Humanos**

Generalmente, la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción de personal, etc. Dependiendo de la institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades relacionadas con aspectos como: la administración de la nómina de los empleados y el manejo de las relaciones con los sindicatos, entre otros. Para ejecutar la estrategia de la organización es necesario considerar, la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Gestión de talento humano. (s.f). Recuperado 15 de noviembre de 2011 del sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento#cite\\_note-Article-0](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento#cite_note-Article-0)

<sup>18</sup> Martínez, L. (2010). Recursos Humanos. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 del sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

## **a. Planeación de Recursos Humanos**

### **1) Definición**

De acuerdo con Wayne y Noe (2005), la planeación de recursos humanos consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de personal para garantizar que el número requerido de empleados con habilidades específicas, esté disponible cuando y donde se necesite, esto implica lograr que coincidan la provisión interna/externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un período específico.

Para Cohen (1991), la planeación de los recursos humanos puede definirse como la estrategia formulada para la adquisición, utilización, mejora y conservación del personal de la organización.

### **2) Importancia de la planeación de Recursos Humanos**

De acuerdo con Rodríguez (2007), la planeación de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el éxito de las organizaciones, ya que permite prever lo que va a suceder en el futuro, y la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y con base en esta predicción puede programar sus actividades, presupuestar sus gastos, estimar el número y tipo correcto de personal.

La planeación de personal permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción<sup>19</sup>.

### **3) Ventajas de la planeación de Recursos Humanos**

- Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de ésta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.
- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.

---

<sup>19</sup>Importancia y características de la planeación. (s.f). Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>

- Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los mismos.
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Dirige la atención hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales<sup>20</sup>.

## **b. Proceso de descripción y análisis de puestos**

### **1) Definición**

De acuerdo con Chiavenato (2007), la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Serrano (2007), define el análisis de puesto como la técnica que se utiliza para realizar un estudio de todos los puestos de una organización, con el propósito de determinar qué se hace, los requisitos que exige, la ubicación jerárquica, etc.

### **2) Etapas del proceso de descripción y análisis de puestos**

De manera resumida, el programa de descripción y análisis de puestos se compone de las siguientes etapas:

**Etapas de Planeación:** es donde se planea todo el trabajo para el análisis de puesto.

**Etapas de preparación:** en ésta se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, sobre reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, además de la preparación del ambiente y obtención de datos previos.

**Etapas de realización:** se obtienen los datos respecto a los puestos que se van analizar, se redacta el análisis y después de esto se realiza la descripción<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>Ibid.

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p

### 3) Métodos de descripción y análisis de puestos

Existen diferentes métodos para la descripción de puestos, dentro de los cuales podemos mencionar:

**Cuestionario:** el analista lo efectúa al solicitar a los ocupantes del puesto por analizar, y a los jefes o supervisores de éstos, que contesten un cuestionario para el análisis del puesto, que responde por escrito a todas las indicaciones posibles sobre el puesto su contenido y características.

**Entrevista:** es el método más flexible y productivo, ya que le permite al analista de puestos conversar directamente con el ocupante del puesto.

**Método Mixto:** es la combinación ecléctica de dos o más métodos de análisis<sup>22</sup>.

#### c. Reclutamiento

##### 1) Definición de reclutamiento

Wayne y Noe (2005), definen reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Serrano (2007), define reclutamiento como un conjunto de actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados, de modo que la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita.

##### 2) Tipos de reclutamiento

Existen tres tipos de reclutamiento que las empresas pueden utilizar al momento de tener un puesto vacante los cuales son:

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 231

**Reclutamiento interno:** es el que se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados únicamente en la propia organización.

**Reclutamiento externo:** es el que se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

**Reclutamiento mixto:** en la práctica las organizaciones no sólo realizan reclutamiento interno o externo, sino ambos de manera sistemática ya que se complementan<sup>23</sup>.

### 3) Fuentes de Reclutamiento

Diferentes medios utilizados por las organizaciones para dar a conocer sus vacantes.

**Internas:** archivos de solicitudes, recomendaciones, promociones internas, carteras de candidatos.

**Externas:** agencias de colocación, bolsa de trabajo, instituciones de enseñanza, ferias de empleo, radio, prensa y televisión.

#### d. Selección de personal

##### 1) Definición de Selección

Wayne y Noe (2005), definen la selección como el proceso que consiste en elegir, de entre un grupo de solicitantes, a la persona más adecuada para un puesto en una organización en particular.

Es un conjunto de actividades que se realizan para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*

<sup>24</sup> Alexis Serrano, Administración de personas. 1ª. ed. (El Salvador: Talleres Gráficos UCA,2007),p. 83

## 2) **Importancia de la selección de personal**

Hablar de la importancia de esta etapa parece ser algo que se explica por sí solo, pero realmente es necesario reflexionar sobre sus bondades, entre las que se encuentran:

- Se garantiza elegir a la persona competente para un puesto.
- Provee de las personas necesarias en el tiempo oportuno.
- Disminuye costos al dotar a la organización de personas eficientes.
- Se agrega valor a la organización al seleccionar personas que ayudan al logro de la misión organizacional.
- Se obtiene una ventaja competitiva a través de sus personas, etc.<sup>25</sup>

## 3) **Técnicas de Selección de personal**

En este apartado se abordarán las técnicas que se utilizan en esta etapa:

**Entrevista:** es la técnica por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual el candidato obtiene información acerca de la organización y viceversa.

**Pruebas psicológicas:** existen diferentes pruebas de carácter psicológico. Estas se eligen de acuerdo a lo que se pretende explorar en el candidato y la vacante a ocupar.

**Pruebas técnicas:** pretenden evaluar el nivel de dominio sobre conocimientos y habilidades, establecidas en el perfil del puesto<sup>26</sup>.

### e. **Contratación de personal**

#### 1) **Definición**

Es el conjunto de actividades que tienen por objeto la incorporación de personas, se realiza apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas dentro de la organización<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Alexis Serrano, Administración de personas. 1ª. ed. (El Salvador: Talleres Gráficos UCA,2007),p. 83

<sup>26</sup> Ibid. p. 85-98

El Artículo 17 del Código de Trabajo de El Salvador (1995), describe al Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, como aquél en virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

## 2) Tipos de contratación

Los contratos de trabajo en El Salvador se clasifican en:

**Sector privado:** Contrato Individual de trabajo, contrato colectivo de trabajo.

**Sector público:** Ley de salarios, Contrato indefinido de trabajo, Contrato por servicios profesionales<sup>28</sup>.

## f. Inducción de personal

### 1) Definición

Wayne y Noe (1997), definen la inducción como el proceso consistente en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal, durante el período de desempeño inicial en un nuevo puesto (período de prueba).

Stoner (1996), en su libro titulado *Administración*, lo define como un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente a la Organización.

### 2) Importancia de la inducción de personal

Los programas de inducción son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación a la organización, disminuyendo la tensión y nerviosismo que trae consigo, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Ibid. p. 99

<sup>28</sup> Ibid. p. 99

<sup>29</sup> Stoner, J. et al, *Administración* 6ª ed. (Hispanoamérica: Prentice-Hall,1996), p.686

### 3) **Objetivo de la inducción de personal**

El objetivo principal de la inducción, es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige pues, la recepción favorable de los compañeros de labores para que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo<sup>30</sup>.

### 4) **Programas de inducción**

Según Wayne y Noe (1997), los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y éstos pueden ser:

**Formales:** son de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

**Informales:** facilitados por un grupo de iniciación o una persona del propio departamento, designado para esta labor, quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y de los compañeros de trabajo.

## **g. Capacitación y Desarrollo de Personal**

### 1) **Definición**

Según Dessler (2001), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

De acuerdo con Dolan, Schuler y Valle (1999), la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 690

## 2) **Objetivos del proceso de capacitación y desarrollo**

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre ellas, crear un clima satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia<sup>31</sup>.

## 3) **Importancia de la capacitación y desarrollo**

Para las organizaciones, la capacitación de Recursos Humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la organización al contar con personal calificado y productivo.

La obsolescencia, es una razón por la cual, las organizaciones se preocupan por capacitar a sus Recursos Humanos, procurando actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

### **h. Evaluación del Desempeño**

#### **1) Definición**

De acuerdo con Wayne y Noe (2005), la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en la organización.

---

<sup>31</sup> Proceso de capacitación. (s.f). Recuperado el 17 de noviembre de 2011 del sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>

Serrano (2007), lo define como un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.

Butteris (2001), considera que la evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

## **2) Ventajas de la evaluación del desempeño**

Según Wayne y Noe (2005), las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- Mejorar el desempeño individual y organizacional.
- Proporcionar un perfil de fortalezas y debilidades de los Recursos Humanos de la organización.

## **3) Métodos de evaluación del desempeño**

La necesidad de evaluar el desempeño de numerosos grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son: método de evaluación del desempeño de escalas gráficas, método de evaluación forzosa, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de evaluación de comparación de pares y método de evaluación de frases descriptivas<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 249

Independientemente del método a utilizar, es necesario tener previamente definidos factores a evaluar, ya sean éstos criterios, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base a la evaluación. Estos factores varían de una organización a otra, debido a la naturaleza de la misma, las funciones y el nivel jerárquico del puesto por evaluar.

Otro método de evaluación del desempeño es la **evaluación basada en competencias**, este método tiene la ventaja de ser más específico y objetivo, en cuanto a lo que se pretende evaluar en las personas, ya que de antemano se definen las metas y competencias sobre las cuales versará la evaluación al final de un período<sup>33</sup>.

## **i. Remuneración (Administración de sueldos y salarios)**

### **1) Definición**

La administración de sueldos y salarios se define como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización<sup>34</sup>.

La remuneración del personal constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización. La compensación puede ser directa e indirecta; la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc<sup>35</sup>.

Por lo tanto, la remuneración en conjunto con la administración de sueldos y salarios en este punto se vuelve importante, ya que como empleados esperan obtener el salario

---

<sup>33</sup> Alexis Serrano, Administración de personas, 1ª ed. (El Salvador: Talleres Gráficos UCA, 2007), p. 233-236.

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos 8ª ed. (México McGraw-Hill, 2007), p. 286

<sup>35</sup> Villegas, S. (2000). Remuneraciones. Recuperado el 08 de mayo de 2012 del sitio web: [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/remuneración/](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/remuneración/)

adecuado a sus competencias las cuales a su vez involucran habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes en su lugar de trabajo además de las respectivas recompensas que puede ofrecer la organización.

## 2) **Objetivos**

La administración de sueldos y salarios involucra los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensar adecuadamente el desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización.
- Proporcionar los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la Organización.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las políticas de relaciones con los empleados<sup>36</sup>.

## 3) **Salario**

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere a cuánto paga la institución por el servicio que brinda el empleado. Inversión porque representa el dinero que la organización aporta a su recurso humano en concepto de pago con el fin de conseguir un rendimiento mayor al corto y mediano plazos, de las funciones que deben desarrollarse en la institución<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos 8ª ed.(México McGraw-Hill, 2007), p. 286

<sup>37</sup> Ibid. p. 285

De acuerdo con el Código de Trabajo de El Salvador (1995), en su artículo 119 describe al salario como la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Hoy en día, los términos sueldo y salario son prácticamente sinónimos. Ambos términos están tomados del vocabulario de las milicias: *sueldo* (soldado), *salario* (asignación de sal)<sup>38</sup>.

#### **4) Política salarial**

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores<sup>39</sup>.

La existencia de una política salarial en la organización pretende lograr un sistema salarial equilibrado, a través de una dinamización y evolución de la misma en base a la experiencia adquirida al momento de aplicarla en la institución. Además la política salarial de la organización debe incluir aspectos sobre la estructura de puestos y salarios, salarios de admisión y previsión de reajustes salariales con el fin de orientar los procesos referentes a la remuneración del personal<sup>40</sup>.

#### **5) Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización<sup>41</sup>.

Las organizaciones ofrecen a sus empleados planes de prestaciones y seguridad social como un elemento complementario al salario, conformando sólidamente una base encaminada a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Las prestaciones

---

<sup>38</sup> Diferencia entre sueldo y salario. (2009). Recuperado el 16 de noviembre de 2011 de <http://gerencia.hotelera2009.over-blog.com/article-diferencia-entre-sueldo-y-salario-39283220.html>

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos 8ª ed. (México: McGraw-Hill, 2007), p. 306.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid. p. 319

sociales que comúnmente ofrecen las organizaciones son: prestaciones de obligatoriedad legal, prestaciones económicas (vacaciones, aguinaldo) y las prestaciones extraeconómicas que involucran servicios y facilidades ofrecidos por la Institución<sup>42</sup>.

## **j. Seguridad e Higiene Ocupacional**

### **1) Definición**

La seguridad e higiene ocupacional son actividades entrelazadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción, la motivación y moral de los empleados.

La higiene ocupacional se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza<sup>43</sup>.

La seguridad ocupacional es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, ya sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, o con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas<sup>44</sup>.

La seguridad e higiene ocupacional, conlleva dos aspectos principales que deben tomarse en cuenta en la organización: condiciones de trabajo y seguridad.

### **2) Importancia**

La finalidad de la Seguridad e Higiene Ocupacional es identificar las actividades y condiciones de riesgo y su grado de peligrosidad para establecer las medidas necesarias que se deben tener en cuenta al ejercer las labores que conllevan esos riesgos. La importancia de ésta área se traduce en:

---

<sup>42</sup> Ibid. p. 320

<sup>43</sup> Ibid. p.332

<sup>44</sup> Ibid. p.336

- La calidad de vida en el trabajo adquiere mayor importancia para la organización.
- Contribuye en la retención del recurso humano ya que exigen que las Organizaciones brinden condiciones de salud y bienestar a sus trabajadores.
- Sirve para evaluar las condiciones de trabajo y comparar la situación con otras organizaciones.
- Ayuda a elevar el grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral<sup>45</sup>.

#### **k. Auditoría de Recursos Humanos**

##### **1) Definición**

La auditoría de Recursos Humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas<sup>46</sup>.

##### **2) Tipos de auditoría**

La auditoría de Recurso Humanos se encuentra fragmentada en los siguientes tipos:

a) *Auditoría de la función de Administración de Recursos Humanos*: El comienzo de la auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del Departamento de Recursos Humanos.

b) *Auditoría de las funciones de personal de los gerentes de línea*: la función de Recursos Humanos no se realiza exclusivamente en el departamento de recursos humanos; este también se da en los departamentos que ofrecen un servicio a disposición de toda la organización. Por este motivo, la colaboración y el rol que desempeñan los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente.

c) *La auditoría al nivel de satisfacción de los empleados*: El Departamento de Recursos Humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización

---

<sup>45</sup> Ibid. p.354

<sup>46</sup> Ibid. p.474

armonizándolos con los objetivos de los empleados, si éstos no pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismo laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros. Esta situación afectará al clima de trabajo, lo que acabará afectando negativamente a la productividad<sup>47</sup>.

### 3) Patrones de evaluación

Una auditoría puede ser llevada a cabo en toda la organización, es decir, en cada una de las áreas de ésta. Las auditorías en el área de recursos humanos se basan en ciertos patrones para evaluar y así obtener resultados que encaminen a la mejora continua de las funciones orientándose a una gestión más competente.

Los patrones que persigue la auditoría de Recursos Humanos son los siguientes:

- ✓ Objetivos y políticas: para saber si se están cumpliendo y si están bien definidos dentro de la empresa.
- ✓ Funciones de los departamentos: para ver si existe jerarquía, una estructura organizacional.
- ✓ Conocimiento de datos de los trabajadores: para conocer con mayor profundidad el récord de éstos.
- ✓ Conocer cuál es el proceso de reclutamiento y selección: esto con el fin de conocer cuál es la dinámica de las convocatorias para el reclutamiento, si es el más adecuado y para ver si funciona de la mejor manera.
- ✓ Revisar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.
- ✓ Ver las tablas salariales: para verificar si se están dentro de los estándares de la competencia.
- ✓ Qué tanta rotación de personal existe: esto con el fin de retener y saber qué es lo que mueve a los empleados a dejar su trabajo.

---

<sup>47</sup> Orozco, K. (2008). Auditoría de recursos humanos. Recuperado el 16 de noviembre de 2011 del sitio web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrhh.htm>

- ✓ Moral del personal: para ver qué tanta motivación tienen.
- ✓ Higiene y seguridad: para conocer si están cumpliendo con el reglamento de esta área para revisar y saber el porqué de los accidentes ocurridos, entre otros<sup>48</sup>.

## **G. ASPECTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **1. Definiciones básicas**

#### **a. Modelo**

García (1996), define el concepto de modelo como un objeto que se reproduce o imita, representación de alguna cosa en pequeña escala.

Por otra parte, el término modelo proviene del concepto italiano *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias económicas, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja<sup>49</sup>.

#### **b. Gestión**

Gestión proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera<sup>50</sup>.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto, etc. De modo que el gestor es un hacedor de

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Guerrero, O. (2010). Nuevos modelos de gestión. Recuperado el 16 de noviembre del sitio web: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

<sup>50</sup> Gestión por competencias. (s.f.). Wikipedia.org. Recuperado el 23 de noviembre de 2011, del sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gestionporcompetencias>

acciones. Inclusive la gestión se concibe como algo que apunta al funcionamiento de la administración por tanto gestionar no significa administrar propiamente<sup>51</sup>.

### **c. Competencias**

Spencer y Spencer (1993), definen competencia como una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez<sup>52</sup>.

### **d. Gestión por competencias**

Lévy Leboyer (1997), la gestión por competencias es un estilo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

## **2. Modelo de Gestión por Competencias**

### **a. Origen**

Según Quezada (2003), el surgimiento del modelo de competencias laborales en el área de la administración de recursos humanos sucede a finales de los años 60 e inicio de los 70. Este enfoque aparece como una respuesta a la búsqueda de ciertos métodos que permitieran incrementar la posibilidad de predecir el rendimiento en el trabajo,

---

<sup>51</sup> Guerrero, O. (2010). Nuevos modelos de gestión. Recuperado el 16 de noviembre del sitio web: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

<sup>52</sup> Gestión por competencias. (s.f.). Wikipedia.org. Recuperado el 23 de noviembre de 2011, del sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gestionporcompetencias>

pronóstico que era poco acertado partiendo sólo del conocimiento de algunas características básicas de las personas.

Entre los precursores de la definición y uso del concepto de competencia, se destaca David McClelland, quien señaló que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el rendimiento en el trabajo, ni el éxito en la vida. Además, expresó que tales pruebas discriminaban a las minorías étnicas: mujeres y otros grupos raciales con poca proporción en el campo laboral.

En este sentido, McClelland planteó la necesidad de identificar otras variables que predijeran hasta cierto punto el éxito, o que resultaran más aproximadas que las consideradas en otros métodos.

Quezada (2003), agrega que fue McClelland quien descubrió que la variable que distinguía a los individuos con desempeños promedios y deficientes, de aquellas personas reconocidas por sus desempeños brillantes, era la capacidad de identificar de manera efectiva las emociones de las personas con quienes dialogaban. Más tarde, este hallazgo lo condujo a formular la Teoría de Competencias, convirtiéndose en el primer investigador en desarrollar una definición del concepto, en el sentido que se conoce actualmente.

#### **b. Importancia**

El modelo de gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. Un tema crítico al que atiende directamente el Modelo de Gestión por Competencias, es impulsar el autodesarrollo, evitando que la función de Recursos Humanos se limite únicamente a capacitar al personal, motivando a los trabajadores a descubrir sus competencias, además de conocer el perfil bajo el enfoque de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base de la organización.

Por lo tanto, la importancia estriba en que los equipos conocen las competencias para su área específica de trabajo, además de permitirle a la institución identificar los puntos débiles, aprobando intervenciones de mejora para garantizar los resultados; logrando así que la gestión del desempeño sea en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

Por consiguiente, la aplicación del modelo genera en los individuos un sentimiento de realización y pertenencia, también identifican su contribución a las metas de la Organización, logrando un grado de motivación encaminada hacia la optimización de los resultados<sup>53</sup>.

### **c. Ventajas del modelo**

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas, tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán en la participación y el desempeño de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo del personal que posea las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gestión del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. La concientización de las personas para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Giarratana, M. (2010). Modelo de gestión por competencias de los recursos humanos. Recuperado el 11 de octubre de 2011 del Sitio Web: [www.estudiogiarratana.com](http://www.estudiogiarratana.com)

<sup>54</sup> Ibid.

#### d. Etapas de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias se instala a través de un programa que contempla las siguientes etapas:

**Cuadro N° 2 Etapas de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias**

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhesión de personas que desempeñan puestos de trabajo claves en la Organización.</li> <li>• Uso de metodologías variadas: reuniones de presentación y discusión del modelo, para desarrollo y adquisición de nuevas competencias.</li> </ul>
Definición de las competencias genéricas de la organización	Definición de metas y desempeño esperado del recurso humano en términos de competencias genéricas, basados en la gestión organizacional y la misión de la misma.
Análisis de los puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de planes estratégicos y la compatibilidad que estos tengan con la misión de la Organización.</li> <li>• Realización de listado con las actividades de los puestos de trabajo.</li> <li>• Definición de perfil de competencias requeridas.</li> </ul>
Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de nuevos desafíos y estímulos para desarrollar nuevas competencias.</li> <li>• Elaboración de planes y programas que involucran al recurso humano, capacitación y desarrollo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

#### e. Clasificación de las competencias

Spencer y Spencer (1993), clasifica las competencias de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, las cuales se establecen en cuatro niveles:

- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos de la organización.
- Competencias comunes de un área o gerencia.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

Por otra parte, las competencias describen características requeridas en una población específica, dentro del contexto de la organización, los roles de los cargos, las responsabilidades y las relaciones internas y externas, estas se clasifican en:

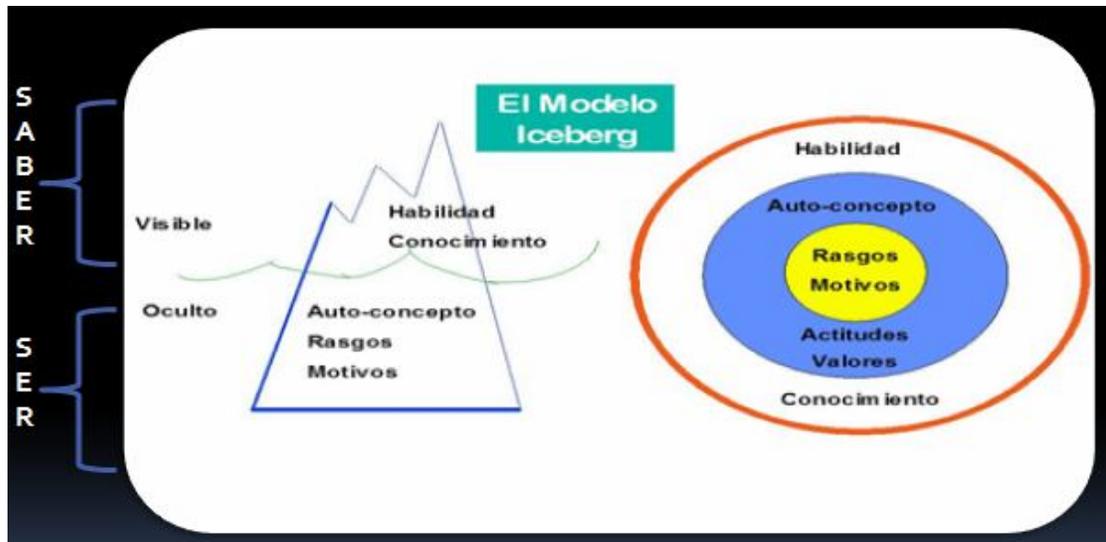
**Cuadro N° 3 Clasificación de las competencias laborales**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Básicas</b>	Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial, como también aquellas que conforman una plataforma “base” para desempeñarse de manera satisfactoria en un puesto de trabajo.
<b>Conductuales (Genéricas)</b>	Explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales, actitudes y comportamientos.
<b>Funcionales</b>	Denominadas también competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según patrones de calidad establecidos por la Organización. A su vez se subdividen en específicas y transversales. <b>Específicas:</b> están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones. <b>Transversales:</b> son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones o funciones laborales dentro de un sector, familia de ocupaciones.

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Spencer y Spencer (1993), plantea que las competencias a su vez se clasifican de acuerdo al conjunto de conocimientos técnicos y de gestión: *Saber Hacer*, conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje; *Saber Ser*, conjunto de actitudes personales relacionadas con el dominio de las emociones propias, y; *Saber Estar*, conjunto de habilidades sociales o aptitudes para relacionarse con los demás. Esta afirmación se relaciona en el Modelo del Iceberg, el cual refleja la necesidad de un enfoque integrado capaz de desarrollar tanto las capacidades visibles que posee el personal y estimular a que los mismos descubran esas competencias ocultas, fusionándolas en el sentido de mejorar su desempeño y el aporte a la organización.

**Gráfico N° 2 Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer**



**Fuente:** extraído de libro Competencia en el trabajo modelos para un desempeño superior de Spencer & Spencer.

Por lo tanto, el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias es más que un estilo de dirección, éste se traduce en un proceso que conlleva a la realización de un esquema de competencias identificadas por la organización y que reflejan su filosofía, valores y creencias, al mismo tiempo que describen los conocimientos, habilidades y actitudes que espera que sus empleados muestren para transformarlos en resultados.

La ventaja de implementar un Modelo de Gestión por Competencias radica en su enfoque estratégico, pues permite alinear el desarrollo de las personas con los objetivos que persigue la Institución y se vuelve su principal herramienta, pues permitirá cumplir la visión y estrategia. Un diseño adecuado del modelo facilita la incorporación de los valores organizacionales brindando de ese modo una perspectiva sistémica a todos los procesos relacionados con las personas en el ámbito de cada organización. Cabe destacar que este modelo contempla la cultura organizacional actual o deseada y que representa los pasos a seguir para alcanzar el cambio cuando éste es necesario en la Institución.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

#### **A. OBJETIVOS**

##### **1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la Administración del Recurso Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas que contribuya a potenciar su desarrollo y mejorar su contribución al logro de los objetivos de la Facultad.

##### **2. Objetivos Específicos**

- Investigar la función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas para definir el rol que compete a la administración de personas en la actualidad.
- Identificar las competencias de comportamiento del personal administrativo y docente que hacen posible el desarrollo eficiente de las funciones de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Proveer los fundamentos teóricos que justifican la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias en la Facultad de Ciencias Agronómicas, para incrementar la efectividad y mejor aprovechamiento de los recursos de la Facultad.

#### **B. HIPÓTESIS**

##### **1. General**

El Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para la administración del Recurso Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas, contribuirá a potenciar su desarrollo y mejorará su contribución al logro los objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

## **2. Específicas**

- Al investigar la Función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, se podrá definir el rol que compete a la administración de personas en la actualidad.
- Al identificar las competencias de comportamiento y competencias técnicas del personal administrativo y docente, se logrará desarrollar de manera eficiente las funciones de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Al proveer los fundamentos teóricos que justifican la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias en la Facultad de Ciencias Agronómicas, se contribuirá a incrementar la efectividad y mejor aprovechamiento de los recursos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

## **C. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. Alcances**

El estudio conserva su finalidad de brindar una respuesta a la problemática que presenta la Facultad de Ciencias Agronómicas en el área de Recursos Humanos. Sin embargo, debido a que la Facultad no es una organización en sí misma, sino parte de un todo que es la Universidad de El Salvador, la dimensión que tomó el estudio de las unidades de comparación (Facultades) y de las Unidades de Oficinas Centrales que mantienen una relación directa con la función de Recursos Humanos en la Facultad, sobrepasó la importancia inicialmente identificada en la problemática. En ese sentido, se volvió crucial la comprensión de la situación actual de la función de Recursos Humanos en la Universidad como Organización, a fin de identificar su incidencia en la problemática que presenta la Facultad de Ciencias Agronómicas en particular.

En el mismo sentido, debemos resaltar que en el curso del estudio surgieron muchos temas que no estuvieron contemplados inicialmente en la problemática de estudio, lo que indujo al equipo de investigación a entrevistar otras personas y repreguntar algunos

datos a fin de homogenizar la información y obtener una mejor comprensión de la misma. Aunque estos temas no han sido investigados y analizados a profundidad en este estudio, el equipo de investigación siente la responsabilidad de dejar un registro de ellos, por considerarlos de suma importancia para la Universidad de El Salvador, de tal forma que se presentan estos temas en el diagnóstico del estudio y se brinda una conclusión y recomendación al respecto.

## **2. Limitaciones**

Se presentaron algunas dificultades en la recolección de datos con algunas unidades de análisis. Dentro de la Facultad Ciencias Agronómicas, algunos empleados administrativos (incluyendo jefes) se rehusaron expresamente a llenar el cuestionario, y algunos docentes no lo devolvieron (Ver Anexo 3). Tampoco se obtuvo la colaboración de las Facultades de Química y Farmacia y Multidisciplinaria de Occidente.

El estudio dio inicio durante el período electoral 2011 y la recolección de datos se efectuó a escasos seis meses del nombramiento de los nuevos funcionarios, de tal forma que la opinión de algunas de las unidades de análisis estuvo influenciada por el poco conocimiento del desempeño de la función de Recursos Humanos realizada por los funcionarios entrantes.

También hubo una demora significativa en el nombramiento de los docentes asesores para todos los grupos del seminario II- 2011, que en nuestro caso provocó una demora en la recolección de datos, debido a que la Facultad de Ciencias Agronómicas nos requirió el nombramiento oficial del docente asesor y la autorización del tema, por parte de la Facultad de Ciencias Económicas. Esto es debido a que los procedimientos del proceso de graduación son diferentes en ambas Facultades.

El lector debe tomar en cuenta que la información aquí proporcionada proviene de la opinión de las personas encuestadas y entrevistadas, pero que no era objeto de este estudio realizar una investigación de verificación documental o testimonial de la evidencia de esa información, lo cual requeriría de un estudio más profundo a diferentes

niveles e instancias para reunir más elementos y proporcionar así una lectura más amplia y crítica, sobre todo de los temas que no fueron considerados inicialmente en el estudio, como se menciona en la sección C de este Capítulo, que describe el alcance de esta investigación.

## **D. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos de investigación**

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso del método científico. La identificación del problema se llevó a cabo junto con las personas involucradas en la problemática a resolver, luego se formularon hipótesis sobre las posibles soluciones para resolver ese problema, seguido se diseñó el estudio y se llevó a cabo la recolección de datos y su procesamiento para hacer una interpretación de la realidad y presentar el respectivo informe de diagnóstico.

A través del método Analítico como auxiliar del método científico se facilitó la descomposición de la problemática en sus diferentes elementos para analizarlos, identificar sus causas, naturaleza y efectos, a fin de explicar la realidad en estudio. En ese sentido también se aplicó el método deductivo, pues a partir del estudio de las diferentes unidades de análisis se pudo determinar cómo los elementos de la problemática están conectados a un todo.

### **2. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo, pues describe las características de la situación actual encontrada en la Facultad de Ciencias Agronómicas, que ha sido identificada a partir de los datos recolectados.

La recolección de datos se hizo sobre la base de las hipótesis de investigación y se han analizado los resultados a fin de construir generalizaciones significativas para explicar la problemática.

## **E. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **1. Primarias**

Las fuentes primarias de información fueron las personas consultadas durante el proceso. A nivel de la Facultad de Ciencias Agronómicas se consultó a los usuarios del servicio, a los empleados responsables de la administración de recursos humanos y a los jefes de Unidad como responsables de la gestión directa de personas. A un nivel más amplio se consultó a las personas responsables de la función de recursos humanos en las Facultades, y algunos funcionarios y empleados de las oficinas centrales por la relación funcional y de servicios que la función de Recursos Humanos en las Facultades demanda de ellos y viceversa.

Durante el estudio también se consultaron los documentos de carácter legal, propios de la Universidad de El Salvador que se refieren a su conformación orgánica y la normativa que de alguna forma se relaciona con la gestión de Recursos Humanos, entre ellos la Ley Orgánica, el Reglamento de la Ley Orgánica, El Reglamento del Escalafón, el Reglamento Disciplinario, las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas específicas para la Universidad de El Salvador, etc. La revisión de aspectos legales también se extendió a leyes generales como la Ley del Servicio Civil, El Código de Trabajo, la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, la Ley de INPEP, etc. a fin de comprender el marco regulatorio de las instituciones públicas.

### **2. Secundarias**

La información de fuentes secundarias fue recolectada a través de bibliografía relacionada con el método de investigación, con el tema de la administración de recursos humanos en general y otra más especializada sobre la gestión por competencias. También se consultaron múltiples trabajos de graduación realizados para la Universidad de El Salvador en el área de Recursos Humanos y otras áreas para aspectos metodológicos y de estilo. Además, se consultaron tesis doctorales realizadas en otros países en el tema de investigación.

### 3. Terciarias

Como fuente terciaria, se consultó en internet una multitud de sitios web con información, especialmente sobre presentaciones, documentos de trabajo, artículos y otros relacionados con la gestión por competencias.

## F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos utilizados durante la investigación fueron dos guías para entrevista y tres cuestionarios.

**Guías de Entrevistas:** una de ellas dirigida a las personas responsables de la administración de recursos humanos en las diferentes Facultades con el fin de conocer cómo desarrollan su rol, los procesos que llevan a cabo y las herramientas que utilizan, las limitaciones que encuentran, tanto en el desempeño de su rol como con los instrumentos disponibles para la administración del recurso humano. La otra entrevista estuvo dirigida a los jefes de algunas unidades de oficinas centrales que se relacionan con el trabajo de Recursos Humanos.

**Cuestionario:** uno de ellos dirigido a los jefes de los diferentes departamentos y unidades que conforman la Facultad de Ciencias Agronómicas como responsables directos de la gestión de personas, a fin de conocer su opinión sobre los servicios que reciben de la función de Recursos Humanos, las dificultades que encuentran en la gestión del personal y los instrumentos disponibles. El otro cuestionario estuvo dirigido a los empleados administrativos y docentes como receptores del servicio de Recursos Humanos, con la intención de conocer su nivel de satisfacción sobre estos servicios, evaluar el conocimiento que tienen de los procesos de recursos humanos que les conciernen y algunos aspectos motivacionales. El tercer cuestionario estuvo dirigido a las personas encargadas de operativizar la función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, con el propósito de conocer los procesos que llevan a cabo y cómo los realizan, así como las dificultades que encuentran en su labor.

## **G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

Debido a las características de la investigación y sus objetivos, se identificaron tres unidades de análisis diferentes.

### **1. La Institución**

Este grupo estuvo compuesto por los empleados que desempeñan la función de recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas:

- 1 . Jefe de Recursos Humanos
- 2 . Asistente Administrativa de Recursos Humanos
- 3 . Secretaria de la unidad de Planificación y Recursos Humanos
- 4 . Técnico responsable de Historial Laboral

Se identificaron cuatro empleados como población total (N), por lo tanto se tomaron todos los elementos de ella para practicar un censo, es decir:  $N = n = 4$  empleados de Recursos Humanos.

### **2. Los Usuarios del Proyecto**

En este grupo se identificaron tres unidades de análisis. Por un lado, los empleados de la Facultad como usuarios de los servicios de Recursos Humanos, y por otro, las unidades que requieren de sus servicios en los diferentes procesos administrativos, financieros o legales y que se ubican en la Facultad y en Oficinas Centrales.

El grupo total de Empleados entre personal administrativo y docente, es de 166 personas y comprende a las que laboran en las diferentes unidades y departamentos de la Facultad y el Centro Experimental. De acuerdo con los datos proporcionados por la oficina de Planificación y Recursos Humanos, se procedió a hacer la clasificación de estos empleados con base en las diferentes clases que presenta el Reglamento del Escalafón, como sigue:

**Tabla N° 3 Clases y Categorías del Escalafón del Personal Docente y Administrativo de la Universidad de El Salvador**

<b>C L A S E</b>	<b>CATEGORÍA</b>
PROFESOR UNIVERSITARIO	I, II, III, IV
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	I, II, III
TÉCNICO	I, II, III
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	I, II, III
EMPLEADOS CALIFICADO	I, II, III
SERVICIOS GENERALES	I, II, III

**Fuente:** Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Debido al tipo de investigación y las características del grupo, se hizo uso del muestreo estratificado a fin de incluir las diferentes Clases que existen en la Facultad, de acuerdo con el escalafón vigente, de tal forma que se calculó el tamaño de la muestra total y luego se distribuyó en cada uno de los estratos identificados, de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1 + Z^2 pq)}$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% del nivel de confianza)}$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e = 0.05$$

$$N = 166 \text{ empleados}$$

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (166) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (166 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{159.43}{1.3729} = 116.124$$

$$n = 116$$

**Z = Nivel de Confianza**

Para realizar la investigación se estimó un nivel de confianza del 95%, que permitirá obtener todos los datos posibles de la población encuestada referente al tema de investigación, con los que al final se podrá verificar las hipótesis planteadas al inicio del estudio. Todo esto tomando en consideración que si repitiésemos el mismo proceso y tomáramos nuevamente el 95% de confianza, en muchas muestras de la misma población, estas contendrían el verdadero valor parámetro.

**N = Tamaño de la población**

Representa el total del Universo o Población de la investigación. En este caso está representado por un total de 166 empleados que laboran en la Facultad de Ciencias Agronómicas. Utilizando el muestreo estratificado se procedió a la entrega de los cuestionarios a las diferentes muestras de estudio que se identificaron en la Facultad.

**n = Tamaño de la muestra**

Según el resultado de la fórmula se determinó que el tamaño de la muestra es de 116 empleados, cifra que fue distribuida proporcionalmente al número de empleados por unidad o departamento.

**e = Error Máximo**

Representa el error máximo permisible en una investigación, en nuestro caso se consideró un 0.05 de error muestral, que es válido para todas las posibles muestras que se pudieran tomar de la misma población.

**P = Probabilidad de Éxito**

Representa la probabilidad de éxito que se espera que tenga la investigación. En este caso particular se dio una probabilidad del 50% asumiendo la veracidad en los datos proporcionados por los empleados de la Facultad de Ciencias Agronómicas, como usuarios de los servicios de la función de Recursos Humanos.

### **q = Probabilidad de Fracaso**

Representa la probabilidad de fracaso que se espera que tenga la investigación. En nuestro caso se asignó una probabilidad del 50%, tomando en consideración la omisión o inexactitud de los datos recabados mediante la encuesta proporcionada a los empleados de la Facultad de Ciencias Agronómicas, ya sea por considerarlo de poca importancia o de mucha sensibilidad para compartirla.

**Tabla N° 4 Distribución de encuestas según número de empleados por clase de la Facultad de Ciencias Agronómicas**

<b>C L A S E</b>	<b>No. Empleados *</b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>No. Cuestionarios</b>
PROFESOR UNIVERSITARIO	76	46.00	53
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	8	5.0	6
TÉCNICO	4	2.0	2
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	27	16.0	19
EMPLEADO CALIFICADO	37	22.0	26
SERVICIOS GENERALES	14	9.0	10
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>		<b>116</b>

**Fuente \*:** Datos proporcionados por la Unidad de Planificación y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

En el segundo grupo, se identificó a las personas ubicadas en las jefaturas de las unidades funcionales, que requieren los servicios de la función de Recursos Humanos, dentro de la misma Facultad. Como se mencionó anteriormente, estos servicios pueden estar relacionados con procesos administrativos, financieros o legales, para satisfacer necesidades, como jefes de línea, en la gestión de personas. Se identificaron un total de 21 jefaturas, por lo tanto es el tamaño de la población (N=21). Para la muestra se tomará el total de las unidades (n=21) y se practicará un censo, por lo tanto: N = n = 21 personas jefes de Unidad.

El tercer grupo está compuesto por las personas que están a cargo de las Unidades de Oficinas Centrales que se relacionan con la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, por su rol en los procesos de autorización y/o asesoría en aspectos legales, administrativos o financieros,

Las personas identificadas en Oficinas Centrales, son:

1. El Rector
2. El Vicerrector Administrativo interino
3. El Fiscal General, o su delegado
4. La Jefa de Auditoría Interna
5. Jefa de Unidad de Recursos Humanos Central

El total de Unidades identificadas fue 5, por lo tanto es el tamaño de la población ( $N=5$ ). Para la muestra se tomará el total de las unidades ( $n=5$ ) y se practicará un censo, por lo tanto:  $N = n = 5$  personas jefes de Unidad de Oficinas Centrales.

### **3. Unidades de comparación**

Esta unidad de análisis está compuesta por las personas responsables de la administración de Recursos Humanos de las otras Facultades de la Universidad de El Salvador:

1. Jefe de la Unidad Financiera y de Recursos Humanos de la Facultad de Medicina
2. Coordinadora de Recursos Humanos de la Facultad de Odontología
3. Jefa de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas
4. Coordinadora de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias y Humanidades
5. Administrador Financiero de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura
6. Administrador Financiero de la Facultad de Química y Farmacia.
7. Coordinadora de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemática

8. Administrador Financiero, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
9. Jefa de Recursos Humanos, Facultad Multidisciplinaria de Occidente.
10. Jefe de Recursos Humanos y Servicios, Facultad Multidisciplinaria Paracentral
11. Jefe de Recursos Humanos, Facultad Multidisciplinaria de Oriente

Se identificaron un total de 11 Facultades, que corresponde al tamaño de la población ( $N=11$ ) y para la muestra se tomó el total de ellas ( $n=11$ ) y se practicó un censo; por lo tanto:  $N = n = 11$  personas encargadas de la función de Recursos Humanos en las diferentes Facultades. Se pudo comprobar que la estructura orgánica no es homogénea en todas las Facultades y la función de Recursos Humanos es atendida a diferentes niveles, de ahí que las denominaciones de los puestos sean diferentes.

## **H. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UES**

Este apartado describe la situación actual de la función de Recursos Humanos en las diferentes Facultades de la Universidad de El Salvador, y analiza tanto su apego al marco administrativo-legal disponible como su coherencia con las definiciones técnicas y propósito, de acuerdo con la teoría sobre la Administración de Recursos Humanos.

### **1. Integración del personal**

La integración es el conjunto de procesos que incluye la planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas a la organización; es decir, los pasos secuenciales necesarios que transcurren desde la definición de las necesidades de la organización en términos de las características y cualidades de las personas que requiere para alcanzar sus objetivos, hasta asegurar que éstas se incorporan y adaptan a su entorno.

### **Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de Recursos Humanos, entendida como la proyección de la fuerza laboral para alcanzar los objetivos de un período dado, realmente no se da en la UES. Aunque las Facultades aseguran que cuentan con un plan estratégico, sólo dos de ellas aseguran que éste incluye una estrategia sobre Recursos Humanos (Anexo 2.1, preg. 3); sin embargo, se identificó que se referían al plan operativo anual de la Facultad.

La planeación es muy importante, pues vuelve concreto el vínculo del Recurso Humano con los cambios futuros de la organización y reconoce la composición cambiante de la fuerza laboral. Es esta etapa la que da sentido a los planes de carrera y la evaluación del desempeño, así como a los sistemas de información, pues la organización misma se vuelve una fuente de reclutamiento muy conveniente.

### **Reclutamiento y Selección de personal**

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de Facultades afirmaron que este proceso se lleva a cabo según el procedimiento descrito en el Reglamento del Escalafón. Sin embargo, algunas de ellas reportaron que el proceso no es transparente, pues existen prácticas tales como tráfico de influencias, nepotismo (ver Anexo 2.1, preg. 13) y hasta órdenes de contratar personal que en realidad no se necesita, probablemente como favores políticos (Anexo 2.2, preg. 4).

El Reglamento del Escalafón (Art. 63 al 65) describe el procedimiento para el Reclutamiento y Selección. El apego referido en las entrevistas, incluye también la conformación del Comité Local de Evaluación (Art. 58 y 59), pero según el mencionado Reglamento ese comité es para la administración de la carrera. El mismo Reglamento en su Art. 63 menciona que este proceso se registrará por el Reglamento mismo y el Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción, documento que hasta la fecha no existe y que debería ser estándar para toda la Universidad, contener en detalle un sistema de evaluación y sus herramientas, así como los formatos para documentar el proceso, entre otros aspectos. La ausencia de este documento deja vacíos que dan pauta a la

ambigüedad del procedimiento. De igual forma, la difusión para la convocatoria externa citada en el Art. 65 parece muy limitada para la gama de opciones disponibles actualmente y debería entenderse como el requisito mínimo, ya que en estos casos se intentar llegar a un rango mayor de audiencia.

### **Contratación de Personal**

Excepto por las demoras en la emisión de acuerdos y consecuentemente en la firma de contratos que da como resultado que la persona reciba su contrato con significativo retraso, este proceso no presenta mayores dificultades, según lo expresado por las Facultades.

### **Inducción y gestión del período de prueba**

El proceso de Inducción es llevado a cabo por el jefe de línea del nuevo empleado, quien al mismo tiempo es responsable de evaluar el período de prueba y solicitar el nombramiento definitivo del empleado en el puesto (Anexo 2.1, preg. 15,16). Las Facultades reconocen que Recursos Humanos hace muy poco en este proceso, aunque tienen conciencia de que es su responsabilidad dar a conocer los aspectos generales sobre la Universidad y la Facultad, así como los elementos comprendidos en la relación contractual. Solamente la Facultad Multidisciplinaria de Oriente, expresó hacer un proceso de inducción general bastante completo, donde además involucran a los jefes de las diferentes unidades y proveen copia del reglamento disciplinario y otros manuales.

La Inducción es una etapa importante para garantizar una adecuada integración de las personas a la organización, cuyo proceso y herramientas deberían estar descritos en el manual mencionado en el Art. 63 del Reglamento del Escalafón que, como se mencionó antes, no existe. En su defecto, los encargados de la función de Recursos Humanos coinciden en que no han desarrollado una herramienta para llevar a cabo este proceso en sus respectivas Facultades.

La evaluación del período de prueba se lleva a cabo por el jefe inmediato como un requisito indispensable para la emisión del acuerdo de nombramiento; aunque no hay un formato estándar sobre los criterios que deben ser evaluados, ni indicadores para determinar que el nuevo empleado alcanza los estándares mínimos requeridos, a fin de que se realice una evaluación objetiva. Se confirmó también que normalmente el período de prueba transcurre sin la definición de objetivos o un plan de trabajo sobre el cual se pueda basar la evaluación de la aptitud técnica del nuevo empleado para el puesto y las competencias conductuales necesarias.

## **2. Gestión del desempeño**

No todas las Facultades evalúan el desempeño del personal administrativo y las que lo hacen reportan intervalos mayores a un año, utilizando como base los factores y requisitos descritos en las diferentes clases escalafonarias. La evaluación del desempeño del personal administrativo está considerada en el Art. 60 del Reglamento del Escalafón, su ejercicio debe estar basado en un instrumento técnico que hasta ahora no ha sido elaborado y se ha asumido que las Facultades deben adoptar el método que más convenga a sus necesidades. La evaluación del desempeño del sector administrativo no contempla objetivos al inicio de cada período, ni un proceso de retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

Se afirmó que se hacen evaluaciones del desempeño para el sector docente, aunque en algunos casos se identificó que hacían referencia a las evaluaciones de fin de ciclo que los alumnos hacen del docente, pero ésta constituye sólo uno de los elementos que debería incluir la evaluación de dicho sector, de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 52 del Reglamento del Escalafón. Se detectó que casi de manera general en todas las Facultades, Recursos Humanos no lleva registro o archivo de las evaluaciones del sector docente, ni conocen la metodología que se utiliza.

La gestión del desempeño conlleva varias etapas e inicia con el establecimiento de objetivos a principios del período para asegurar su alineación con los objetivos

departamentales o de área. Una evaluación intermedia ayuda a revisar la vigencia de los objetivos (o necesidades de ajuste) a lo largo del período y la evaluación final identifica las contribuciones individuales y necesidades de desarrollo, que deben abordarse a través de un plan de acción para asegurar que se superan las deficiencias encontradas. Todo este proceso debe incluir además, una gestión del día a día, a través de reuniones de trabajo, seguimiento de tareas y resultados, así como una comunicación y retroalimentación abierta y constante. La integración de la evaluación de desempeño a un proceso estructurado y coherente, elimina la creencia general de que el principal objetivo de ésta es castigar o premiar. Lo que debe lograrse es un sentimiento de pertenencia a través de la identificación de la contribución a los objetivos y metas del área de trabajo, de la Facultad y por ende de la Institución como un todo.

### **3. Capacitación y desarrollo**

La capacitación y desarrollo del personal no es una prioridad en las Facultades, y el denominador común es la falta de recursos financieros. Menos del 50% de las Facultades dijeron mantener un plan de capacitación para el personal administrativo, aunque reconocen que la mayoría de veces sólo se queda en papeles y que la forma de identificar las necesidades de capacitación no es desde los interesados. En ocasiones este proceso se entiende como una responsabilidad de la Unidad de Planificación (Anexo 2.1, preg. 17).

La capacitación del personal docente no es competencia de la Unidad de Recursos Humanos de acuerdo con el Reglamento del Escalafón (Art. 17 al 21). Aunque se asegura que mantienen un plan, no es del conocimiento de Recursos Humanos, sino sólo del Decano, los Directores de Escuela y/o Junta Directiva. Un aspecto importante que resalta es que los docentes buscan activamente la capacitación formal (maestrías, postgrados), pues de ello depende alcanzar los requisitos para progresar en el escalafón, que implica cambio de categoría y salario. En cierto sentido, existe una priorización del sector docente para la capacitación, con trato preferencial en las condiciones para su

desarrollo (maestrías especialmente impartidas para ellos que incluyen uso de la jornada de trabajo para asistir y el financiamiento), no así para los empleados administrativos.

Aunque la mayoría de Facultades coinciden en que existen las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal, al mismo tiempo expresan que las opciones son limitadas debido a la falta de recursos y condiciones para la movilidad interna del personal administrativo, además de las componendas que se dan en estos casos. (Anexo 2.1, preg. 18).

En resumen, no se ha atendido el objetivo planteado en el Reglamento del Escalafón (Art. 3, inc. 9), de crear un sistema de formación permanente de todo su personal, al mismo tiempo que la Comisión de Administración de la Carrera del personal Administrativo no Docente ha fallado en su cometido de verificar que los procedimientos de capacitación sean constantes, tal como lo señala el numeral 5 del Art. 60 del mismo Reglamento.

#### **4. Remuneraciones: administración de salarios y prestaciones sociales**

Las Facultades coinciden en que los salarios pagados por la UES son competitivos en el sector público (equidad externa), las dificultades que existen mayormente se relacionan con la equidad interna y la forma en que se dio la implementación del Escalafón salarial en 2005 (Ver Anexo 2.1, preg. 30). Los criterios no fueron pautados adecuadamente y aunque se definieron puestos tipo, no se dio una evaluación objetiva de los mismos, sino una ubicación sobre la base del ingreso total que percibían las personas en aquél momento (salario más bono mensual) y algo de favoritismo en algunos casos. Esto provocó que en muchos casos, la retribución no refleje apropiadamente el nivel de responsabilidad de los cargos, sin contar que muchas personas no recibieron el 100% de su nivel respectivo. No obstante, vemos que gran parte de la problemática en este tema está dada por la forma en que está diseñado el escalafón, más las características propias de la administración pública y la falta de buenas prácticas por parte de los tomadores de decisiones.

Por un lado, no hay definición de las diferentes clases para una fácil comprensión de las dimensiones de la responsabilidad, los riesgos o el impacto a nivel interno y externo del puesto. Los Factores escogidos para valuar las clases, no han sido descritos, como tampoco se describe el significado de los diferentes niveles de la escala de evaluación. Respecto a las categorías, no existen las definiciones genéricas para determinar qué hace diferente a la categoría III de la categoría II, y a ésta de la categoría I.

Asimismo, el ancho de la banda salarial (diferencia entre mínimo y máximo) de cada categoría es muy estrecha, al igual que el traslape entre Clases en algunos casos alcanza o sobrepasa la categoría II de la siguiente clase. Esta estrechez permitió que las escalas se desactualizaran casi de inmediato, al mismo tiempo que la ausencia de una política salarial deja vacíos para manejar los casos sobre una base sólida y con consistencia.

En el mismo sentido, debido a los criterios con que se aplican los incrementos ordenados por Decretos del Gobierno Central, se han ido cerrando las brechas entre algunas categorías e incluso entre clases, de tal forma que (por ejemplo) el salario inicial del nivel Técnico se semeja o incluso es más bajo que el de algunas personas clasificadas como Asistente Administrativo (I y II) o está al mismo nivel que personas clasificadas en Servicios Generales. Por otro lado, el salario inicial para Profesional Universitario Administrativo no resulta atractivo para atraer o motivar a personas competentes y capacitadas para puestos de jefatura que requieren gran nivel de responsabilidad, ya que los salarios del escalafón se utilizan como montos brutos para la institución, es decir, incluyen la parte de las contribuciones sociales (ISSS y AFP), que son responsabilidad del empleador.

Por otro lado, desde la implementación del escalafón no se ha dado una sola evaluación de las que menciona el Reglamento del Escalafón en su Art. 61, ni se han actualizado las tablas salariales. También existe una creencia generalizada de que el progreso en el Escalafón es debido al paso del tiempo y a falta de métodos visiblemente más equitativos, la forma en que se dan los aumentos refuerza esa creencia, pues los cambios se dan de manera selectiva por evaluación de la persona, en muchos casos basados en

aspectos personales no relacionados con el trabajo y no por cambios sustanciales del puesto que ocupa (Anexo 2.1, preg. 20). Además, debido a las permutas que ocurren con los cambios de autoridades, una persona puede recibir un cambio de clase o categoría en función de un nuevo puesto al que ha sido designada, pero lo conservará en el futuro aún si es trasladada a un puesto de menor responsabilidad. Otro aspecto de descontento es la distinción marcada que existe a partir del segundo escalón, del sector docente en comparación al de los profesionales administrativos no docentes, que reduce a los segundos a profesionales de una categoría diferente.

Todos estos aspectos generan descontento e inconformidad, afectando el clima organizacional. Estos son algunos de los desafíos principales a resolver en la administración equitativa de los salarios.

### **Las prestaciones**

No se registra descontento por las prestaciones (Anexo 2.1, preg. 21), de hecho, se expresa que la Universidad tiene prestaciones muy buenas, algunas de ellas no expiran con el retiro de labores por jubilación.

### **Incentivos**

En general, ninguna Facultad mantiene un programa de incentivos como tal. Una de ellas expresó tener un proyecto para dar incentivos al sector administrativo y entregar reconocimientos al sector docente (Anexo 2.1, preg.31). Evidentemente existe una fuerte asociación de incentivos con recompensas en efectivo.

## **5. Seguridad e Higiene Ocupacional**

De acuerdo con los datos obtenidos, es muy poco lo que se hace en esta área, pues las Facultades no cuentan con Planes de Higiene y Seguridad, no se lleva un registro de incidentes y solamente en dos Facultades se han hecho capacitaciones sobre el tema. Aunque no se hizo una evaluación exhaustiva, se pudo constatar que algunos edificios no cuentan con la señalización básica ni normas de actuación ante desastres. Se puede

creer que los riesgos profesionales asociados al tipo de labor que se realiza en la Universidad, con excepción de algunas pocas áreas de trabajo, no es muy alto. Sin embargo, permanecer mucho tiempo sentado y con poca movilidad, así como el uso de equipo no adecuado que requiere movimientos repetitivos de las manos (mouse, teclado), que pueden tener a mediano plazo un impacto negativo en el área lumbar, el cuello, la espalda y el túnel carpiano. De la misma forma, el poco mantenimiento que reciben los edificios y equipos, así como la poca iluminación y el hacinamiento en que se encuentran algunas oficinas, requiere la atención debida, no sólo por el deterioro en la salud o los accidentes que se pueden sufrir, sino porque las condiciones ambientales inciden en el bienestar de los trabajadores y en consecuencia en su productividad.

## **6. Auditoría de Recursos Humanos**

No existe en la UES una práctica de realizar auditoría al área Recursos Humanos. Las observaciones que se han obtenido en esta área provienen de la Corte de Cuentas y se relacionan principalmente con la aplicación de lo estipulado en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la Universidad de El Salvador, concretamente en lo relativo a la asistencia, el control de los horarios, la autorización de permisos y los descuentos como resultado del incumplimiento de estos aspectos.

### **Índice de Rotación de personal**

De acuerdo con los datos obtenidos, las Facultades no calculan el índice de Rotación Personal, pero algunas estiman que éste es casi nulo o alrededor del 1% (Anexo 2.1, preg.34). Se identificó que la mayoría de los entrevistados entienden este índice como los cambios o permutas que se dan cuando hay cambio de autoridades. La Unidad de Recursos Humanos Central expresó que este análisis no aplica para la Universidad, porque no se despide a nadie.

En efecto, el índice de rotación de personal es un indicador del comportamiento del mercado laboral y la capacidad de la organización para retener a sus empleados, pero ése sería sólo una parte del análisis, ya que es un indicador no sólo de las salidas, sino del

control que tiene la organización de éstas y de la entrada de nuevo personal, de cara a los cambios en objetivos que requieran hacer sustituciones o nuevos ingresos orientados a mejorar el potencial humano existente, ya sea para el aumento en operaciones o la introducción de nuevos sistemas, de tal forma que podemos explicar y justificar el valor para la organización de los nuevos ingresos.

Es decir, en el caso de las instituciones públicas el derecho a la estabilidad en el trabajo es uno de los mejores atractivos para permanecer en una institución, de tal forma que el análisis de este índice debe ir acompañado de la justificación de incorporar nuevo talento a la organización, la movilidad interna, etc., a fin de asegurar que se mantiene un control sobre nuevos ingresos, claridad sobre la contribución que se espera de ellos y de la eficiencia en el uso de los recursos.

### **La madurez de la fuerza laboral y el Pasivo Laboral**

Se estima que al menos un 40% de los empleados de la Universidad sobrepasan la edad legal para jubilación (55 años para las mujeres y 60 años para los hombres). Esto supone un problema importante porque de alguna forma limita las actividades de la Universidad, ya que algunas personas llegan hasta los 85 años y presentan capacidad limitada para ejercer sus funciones. En un espectro más amplio, la falta de relevos en la fuerza laboral limita las oportunidades de personas más jóvenes de incorporarse a la vida laboral (Anexo 2.1, preg. 35; Anexo 2.2 preg. 17).

El problema de la madurez de la fuerza laboral en el sector público tiene una base legal, pues la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones establece una edad para las jubilaciones, pero no obliga al retiro, una vez alcanzada esa edad, ni concede facultades a las instituciones para forzarlo. Es más, a partir de la entrada en vigencia de la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, los afiliados a ésta, pueden obtener el pago de su jubilación sin renunciar a la relación laboral. Asimismo se cree que dicha Ley desalienta el retiro, ya que vino a reducir significativamente el monto de las pensiones en comparación a las otorgadas por la Ley del INPEP.

No obstante, la falta de retiros por jubilación en la Universidad también está relacionada a una prestación económica que ofrece la UES a sus empleados a la finalización del contrato, según el Reglamento de la Ley Orgánica, Art. 91, inc. e), que es equivalente a un salario por cada año de servicio. Esta prestación se creó en 1995, pero no se creó una reserva para cubrir esta obligación que se hizo además con carácter retroactivo y cada Facultad, así como Oficinas Centrales, tiene la responsabilidad de cubrirla con los recursos asignados. Esta es una prestación no contemplada en el presupuesto de la Universidad, por lo tanto la única fuente de financiación son las llamadas “economías de salarios” y sólo dos Facultades no tienen problemas para pagarla. Se estima que el déficit total para el pago del Pasivo Laboral alcanza unos US\$5 millones, de los cuales una parte corresponde a personas que ya se han retirado y a otros que han fallecido. Se cree que muchas personas en edad de retiro no renuncian por temor a que no se les haga efectiva esta prestación.

Ante todo esto, algunas Facultades han podido tomar la iniciativa de sólo informar a los interesados que han llegado a la edad de jubilación y los cambios en las cuotas previsionales debido a ello, pero no pueden invitarles a que se retiren.

### **Sistemas de información**

Los sistemas de información disponibles para la Administración de Recursos Humanos son estrictamente manuales, con excepción del Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional (SIRHI), que es el sistema para la administración de planillas, proveído por el Ministerio de Hacienda y el de control de asistencia (marcaje).

Este último no es estándar en las Facultades y los hay digitales (huella dactilar o mano), y de tarjetas de código de barras, entre otros. Vale la pena resaltar que en algunas Facultades el marcaje electrónico es sólo para el personal administrativo, no así para los docentes, pese a que la Corte de Cuentas ha hecho observaciones al respecto en las auditorías practicadas (Anexo 2.1, preg. 12).

Por lo general, los expedientes del personal se llevan en carpetas físicas, algunas Facultades llevan también copia electrónica (copias escaneadas), pero reconocen que es difícil obtener información oportunamente para los empleados que dan inicio a su trámite de retiro de la institución, pues los expedientes se han vuelto muy voluminosos (Anexo 2.1, preg. 12).

No existe un sistema de red para el manejo centralizado de archivo en las Facultades para compartir información y facilitar la consulta de documentos que deben estar accesibles a todas las Unidades o que son de interés de los empleados como el Reglamento Disciplinario, Reglamento del Escalafón, planes, etc. Las Facultades y la Unidad de Recursos Humanos Central, han expresado la necesidad de hacer mejor uso de la tecnología para el manejo de información, la reducción de papeles y propiciar la consulta en línea (Anexo 2.1, preg.9).

A falta de un sistema de red para compartir información, se necesita que haya mejor socialización de información que es estratégica para las jefaturas y los empleados en general. En algunos casos la información se maneja como algo privilegiado o como competencia únicamente de las autoridades.

## **7. Situación actual de la administración de Recursos Humanos en las Facultades**

El rol que juega la administración de Recursos Humanos en la Universidad, está limitado a un nivel operacional en funciones dirigidas al pago de los empleados y el control de la asistencia y los expedientes. La poca importancia que se le da al área constituye el problema principal que se enfrenta, esto se refleja en el poco personal asignado, la adscripción a otras Unidades (Planificación o Administración Financiera) o la asignación de la supervisión de otras funciones como servicios generales. Asimismo, falta apoyo en la atención a los problemas que se plantean, pues muchas veces no hay eco y la falta de claridad en las líneas de dependencia les resta el reconocimiento debido; es decir, dependen de una Unidad según el Organigrama, pero en la práctica reportan a otra. También falta mayor claridad en cuanto a la discreción que esta unidad debería

tener para actuar de oficio, en aquellos aspectos que ya están normados por el marco legal, por ejemplo, los descuentos que deben aplicarse por llegadas tardías (ver Anexo 2.1, preg. 2).

Asimismo, las Facultades coinciden en que es necesario tener lineamientos a nivel central, ya que la Unidad de Recursos Humanos Central se limita a recopilar información y finalizar procesos de autorización y consolidación de datos. También expresan que es necesario revisar los procesos para reducir el exceso de burocracia, minimizar los errores y evitar las repeticiones. En cuanto a las herramientas disponibles las Facultades coinciden también que es necesario tener los manuales de puestos y de funciones, pero de manera estandarizada para toda la Universidad, así como mejorar las ya existentes (Reglamento Disciplinario), sin dejar de mencionar los documentos citados en los Reglamentos que no se han elaborado aún, y que se señalan en diferentes partes de este informe. En este sentido también se necesita ampliar las definiciones para una mejor comprensión de algunas prestaciones que han sido mal entendidas y que se reclaman como un derecho general y no sujeto a situaciones especiales, tal como los permisos personales.

En el mismo orden, se pudo constatar que tanto las Facultades como Oficinas Centrales, mantienen organigramas desactualizados, que constituyen una herramienta básica para la ubicación tanto de las personas internas como de utilidad para las personas externas a fin de entender la organización (ver Anexo 2.1, preg. 1). También existe ambigüedad sobre la unidad responsable de elaborar esta herramienta, y se menciona a Planificación, la Secretaría General y a la Secretaría de Comunicaciones.

La planificación y ejecución de las acciones de Recursos Humanos en torno a una estrategia, es otro tema necesario. A pesar que la mayoría de Facultades expresaron que sus respectivas Facultades cuentan con un Plan Estratégico, sólo dos afirmaron que éste contiene una estrategia específica sobre Recursos Humanos.

De igual forma, no existe una cultura de rendición de cuentas del área. La Unidad de Recursos Humanos Central, requiere información a las Facultades solamente en ocasiones especiales y sobre aspectos específicos. Algunas Facultades hacen un esfuerzo por brindar información para la toma de decisiones a sus respectivas autoridades de manera periódica, sobre el progreso de las contrataciones y el control de asistencia que incluye el análisis de las ausencias, pero aún faltan otros elementos de análisis como parte de la información gerencial para mantener una lectura más descriptiva y completa de la situación de la fuerza laboral y su contribución al avance de los objetivos que se han propuesto, así como para anticipar riesgos potenciales. No obstante, la verdadera utilidad de los informes reside en la importancia y atención que las autoridades le asignen a los asuntos que se reporten.

Los informes gerenciales deben ser una acción planificada, periódica y coherente con el análisis de los temas adecuados al nivel gerencial que pertenecen, así como con los propósitos que persiguen, y deben servir de base para evaluar el progreso de los planes, al mismo tiempo que sirven de evidencia de la comunicación al nivel relevante, de situaciones críticas del área a que pertenecen. No deben ser sustituidos por reuniones de emergencia específicas donde se rinde cuenta del avance de un proceso en particular, de hecho, los informes tienen como propósito evitar las reuniones reactivas constantes o dispersas al mismo tiempo que orienta a reportar resultados, no sólo actividades. Pese al modelo descentralizado en que se opera, se debe mantener la *relación de staff* en el área, los informes deben ser consolidados y escalar al próximo nivel gerencial para ser analizados y tener una lectura de la organización como un todo, ya que, como se mencionó antes, las Facultades no son una organización en sí mismas, sino parte de un todo, tal como lo señala la Ley Orgánica en su Art. 10, inc.2 y 3.

Las Facultades reconocen una relación de dependencia de la Unidad de Recursos Humanos a nivel central, entendida como su fuente de enlace para comunicación de disposiciones administrativas sobre el área, que son canalizadas a través de ella, así como para la consolidación de los procesos de planillas y autorización de contratos

como se señala arriba. La Unidad de Recursos Humanos denomina este acercamiento como asesoría en los aspectos señalados y añade que las Facultades son Autónomas, sin embargo se reconoce que no se capacita de manera regular sobre aspectos de interés del área y que no se realizan reuniones periódicas con las Facultades para un abordaje preventivo de los problemas que éstas enfrentan o bien para el aprendizaje institucional.

En cuanto a la capacitación que las Unidades de Recursos Humanos brindan dentro de su respectiva las Facultad, sólo una de ellas afirma haber realizado una capacitación sobre el tema, tanto a las jefaturas como a los empleados en general, con el apoyo de la Defensoría Universitaria. Una de ellas mencionó que es difícil la capacitación a los jefes de unidades académicas, pues los docentes creen saberlo todo (ver Anexo 2.1, preg.10), así como también hay actitudes negativas por parte de los empleados administrativos por la mala comprensión de sus derechos.

## **8. Normas de comportamiento y asuntos disciplinarios**

La UES cuenta con un Reglamento Disciplinario que es aplicable a toda la Comunidad Universitaria. Las Facultades utilizan este instrumento como base para establecer las normas y sancionar las infracciones. Aunque las Facultades reconocen que no se sancionan todas las faltas cometidas de acuerdo a su gravedad, todas concuerdan que sí se les presta algún grado de atención. Las dificultades más frecuentes que se presentan en esta área, residen principalmente en la falta de acciones por parte de los jefes de línea y falta de apoyo de las instancias involucradas en el proceso, entre las que se señala a la Fiscalía Universitaria por presentar demoras excesivas en la emisión de los fallos (hasta 4 años), emitir resoluciones ambiguas (SI y NO), lo que no permite que se tomen medidas y por pérdida de los períodos pautados en la ley para aplicar la sanción disciplinaria. Otra limitante es la falta de pruebas materiales, así como la falta de testigos, pues aunque los haya, las personas se niegan a cooperar por considerarlo falta de compañerismo (ver Anexo 2.1, preg. 26 y 27).

La no aplicación de sanciones a las faltas cometidas, da como resultado que se refuercen antivalores de la cultura organizacional y valida comportamientos que atentan contra la ética y el buen nombre de la Universidad. Los jefes de línea tienen la responsabilidad de tomar las acciones pertinentes en la atención primaria de los comportamientos inapropiados, así como de exigir de la función de Recursos Humanos la asesoría y acompañamiento necesarios para ejercer esta función. Asimismo, las autoridades (a diferentes niveles) tienen la obligación de analizar los problemas recurrentes en sus respectivas áreas de trabajo y de proponer las soluciones adecuadas. El reporte de incidentes disciplinarios como parte de los informes gerenciales ayuda a visualizar tendencias y anticipar cambios y necesidades para ajustar el marco regulatorio, ya sea a través de las medidas de control interno o reforzando el rol de los jefes en este tema.

Entre los problemas disciplinarios que no son atendidos adecuadamente, se encuentran también daños a la propiedad Universitaria y el hurto de equipos y valores. De nuevo la falta de testigos o pruebas constituye un problema para abordar los casos, pero se conoce al menos uno en que la apropiación indebida de valores fue probada, pero exonerada por no tratarse de la propiedad de la Universidad, sino del fondo de los empleados y otro caso donde el empleado devolvió los bienes hurtados. Las únicas medidas tomadas en estos incidentes han sido la permuta de los empleados a otros cargos. Cabe mencionar que el Reglamento Disciplinario no tipifica la negligencia en el resguardo de los bienes que han sido asignados, como una falta, sólo daños al equipo por negligencia en su manejo.

El alcoholismo es otro problema recurrente en las Facultades, para el cual es muy difícil obtener testigos. No obstante, algunas de ellas han tomado cartas en el asunto con resultados positivos que van desde la rehabilitación hasta el despido. Es importante resaltar el impacto del manejo de estos casos en el cambio de comportamiento de otros casos con el mismo problema, al sentar estos precedentes. Esto confirma que la permisividad es parte del problema.

La historia de la Universidad también ha dado un sentido equivocado de los límites y la tolerancia. Hay un énfasis exacerbado en los derechos, pero con olvido de las obligaciones y la creencia errónea de que a nadie se puede despedir. La mayoría de Facultades coinciden en que el clima laboral se ve afectado por la falta de aplicación de medidas cuando se requiere, al igual que afecta el trabajo y rendimiento de los empleados cercanos al(a) infractor(a).

Los estilos de liderazgo también tienen su cuota de incidencia en la situación actual. El estilo predominante en las Facultades es el Democrático y entre las ventajas que se citan está escuchar a los demás, pero entre las desventajas resalta que la consulta demora los procesos y el exceso de flexibilidad redundante en anarquía, acomodamiento y falta de respeto a los deberes. Además, la autoridad se reconoce solamente en los niveles superiores (Decanato y Junta Directiva), el cambio de autoridades a menudo supone cambio de los funcionarios en mandos medios y algunos empleados se dan a la tarea hasta de boicotear el trabajo, aduciendo que “los jefes van y vienen”.

Durante el curso de la investigación surgieron algunos temas relacionados con Recursos Humanos que se consideraron de suma importancia para la Universidad, aunque no estuvieron contemplados inicialmente en el estudio. Entre los más sobresalientes están el acoso sexual y el fraude.

## **9. Acoso sexual**

Este es un hecho alarmante en la Universidad con mayor incidencia en el sector docente que el administrativo, que afecta mayormente a las mujeres. La mayoría de las Facultades reporta haber tenido conocimiento de al menos un caso, y afirman que algunos de ellos fueron denunciados por las víctimas ante los tribunales, por falta de atención en la Universidad. El Reglamento Disciplinario tipifica el acoso sexual como una falta grave, sin embargo, elimina de su definición las expresiones verbales que señala el Código Penal.

De acuerdo con información brindada en el *Taller sobre acoso sexual en el ámbito académico*, desarrollado por la Secretaría de Bienestar Universitario el 20 y 27 de Abril del corriente año, los/las estudiantes no conocen sus derechos ni los mecanismos de la UES para denunciar este delito. La Defensoría de los Derechos Universitario ha hecho muy poco por divulgar información al respecto y atender el fenómeno de manera preventiva. No todas las Facultades atienden las denuncias y resuelven con la importancia que este delito merece, ya que las denuncias se quedan en Junta Directiva, que de paso está compuesta por una mayoría del sector docente. Se cree además que hay un buen número de casos que no se denuncian por el miedo a represalias (reprobar la materia) y a que se ha perdido la credibilidad en el sistema debido que se ignoran las denuncias o a la demora en las resoluciones.

El fraude es otro tema apremiante que, aunque está tipificado en el Reglamento Disciplinario (Art.11, inciso 1), se ha limitado al ámbito académico y los procesos de selección, promoción y reubicación escalafonaria, pero su connotación es más amplia y por lo tanto debería extenderse al ejercicio de las funciones y responsabilidades de los empleados. El absentismo es en ocasiones un indicador de otros males más grandes. En el mejor de los casos corresponde a empleados haciendo mandados familiares dentro de la jornada de trabajo, en ocasiones de manera casi diaria; en otros casos son indicio de personas laborando para otro empleador durante la misma jornada que han sido contratadas por la Universidad. Estos fenómenos se encuentran con mayor incidencia en el sector docente, debido a la flexibilidad de horarios y la falta del marcaje. Son casos difíciles de probar, pero al menos una Facultad registra haber tomado medidas que produjeron un cambio en el comportamiento de la persona. En el mismo orden se encuentran empleados que han presentado información fraudulenta para acreditarse licencias con goce de sueldo, algunos de manera recurrente, la ventaja es que actualmente las ausencias prolongadas generan subsidio y las Facultades han tomado medidas, pero aún hay jefes que no reportan las ausencias o lo hacen fuera de tiempo, aunque lo más común es que se autorizan permisos sin investigar o exigir la documentación de respaldo para evitarse molestias con los empleados.

Las medidas que la Universidad adopte ante estos hechos reprochables y la forma cómo asegure su vigilancia y tratamiento, refleja sus valores como organización o caso contrario perpetúa estos hechos como parte de la cultura existente que mancha el buen nombre de nuestra Alma Mater.

## **I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **1. Administración de Recursos Humanos**

La problemática actual respecto a la Administración de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, no radica en la ausencia de la función, pues ésta se realiza en base a la experiencia de los funcionarios que operativizan la misma, esto sin conocimientos básicos o previos sobre la Administración en general y la Administración de Personas, lo cual limita desarrollar una gestión y administración que se formule objetivos más ambiciosos en lo que al personal se refiere y que den como resultado que la función de Recursos Humanos se oriente más allá del cumplimiento de tareas de archivo y registro de los empleados.

Igualmente, es importante mencionar que orgánicamente la función de Recursos Humanos está adscrita a la Unidad de Planificación, esto se ve reflejado en el Organigrama de la Facultad, el cual no se ha actualizado desde el año 2004. Otro aspecto que se debe señalar es que la función se realiza independientemente de esta Unidad y el Jefe encargado junto a los empleados de la misma se denominan pertenecientes a la Unidad de Recursos Humanos, tal como lo reconocen los demás empleados actualmente y ambos Jefes reportan directamente al Decano,

Respecto a las funciones, tareas y actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos, esta se limita al reclutamiento y selección cuando se efectúan requisiciones de nuevo personal, también se encarga de actualizar los datos de los empleados, control de

planillas, seguro social, AFP, descuentos, incapacidades. Asimismo, la Unidad se ha visto afectada por la inadecuada distribución de tareas que conciernen a otra unidad y la distribución de tareas referentes al personal a otras unidades, como es el caso de los permisos al personal, los formularios se entregan en la Unidad Financiera, esto evita agilizar y realizar de manera oportuna el registro de permisos a la Unidad de Recursos Humanos, muchos de estos problemas generan sub-utilización en lo que realmente le corresponde realizar a la Unidad de Recursos Humanos y por otra parte, se sigue un patrón recurrente que también se da en las demás unidades, de sobre-utilización de los empleados que operativizan en este caso la Función de Recursos Humanos al realizar funciones que le competen a otras unidades (Anexo 2.3, preg. 43).

Los hallazgos de la investigación indican que no se cuenta con políticas referentes a la función de Recursos Humanos, ni políticas que definan las disposiciones de actuación y orientación sobre el trabajo de todas las unidades y departamentos que componen la Facultad. La Facultad de Ciencias Agronómicas no cuenta con un Reglamento Disciplinario específico de la Facultad, se expresó que cuando es necesario aplicar sanciones correctivas al personal, el Decano, junto con el jefe de la Unidad de Recursos Humanos y los Jefes de las Unidades, realizan el proceso disciplinario consultando el Reglamento Disciplinario con el que cuenta a nivel general la Universidad de El Salvador (Anexo 2.3, preg. 8 y 33).

Por otra parte, los recursos legales y marco de actuación disponibles para la gestión del Recurso Humano, los funcionarios utilizan la Ley Orgánica que establece las bases generales sobre el régimen disciplinario, la responsabilidad de los funcionarios, los recursos y defensoría de los derechos de los miembros de la UES, únicamente como referente general. También se utiliza el Reglamento General del Sistema de Escalafón y el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, el cual es utilizado en las cuestiones que atañen al régimen de trabajo, las prestaciones y derechos del personal. Además de utilizar la legislación del Estado Salvadoreño, tal es el caso de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones y la Ley del Seguro Social. Los empleados

de la Unidad de Recursos Humanos reconocen la Ley del Servicio Civil, Normas de Control Interno para la Universidad de El Salvador, emitidas por la Corte de Cuentas de la República. Como consecuencia de contar con legislación a nivel de la Universidad, es esta legislación la de mayor significancia para el personal en lo que a la administración, control y monitoreo de los aspectos de recursos humanos se refiere.

Al hablar de la Unidad de Recursos Humanos, es determinante mencionar que la Facultad no cuenta con todos los manuales e instrumentos administrativos para el desarrollo de las funciones, solo cuentan con los Manuales de Descripción de Puestos, Manual de Evaluación del Desempeño, instrumento de Evaluación de Puestos, no obstante, los manuales e instrumentos antes mencionados fueron elaborados hace varios años por lo que se encuentran desactualizados. Además, no se cuenta con un Plan Estratégico de la Facultad, los funcionarios de la Unidad manifestaron que debido al cambio de autoridades no se cuenta con un Plan Operativo actualizado pero que está en proceso de desarrollo el cual retomará parte del Plan Operativo de 2011 (Anexo 2.3, preg. 6). En lo concerniente a los datos e información que maneja la Unidad de Recursos Humanos estos se enfocan en el registro mensual de planillas que son enviadas a la Unidad de Recursos Humanos Central, las cuales se archivan de forma física y digital, también se lleva el control de las misiones oficiales y los acuerdos emitidos por Junta Directiva de la Facultad, control de la correspondencia de la Unidad, los datos del sistema de marcaje, los archivos de descuentos e incapacidades del personal y, esporádicamente, se rinden informes a solicitud del Decano de la Facultad referente a los descuentos aplicados al personal y la reincidencia de llegadas tardías (Anexo 2.3, preg.11 y 26).

Por consiguiente, la Unidad de Recursos Humanos, realiza las funciones que de rigor se exigen por la Facultad, la lógica que persigue esta situación refleja un patrón recurrente de vacíos e incongruencias en la gestión, ante estos hechos se denota a los empleados de la respectiva Unidad como responsables de cumplir con la función, sin olvidar que esta situación, es un problema generalizado en la Universidad de El Salvador.

## **2. Integración de personal**

El proceso de integración que ejecuta la Facultad está relacionado con el reclutamiento, selección y contratación del personal. Actualmente la planeación de Recursos Humanos, como etapa inicial y previa al reclutamiento, presenta limitaciones ya que no se realizan las proyecciones y cálculos correspondientes que respalden la oferta y demanda del personal, no existe planeación de la carrera lo cual genera estancamiento en los puestos de trabajo y dificulta que los empleados aspiren a cambios de clase, categoría y puestos. También, no se provisiona fondos para pasivo laboral aunque la Facultad posee economía de salarios para cubrir las indemnizaciones de los empleados que se jubilarán y no se calcula la tasa de rotación del personal, estos puntos son indispensables a la hora de solicitar personal que cubra puestos de trabajo en las Unidades. En específico no se cuenta con un Plan de Recursos Humanos que contemple estos procesos de decisión respecto al personal, necesarios para el desarrollo del quehacer de la Facultad y el logro de los objetivos de la misma.

Por otra parte, los funcionarios mencionan que el proceso de integración, comienza con la solicitud de personal a través de una requisición formal con el perfil que se busca y el puesto o vacante que necesita cubrir, esta se presenta a la Unidad de Recursos Humanos, la cual estudia dicha solicitud, en el caso del personal administrativo, el proceso involucra a un comité técnico administrativo, encabezado por el Decano, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, un representante sindical, y el jefe de la unidad o departamento que solicita el nuevo personal, indican que este proceso lo realizan en base al Reglamento General del Sistema de Escalafón de la UES, se realizan las pruebas correspondientes y la contratación se establece en base a acuerdos de Decanato y Junta Directiva. En el caso del personal docente la Unidad de Recursos Humanos se mantiene ajena al proceso de reclutamiento y selección, sólo se limita a dar seguimiento al proceso de contratación para abrir el expediente del nuevo docente (Anexo 2.3, preg. 13), el proceso es coordinado por el Comité de Administración de la Carrera del Personal Académico, conformado por 3 representantes del personal docente, 2 representantes del

sector estudiantil y 1 del sector profesional no docente, este Comité define un Tribunal de Evaluación conformado por seis miembros del departamento, en el cual está incluido el Jefe que requiere los nuevos docentes.

En lo que respecta a la inducción del personal, se realiza de manera informal, cada jefe se encarga de presentar al empleado, a la unidad o departamento en que se desempeñará, la Unidad de Recursos Humanos, sólo brinda orientación al empleado si éste lo solicita, de lo contrario, la Unidad mantiene contacto con el empleado únicamente para informarle sobre su horario de trabajo e iniciar el expediente laboral con los respectivos datos de Seguro, AFP, datos personales, etc. El período de prueba es de 3 meses y está a cargo del Jefe inmediato del empleado, él cual presenta dicho informe a Junta Directiva; en el caso del sector docente los funcionarios indican que la evaluación del período de prueba y el respectivo informe que realizan los jefes del departamento se presenta al Comité de Administración de la Carrera del Personal Académico. Para el proceso anteriormente descrito, a nivel de Facultad no se cuenta con un Manual de procedimientos, Manual de Bienvenida y carecen de un Plan de Inducción que enmarque los lineamientos de integración del personal administrativo y docente que se incorpora a la Facultad.

### **3. Descripción y análisis de puestos**

La Facultad de Ciencias Agronómicas cuenta con un Manual que describe los diferentes puestos de trabajo que se integran en las unidades y departamentos que la conforman, la problemática se atribuye a que éste se encuentra desactualizado y no cumple con el cometido de describir las funciones y responsabilidades que actualmente exige el rol del empleado de la Facultad de Ciencias Agronómicas. Por consiguiente, los funcionarios indican que se carece de un estudio de las diferentes funciones y competencias inherentes al puesto de trabajo, además de que éste no contiene las actuales exigencias relacionadas a las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores. Lo cual deriva también, en la falta de un análisis de los puestos de trabajo, ya que en relación a los cambios de la ubicación jerárquica, las relaciones que deben mantenerse con otros

puestos y las condiciones físicas y ambientales necesarias, no se encuentran definidos en los perfiles de los empleados.

#### **4. Capacitación y desarrollo del personal**

La capacitación y el desarrollo del personal tienen un fin implícito fundamental en la Facultad de Ciencias Agronómicas, ya que tanto funcionarios como personal reconocen la importancia del mismo, para crear y potenciar las competencias que los puestos de trabajo requieren. Sin embargo, el rol de la Unidad de Recursos Humanos en lo que respecta a capacitación y desarrollo del personal queda en segundo plano. Los funcionarios argumentan que no se cuenta con un programa de capacitación diseñado en base a las necesidades de formación del personal, no se cuenta además con un Plan que incluya el desarrollo de la carrera dentro de la Facultad o con un Plan de Sucesión de puestos clave para la misma. Las capacitaciones recibidas por los empleados generalmente se dan a través de la gestión realizada a través de la Unidad de Recursos Humanos Central, por la iniciativa de las Autoridades, inclusive con la colaboración de organizaciones ajenas a la Universidad que desean contribuir con la capacitación de áreas específicas de las Ciencias Agronómicas, igualmente se menciona que el personal ha pasado mucho tiempo sin recibir capacitaciones, y cuando se tuvo la oportunidad de recibirlas se dio una problemática de inasistencia del personal convocado para las mismas. De acuerdo a los empleados, los que asistieron reflejaron mejorías en su desempeño como resultado de las capacitaciones (Anexo 2.3, pag. 21 y 22).

#### **5. Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño como tal, es considerada de gran importancia para los empleados de la Facultad, pues esto representa obtener una apreciación de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro. Actualmente no se ha desarrollado un plan o programa que contemple evaluar al personal, la Unidad de Recursos Humanos posee un Manual de Evaluación del Desempeño y los respectivos instrumentos, los funcionarios de la Unidad expresan que

fueron creados en 2004 durante la gestión del Decano en ese momento Ing. Jorge Ulloa Erroa, la evaluación no fue efectiva hasta la gestión del Doctor Adalberto López Landaverde en 2010 para la cual se realizó un nuevo instrumento de evaluación adaptado en base al Reglamento del Sistema de Escalafón de la UES. Tanto los empleados de la Unidad, Jefes y empleados expresaron que las evaluaciones que se realizan se dan en base a los lineamientos de Junta Directiva, y que la evaluación es supervisada por los jefes inmediatos, además argumentan que no se dio seguimiento de los resultados obtenidos y que la frecuencia de las prácticas de evaluación al personal son de más de un año para el sector administrativo y cada 6 meses para el sector docente (Anexo 2.3, preg. 17, Anexo 2.4, preg. 18 y Anexo 2.5, preg. 26,27). Lo anterior refleja que tanto las autoridades como la Unidad de Recursos Humanos, muestran interés en realizar evaluaciones al personal, pero no saben cómo gestionar de manera efectiva dicho proceso, además de generar expectativas en el personal, de manera que al dejar inconcluso el proceso o no dar seguimiento al mismo, logra que el personal pierda credibilidad de la evaluación, al no ver los resultados obtenidos y no obtener aumentos en el salario, capacitaciones e incentivos a raíz de la misma.

## **6. Remuneraciones: Administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales**

En base a los resultados obtenidos de las encuestas que se le administraron al personal que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas, se puede determinar la insatisfacción que sienten los empleados en cuanto a la administración de sueldos y salarios que se realiza, ya que consideran que no se lleva de manera equitativa, debido a la obsolescencia del Reglamento General del Sistema del Escalafón. En este caso concreto se hace referencia los artículos 47 y 48 que enmarcan la escala salarial del personal académico y el ajuste de la misma, respecto al personal administrativo no docente hace referencia a los artículos 76 y 77 sobre la tabla salarial a la cual no se ha realizado una revisión y actualización de los cambios que se han experimentado, por los aumentos que ha otorgado el gobierno, donde se ha visto beneficiado el personal de

servicios generales, que tienen un salario mayor que el personal administrativo, y los empleados calificados I. (ver anexo 2.3, preg. 18).

La Unidad de Recursos Humanos debe prestar mayor atención a esta situación, para que se realice de una manera más equitativa para todo el personal de la Facultad.

Según los datos obtenidos, la mayoría de los empleados del Campo Experimental se encuentra laborando bajo la modalidad de contrato, y por tal razón no reciben las mismas prestaciones que los empleados que están por Ley de Salarios. También aseguran que no se ha prestado la debida atención a su situación, por la Unidad de Recursos Humanos, ya que hay algunos que tienen más de cuatro años laborando bajo esa modalidad. (Ver anexo 2.5, preg.11). De igual manera, los empleados expresaron que la Facultad no cuenta con un programa de incentivos que motive su desempeño, contribución, y compromiso con la misma.

La Facultad debe designar un fondo específico para desarrollar un programa de incentivos, adicional a todas las prestaciones que brinda la Universidad a sus empleados y de esta manera lograr que ellos se comprometan con el quehacer diario y las buenas prácticas de la misma. (Ver anexo 2.3, preg.19).

## **7. Seguridad e Higiene Ocupacional**

Un tema que es de vital importancia en toda organización es la Seguridad e Higiene Ocupacional, en el caso de la Facultad de Ciencias Agronómicas, la mayoría del personal coincide en que esta no posee un programa de capacitación en seguridad e higiene ocupacional, que los ayude a protegerse de cualquier accidente en su área de trabajo. En el Centro Experimental, donde los empleados realizan labores agrícolas, y utilizan maquinaria pesada, pesticidas y plaguicidas, no existe un programa formal ni el equipo suficiente para realizar dichas actividades, cuando hay en existencia material y equipo, la persona que se encarga de proporcionarlo a los empleados es el director del centro. Dicho material no es de uso exclusivo de los empleados, ya que este es

compartido con los estudiantes que llegan cada semana a realizar sus prácticas, razón por la cual se agota rápidamente.

Además, es en el Centro Experimental donde se reportan comúnmente accidentes como insolación y deshidratación, heridas con instrumentos de trabajo (machetes, cortadoras, sierra eléctrica, etc.) o con maquinarias, fracturas por caídas en las instalaciones como cuando se realizan galeras para el centro, golpes ocasionados por los animales como es el caso del ganado, debido a no tomar las medidas necesarias para realizar estas prácticas, el uso de herramientas o máquinas especiales, aunado a la falta de instrucción consecuente sobre la seguridad laboral y la importancia de la misma. (Ver anexo 2.4 preg. 13)

En cambio, en la Facultad se reportan accidentes leves, de carácter común entre su personal de servicio y mantenimiento, tal es el caso de torceduras, heridas menores por parte de los encargados del mantenimiento del jardín y carpintería, existiendo un conocimiento mínimo en materia de riesgos profesionales en las labores que se desempeñan en la Facultad y sus empleados (Ver anexo 2.4 preg.13).

En los Departamentos y Unidades de la Facultad los empleados manifestaron que no existe un programa de este tipo y que desconocen quien es el responsable de proporcionarles el equipo y materiales adecuados para la realización de sus labores.

La Facultad de Ciencias Agronómicas, a través de la Unidad de Recursos Humanos debería desarrollar un programa de capacitación sobre Higiene y Seguridad Ocupacional, que le permita resguardar la salud de sus empleados, ya sea con recursos propios o gestionando la colaboración de instituciones externas, o la facilitación de dichas capacitaciones como alguna vez se hizo en gestiones anteriores. (Ver Anexo 2.3, preg. 23 y Anexo 2.5, preg. 19).

## **8. Auditoría de Recursos Humanos**

La auditoría interna de recursos humanos, no se realiza en la Facultad de Ciencias agronómicas, por tal razón no se identifican las deficiencias de los procesos y funciones realizadas por los Jefes de Departamentos y Unidades que operativizan la función de Recursos Humanos. Quedando a la espera de las auditorías realizadas por la Corte de Cuentas de El Salvador, y las auditorías esporádicas que realiza la auditoría interna de la Universidad, durante el año.

La Facultad debe contar con una unidad de auditoría interna propia, que le ayudará a tener mayor control de cómo se realizan todos los procesos relacionados con el buen funcionamiento de la misma.

De igual manera no se cuenta con estadísticas del absentismo laboral, ni cuáles son las causas que originan esta problemática, que le ocasiona a la Facultad un costo. Controlar el absentismo laboral y averiguar cuáles son las causas que lo originan le ayudaría a la Unidad de Recursos a crear políticas encaminadas a minimizarlo.

La mayoría de empleados de la Facultad de Ciencias Agronómicas, coinciden en que es necesario contar con un código de ética propio que ayude a regular el comportamiento de los mismos dentro de las instalaciones de la Facultad, ya que manifiestan que algunos procesos no se realizan de manera objetiva, ejemplo de esto es la aplicación de medidas disciplinarias, que se ejecutan de manera selectiva, porque los responsables de aplicarlas no asumen su responsabilidad, y no se aplican en la mayoría de los casos, provocando que se den reincidencias. (ver anexo 2.5, preg. 28).

Hay que aclarar que el comportamiento ético no es responsabilidad de solo una persona, sino de todo el personal que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas, la cual debería revisar su Misión, Visión, y los valores que deberían practicar sus empleados, como agentes generadores de cultura.

## **9. Rotación de personal**

El índice de rotación de personal no se calcula e interpreta con el verdadero significado de éste, por lo que no se cuenta con estadísticas de la cantidad de personal que se contrata y la cantidad de personas que se retiran de la Facultad cada año. La rotación es entendida como los cambios de puesto de una unidad a otra, como resultado del cambio de autoridades.

Contar con este tipo de información le ayudaría a la Unidad de Recursos Humanos a conocer cuál es la situación en la que se encuentra el personal de la Facultad, en cuanto a edad, tiempo de trabajo.

## **10. Clima Organizacional**

No se registra evaluaciones del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas, por ende no se han tomado medidas para abordar la situación de descontento que se percibe en el ambiente, expresadas mediante chismes de pasillo, inexplicables reacciones súbitas de reclamo o inconformidad, etc.

El clima organizacional se refiere al ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización, influenciadas por factores internos como el liderazgo, las prácticas de supervisión, el sistema de comunicación, la calidad de las relaciones interpersonales, la estructura formal de la organización y las herramientas e instrumentos que facilitan su trabajo, además de la percepción y expectativas sobre el sistema de recompensas (Ver anexo 2.3, preg. 28, 29).

La evaluación permanente del Clima Laboral debe ser una prioridad a fin de asegurar que la moral de los empleados y su motivación se encuentran en un nivel acorde a las exigencias del trabajo. La Unidad de Recursos Humanos junto con las autoridades debe tener en cuenta el abordaje proactivo de las situaciones de riesgo con el fin de prevenir acciones que desestabilicen la buena marcha de las labores y la consecución de los objetivos de la Facultad.

## **J. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

La Función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, como objeto de investigación, tiene una constitución reciente y se encuentra poco desarrollada. Además puede señalarse un fuerte déficit en materia de modelos alternativos de gestión y del desarrollo de funciones, ya que éste constituye uno de los aspectos menos tratados desde la concepción de la función y de las nuevas perspectivas profesionales que requiere el personal.

Al analizar la situación actual de la Facultad de Ciencias Agronómicas, se determinó que los empleados y funcionarios ven en un sentido estricto que toda función y quehacer de cada una de las unidades y departamentos, incluida la Unidad de Recursos Humanos, se realiza bajo el enfoque de institución universitaria, concebida como un todo a nivel de Facultad, en términos estructurales y descentralizada en la toma de decisiones a nivel de la Universidad, además de sentir un compromiso con su pensamiento filosófico organizacional como lo es su Misión y Visión, manifestando que todo cambio e iniciativa que se decida realizar e implementar en la Facultad depende del desarrollo organizacional que se de dentro de la misma y de la aceptación y colaboración que el personal manifieste ante estos cambios.

Por consiguiente, es necesario mencionar que no se cuenta con planes que reflejen una proyección del recurso humano, necesario en la consecución de los objetivos de la Facultad. La planeación es muy importante, puesto que en esta etapa se toma en cuenta al personal como participantes de los futuros cambios de la Facultad considerando a su vez la diversidad de los mismos, los talentos, conocimientos, destrezas y habilidades que éstos ofrecen para un salto de calidad en su labor. Esta etapa da sentido a los planes de carrera y la evaluación del desempeño.

Por otra parte, la ausencia de los Planes Estratégicos y Operativos, también la inexistencia de planes referentes al desarrollo de personas, la inducción, capacitación,

sobre seguridad e higiene ocupacional, demuestra que en el contexto administrativo y la Función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, existe disfuncionalidad en cuanto a la integración y comunicación organizacional interna para la consecución efectiva de los objetivos organizacionales, en pro del bienestar de sus miembros. Además de hacer referencia a problemas de vinculación entre los diferentes sectores que conforman a la Facultad y problemas de articulación de dichos planes como consecuencia de la falta de sensibilización de las instancias, para concientizar sobre la importancia de los mismos y dar pronta solución creándolos en base a las necesidades que como organización tienen.

Lo mismo sucede con la creación de Manuales Administrativos, se cuenta con algunos de ellos (Manuales de descripción de Funciones y Puestos, Manual de Evaluación al Personal) pero éstos no son actualizados ni se someten a revisión, para verificar que aún son funcionales en razón de los cambios que tienen los procesos, funciones y perfiles de los empleados, igualmente no se cuenta con programas que de manera implícita involucre el rol que debe desempeñar hoy en día la Unidad de Recursos Humanos como parte de la Organización.

En términos generales, el reclutamiento, selección y contratación, incluido el período de prueba se realiza en base al Reglamento del Escalafón, la dificultad encontrada en este caso, se da en cuanto a las demoras en la emisión de acuerdos y consecuentemente en la firma de los contratos, dando como resultado que la persona reciba su contrato con un retraso significativo el pago de su salario y los trámites correspondientes que derivan de dicha aprobación. Otra situación latente en la Facultad es que a la fecha es limitado el número de personas que pasan de contrato temporal a la modalidad de Ley de Salarios, aun con más dos años de servicio. Lo anterior se traduce en una limitante en cuanto a la consolidación de la identidad del personal para con la Institución y sus objetivos.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño, se ha realizado en intervalos mayores a un año para el sector administrativo y cada fin de semestre para el sector docente, utilizando como base los factores y requisitos descritos en el Reglamento del Escalafón. Como

Facultad de Ciencias Agronómicas y Unidad de Recursos Humanos no han realizado prácticas de seguimiento a los resultados, ni se ha actualizado el proceso como tal y los instrumentos para la realización de los mismos, consecuentemente, no se realizan capacitaciones que fomenten el desarrollo del personal, pues se adjudica que los intentos solo se quedan a nivel de trámites y que en ocasiones este proceso se entiende como una responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos Central. Esto determina que la Facultad no aprovecha las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal, limitando sus opciones, atribuyendo la ausencia de iniciativas, a la falta de recursos y condiciones para la movilidad interna del personal. De manera positiva, se debe destacar que las prestaciones y los salarios pagados por la UES son realmente buenos, esto en comparación con el sector público versus el sector de la empresa privada.

Ante esta situación, las quejas se relacionan mayormente con la equidad y la forma en que se implementaron los salarios en base al Escalafón.

Actualmente el salario no refleja apropiadamente el nivel de responsabilidad de los cargos, la capacidad y calificación para desempeñar el puesto. Sin embargo, vemos que gran parte del problema se da por la desactualización del escalafón y los incrementos ordenados mediante Decretos del Gobierno, generando la disparidad de salarios entre las diferentes clasificaciones estipuladas en el mismo. También se reconoce que algunas de las prestaciones no expiran con el retiro por jubilación y que la Facultad actualmente no mantiene un programa de incentivos en específico.

De acuerdo al diagnóstico, se encuentra que existe una apreciación por parte del personal referente a los incentivos, se relacionan con recompensas en efectivo en su mayoría, lo anterior es un manifiesto de que el personal y funcionarios que conforma la Facultad reconocen que se debe redirigir un sistema de recompensas que satisfagan a su personal más allá de recompensas netamente monetarias, las cuales no se encuentran sujetas en el presupuesto otorgado a la misma.

En relación a la Auditoría de Recursos Humanos, no se realiza como tal en la Facultad, ésta se limita a sancionar actos que van en contra de la disciplina y controlar el absentismo laboral, además no se llevan datos estadísticos de reincidentes y marcaje, los cuales sirven de insumos para realizar lo que exige auditar al Recurso Humano, estas acciones se relacionan a la aplicación de medidas correctivas y la falta de éstas, no obstante, sólo recibe auditoría de la Corte de Cuentas de El Salvador y auditoría interna de la Universidad.

En relación al índice de rotación, provisión del pasivo laboral y el análisis del clima laboral imperante en la Facultad, se carece de un correspondiente estudio sobre las creencias, expectativas, valores que mueven a sus empleados y que inciden en su mayoría en los comportamientos, actitudes o posturas frente a la Organización y además faltan datos estadísticos que expresen y coadyuven a mejorar aspectos relacionados a la jubilación en este caso.

La problemática antes descrita no dista de la situación que se da a nivel general en la UES, ya que gran parte de la misma refleja una problemática más profunda que involucra a otras áreas y es el legado de muchas gestiones pasadas. El siguiente cuadro comparativo muestra las similitudes en las percepciones existentes entre las Facultades y la Facultad de Ciencias Agronómicas respecto a la Función de Recursos Humanos.

**Cuadro N° 4 Percepción sobre los procesos de Recursos Humanos en las Facultades de la UES y la Facultad de Ciencias Agronómicas**

PROCESO / ASPECTO	FACULTADES	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS
Ubicación orgánica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe Unidad específica, sino dentro de la Unidad Financiera, o tiene a cargo otras funciones como Servicios Generales, aunque depende generalmente del Decanato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Unidad de Recursos Humanos orgánicamente está adscrita a la Unidad de Planificación, aunque hay un jefe específico que reporta directamente al Decanato.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación de Recursos Humanos</li> <li>Estrategia de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza planeación.</li> <li>No hay planes estratégicos, algunos tienen planes operativos, no todos incluyen acciones sobre Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza planeación del Recurso Humano.</li> <li>No hay plan operativo del área.</li> <li>Plan estratégico inexistente</li> </ul>
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se basan en Reglamento del Escalafón</li> <li>Algunas Facultades indican que el proceso no es transparente, existe tráfico de influencias, nepotismo y decisiones tomadas por razones no identificadas.</li> <li>No participan en selección de docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basado estrictamente en Reglamento de Escalafón</li> <li>Poca participación de Recursos Humanos en el proceso.</li> <li>No participan en el Reclutamiento y Selección de docentes.</li> </ul>

PROCESO / ASPECTO	FACULTADES	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demoras en emisión de acuerdos y la firma de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDEM</li> <li>• Proceso que conlleva contrato es diferente para administrativos y docentes</li> </ul>
Inducción y gestión del período de prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de línea a cargo del proceso.</li> <li>• No se han desarrollado herramientas para ejecutar formalmente el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de línea es responsable del período de prueba.</li> <li>• Período de prueba a nivel administrativo se realiza de manera informal.</li> <li>• No se poseen herramientas para ejecutar formalmente este proceso</li> </ul>
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento técnico no es estándar.</li> <li>• No todas las Facultades realizan evaluación del desempeño</li> <li>• Sector docente es evaluado al fin de ciclo, mediante la encuesta a los alumnos</li> <li>• No se tienen registros o archivos de estas evaluaciones en Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos desactualizados e incompletos.</li> <li>• No se aplica a todos los niveles</li> <li>• No se aplica consistentemente todos los años.</li> <li>• No hay seguimiento a los resultados.</li> <li>• Empleados no conocen calificación.</li> <li>• Sector docente evaluado solo por alumnos.</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se realiza por coordinación de Oficinas Centrales.</li> <li>• Opinan que las opciones son limitadas por falta de recursos y las condiciones de movilidad interna de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones brindadas por Organizaciones externas a la Facultad.</li> <li>• Pocas oportunidades atribuidas a la escasez de recursos.</li> <li>• Poca participación de los interesados</li> </ul>
Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinciden que los salarios son competitivos y las prestaciones son buenas en comparación con el sector público.</li> <li>• Existe un problema de asignación de salarios atribuido al escalafón.</li> <li>• Ninguna Facultad posee programa de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDEM</li> </ul>
Seguridad e Higiene Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se poseen normas de actuación ante desastres, ni programas sobre seguridad e higiene ocupacional.</li> <li>• No se presta atención a riesgos profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un programa formal sobre seguridad e higiene ocupacional.</li> <li>• Espacios inadecuados y falta de equipo necesario para la prevención de riesgos.</li> </ul>
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No calculan/analizan el índice de rotación del personal.</li> <li>• Índice de rotación interpretado erróneamente</li> <li>• La Unidad de Recursos Humanos Central opina que el índice de rotación de personal no aplica porque no se despide a nadie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal no se entiende de la forma correcta.</li> <li>• No se calcula/analiza índice de rotación.</li> <li>• Rotación del personal considerada nula.</li> </ul>
Auditoría de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se practica internamente auditoría al área</li> <li>• La Corte de Cuentas audita lo referente a la asistencia del personal, permisos y aplicación descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDEM</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Por lo tanto, la diversidad y amplitud de situaciones encontradas en la Facultad son un punto focal en la realización de un Modelo de Gestión por Competencias, ya que ésta expresa las necesidades en lo que a la Función de Recursos Humanos se refiere, además de ser una muestra elocuente acerca de la reciente configuración de dicha función, independientemente de otras funciones también importantes para la Facultad, abriendo paso a la discusión respecto de la necesidad real y sincera, de cambiar el funcionamiento de esta estructura de una forma más amplia, antes de generalizar la

exigencia de su retratamiento o de su reconfiguración como Unidad de Recursos Humanos, todo con el fin de encontrar un conjunto racional, eficaz, e incluso, eficiente para solucionar a largo plazo la problemática de la misma.

Finalmente, es importante aclarar que los hallazgos han sido identificados en un período específico durante el cual fue llevado a cabo el estudio, sin embargo la problemática descrita es el resultado de varias generaciones de gestión y de diversos factores históricos y políticos alrededor de la Universidad que han incidido en su gestación y permanencia, debido al enfoque del mismo no han sido abordados.

## **K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Para finalizar este trabajo de investigación acerca de la función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas se establece un hito relevante, ya que constituye el primer diagnóstico de todas las Unidades que operativizan la función de Recursos Humanos en las facultades y las unidades de Oficinas Centrales (Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Unidad de Recursos Humanos Central, Auditoría Interna, Fiscalía Universitaria) que conforman la Universidad de El Salvador. Lo anterior permitió conocer la situación actual de las mismas con el fin de encontrar el trasfondo genérico de la problemática que enfrentan actualmente, reconociendo además las similitudes que a nivel general se dan en la institución en cuanto a los problemas de comunicación, toma de decisiones y liderazgo, que son fundamentales a la hora de administrar al Recurso Humano. Por consiguiente, la etapa de diagnóstico y análisis de la situación actual, conduce a las siguientes conclusiones:

- La Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, no cuenta con objetivos, ni con una estrategia hacia la cual oriente y dirija sus esfuerzos en la actual gestión. Su labor está enfocada a un nivel operativo, limitando el rol que actualmente exige la administración del Recurso Humano.

- Se determinó que la Facultad no cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollo de procesos clave, como reclutamiento y selección de personal, manual de inducción, plan de seguridad e higiene ocupacional, además de no contar con programas para el desarrollo del personal, hecho que en su mayoría es generalizado en las demás Facultades.
- El modelo de gestión actual en la Facultad de Ciencias Agronómicas, no refleja una cohesión entre los objetivos estratégicos y los planes de corto plazo, que deberían a su vez estar en concordancia con las funciones de las personas, para asegurar su contribución al desarrollo efectivo de las actividades y procesos que se dan en las diferentes unidades y departamentos que la conforman.
- Un tema crítico que enfrenta la Facultad de Ciencias Agronómicas es el rol de los jefes en el impulso de las actividades a través de la gestión adecuada de su personal. En ese sentido, ha faltado proactividad para desarrollar sus habilidades gerenciales y el manejo del marco normativo de la Universidad, a fin de que su gestión se traduzca en un clima innovador para la consecución de los objetivos y planes de la Facultad. En consecuencia la investigación, permitió determinar que el marco legal que norma a toda la Universidad, se encuentra desactualizado.

## **2. Recomendaciones**

Los hallazgos identificados durante la etapa de investigación y las conclusiones derivadas de los mismos, hacen latente la necesidad de sugerir y aportar algunas consideraciones que puestas en práctica persigan los fines institucionales y de la Facultad de Ciencias Agronómicas. Las siguientes recomendaciones se emiten con el objeto de contribuir al desarrollo efectivo de la gestión que realiza la Facultad.

- Crear una estrategia de Recursos Humanos e incluirla en el Plan estratégico existente, además mantener planes operativos de la Unidad que reflejen el logro de las metas y resultados que contribuyan a lo largo del período de gestión a la estrategia planteada. Algunos elementos que debe incluir dicha estrategia son:

Revisión de la filosofía organizacional y de la Fuerza laboral produciendo cambios en el clima y cultura que enfrenta actualmente la Facultad.

- Actualizar los manuales administrativos con que cuenta actualmente la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Desarrollar planes y programas que involucren el desarrollo del personal tales como: la inducción del personal, la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades del personal en base a las necesidades de los mismos, sobre Seguridad e Higiene Ocupacional.
- Implementar un Modelo de Gestión por Competencias para contribuir a la administración del Recurso Humano, en la Facultad de Ciencias Agronómicas, que describa los comportamientos de éxito que la Facultad espera de sus miembros para cumplir con sus objetivos, sin dejar la sintonía con la Misión y Visión que los rige.
- Fortalecer las capacidades gerenciales de los jefes para la comprensión del impacto de su rol en la institución y en la gestión de los recursos humanos. Los temas deben incluir temas sobre el liderazgo y el uso del marco normativo de la Universidad para este propósito. Respecto a la legislación Universitaria se recomienda una exhaustiva revisión, con el fin de solventar los vacíos que obstaculizan su aplicación.

En resumen, la Facultad de Ciencias Agronómicas necesita generar condiciones que faciliten relaciones de confianza mediante la práctica de valores compartidos para mantener un lenguaje común entre sus miembros y renovar el compromiso con su Misión, a la vez que le brinde a la Facultad una ventaja competitiva para desarrollar su capacidad de gestión y de desarrollo humano.

Un nuevo modelo de gestión debe contribuir a forjar una nueva cultura organizacional, sana y sólida, al mismo tiempo mantener coherencia con la filosofía organizacional (Misión, Visión, Valores) y reflejarse en los comportamientos, hechos y resultados de su quehacer. Es decir, definir las competencias que sus miembros deben poseer para llevar a la organización a lograr sus objetivos y posicionamiento en la educación superior.

La Gestión por Competencias provoca un cambio en el comportamiento laboral, es decir en la forma en que las personas se ven a sí mismas como parte de la Organización y en cómo contribuyen positivamente a la misma. Esto da como resultado calidad en los

procesos, mejora en el uso de herramientas, la toma de decisiones asertivas, la atención oportuna de los problemas, etc. Dicho cambio debe ser visible en todos los niveles, sin importar el cargo que desempeñe dentro de la Institución.

En consecuencia, se propone desarrollar un *Modelo de Gestión por Competencias para la Administración del Recurso Humano* en la Facultad de Ciencias Agronómicas, que contribuya a potenciar la capacidad de las personas en un clima laboral favorable que impulse la innovación, la investigación, que oriente sus prácticas a la búsqueda continua de grandes retos y ayude a la consecución de los objetivos estratégicos de la Facultad.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **A. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

#### **1. Premisas del Modelo**

La Gestión por Competencias es un modelo de gerenciamiento que basa su enfoque en la comprensión de que las personas pueden constituirse en la ventaja competitiva de la organización, por lo tanto se deben identificar las competencias que hacen posible un desempeño exitoso de las funciones en diferentes situaciones y crear un ambiente propicio que les permita desarrollarse y contribuir en su máximo potencial. Para el diseño del modelo es necesario definir las premisas básicas en las que se basará y que respaldarán las acciones de las autoridades. En consecuencia, se proponen las siguientes:

- Crear un marco de valores que, compartidos por todos los miembros de la organización, expresen sus acciones y guíen el trabajo para el logro de su Misión y Visión.

- Mantener un lenguaje común a través de la definición de los comportamientos que garantizan mejorar y mantener el desempeño organizacional en un nivel superior.
- Necesidad de moldear una nueva cultura organizacional que exprese sus valores organizacionales y compromiso con su finalidad.
- Buscar la excelencia de las personas que han de guiar la Organización, así como una contribución efectiva y visible de todos sus colaboradores.
- Buscar la mejora continua a través de la consolidación del aprendizaje para la eficacia institucional.
- Establecer estándares de desempeño y una base consistente para evaluarlo.
- Elegir a los nuevos miembros sobre la base de las habilidades y comportamientos que permitan a la organización obtener resultados sobresalientes y que ayudarán a enfrentar los desafíos del mañana.
- Contribuir al posicionamiento de la Facultad a nivel nacional y regional, a través de la excelencia académica y la eficiencia administrativa.
- Evaluar la implementación del modelo con el fin de determinar los ajustes necesarios para asegurar su adaptabilidad a los cambios de la institución, propiciando así un proceso de mejora continua en la Facultad.

## **2. Definiciones Básicas**

La teoría moderna sobre la gestión humana elimina la comprensión de que las personas son un recurso de las organizaciones que debe administrarse, por lo que se propone una denominación más cercana al reconocimiento que se le pretende brindar a las personas en la Gestión basada en Competencias, y denominar la actual función de Recursos Humanos como *Gestión de Talento Humano*, como en adelante se denominará en este documento.

El término “competencia” se refiere a la combinación de habilidades, destrezas y comportamientos que están directamente relacionados con un desempeño exitoso en el trabajo.

Las competencias Básicas o competencias centrales se refieren a una combinación de habilidades y comportamientos que son consideradas esenciales para cualquier puesto de la Facultad, independientemente de su función o nivel.

Los valores son principios que se comparten en la organización y describen sus creencias más importantes sobre la naturaleza y razón de ser, apoyan su trabajo y sirven de guía en las acciones y comportamiento de su personal.

### **3. Modelo Metodológico de la Gestión de Talento Humano por Competencias**

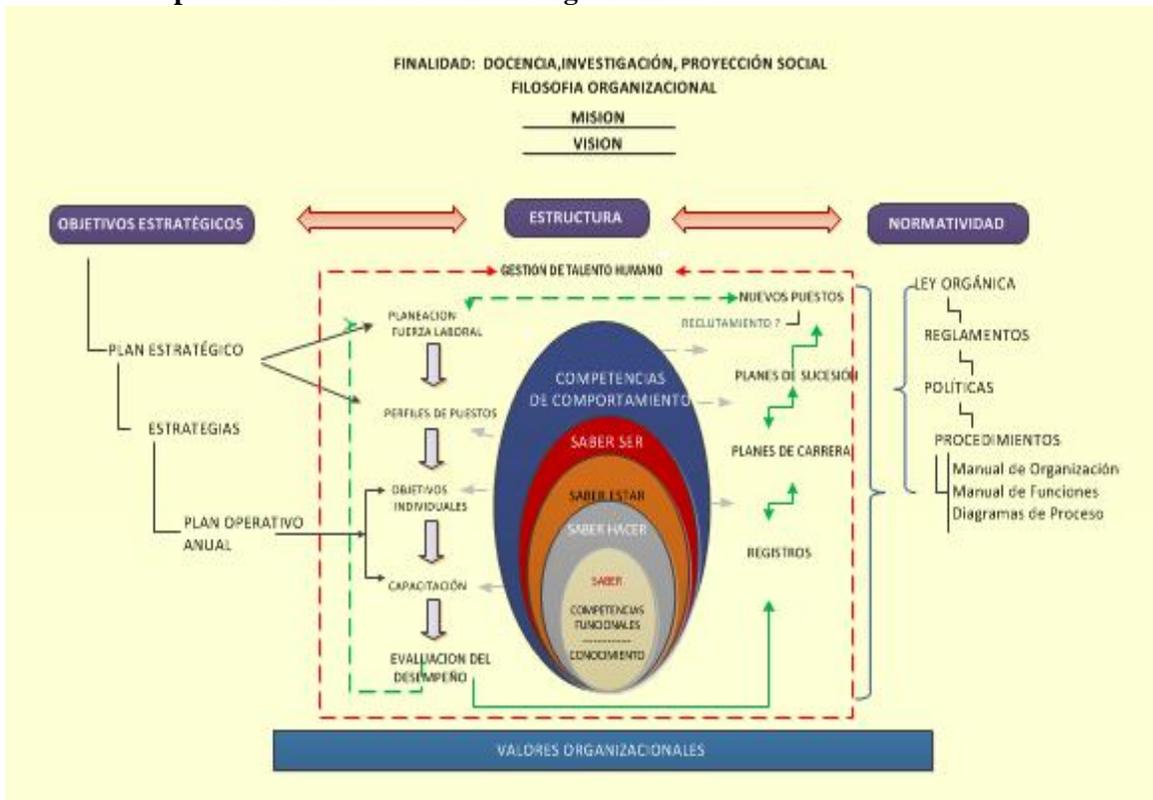
El desarrollo de un Modelo Metodológico de Competencias, se traduce en la realización de varias etapas que involucran el estudio y análisis de las diferentes situaciones que derivan de los procesos que se realizan en la Organización. El diseño del mismo es el resultado de analizar el contexto en que se ejecutará el modelo, además de determinar las estrategias de implementación que involucran las políticas necesarias para el desarrollo y la capacitación de los empleados, el diseño de las herramientas a utilizar en los procesos bajo el enfoque de competencias, todo con el propósito de alcanzar la certificación de las competencias a partir de realizar la prueba piloto de implementación de dicho Modelo.

La dinámica del Modelo se encuentra relacionada al quehacer de la Facultad, éste se enfoca en la finalidad de la misma, sin dejar de lado la Filosofía Organizacional, los Objetivos Estratégicos, la Estructura y la Normativa, debe considerarse todos los elementos previos necesarios para implementarlo.

Además, a través del desarrollo de la investigación y el sentir de sus empleados, se determinó que la base para la Facultad y de la cual se sostiene el conjunto de competencias, son los Valores que comparten como Organización, ya que no se puede obtener un legítimo Cambio Organizacional sin considerar un cambio de cultura, de actitud y comportamientos que se encaminen y reflejen en las estrategias, planes y

procesos de la Facultad. A continuación se presenta la propuesta gráfica del Modelo Metodológico de Competencias para la Facultad de Ciencias Agronómicas:

**Gráfico N° 3 Gráfico del Modelo Metodológico de la Gestión por Competencias para la Facultad de Ciencias Agronómicas**

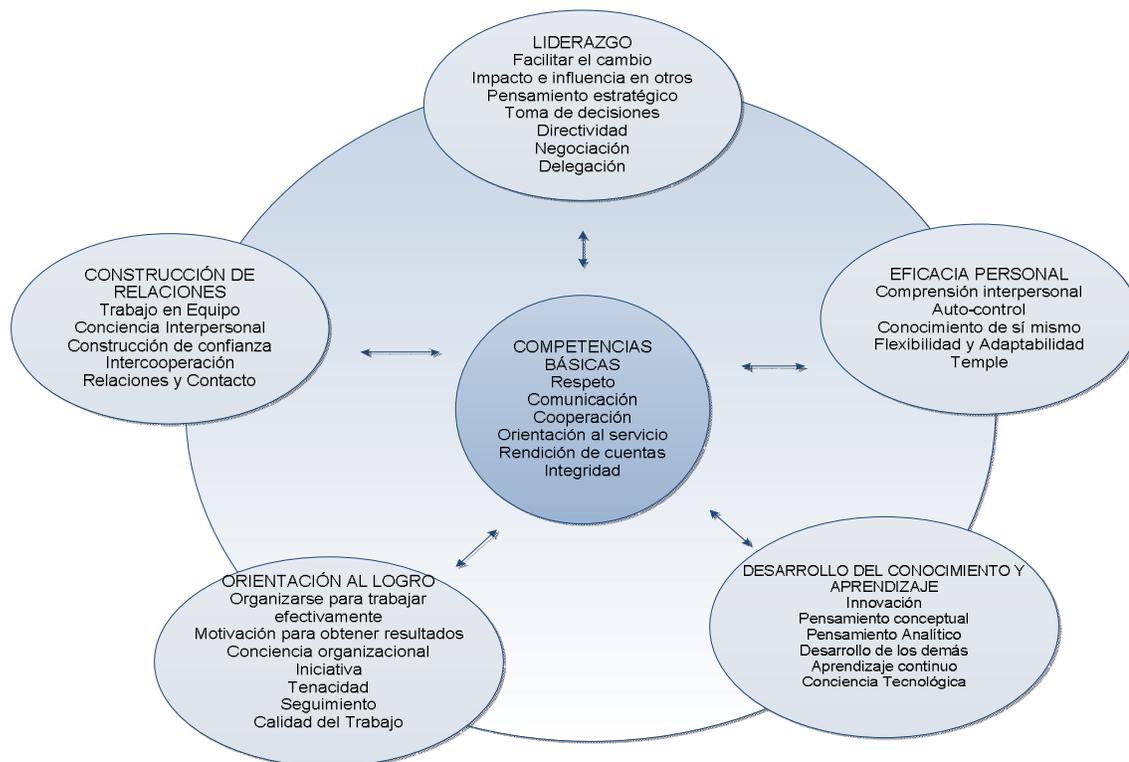


**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Lo anterior, constituye el contexto en que se desarrollará el Modelo, siendo éste el insumo inicial en el establecimiento de las competencias, se debe considerar que la propuesta del modelo es genérica en el sentido que, con el tiempo la Facultad de Ciencias Agronómicas tendrá la tarea de ajustar y actualizar el Modelo conforme a las necesidades futuras.

#### 4. Presentación Gráfica de Modelo de Competencias de Comportamiento

**Gráfico N° 4 Modelo de Competencias de Comportamiento para la Facultad de Ciencias Agronómicas**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

#### 5. Descripción del Modelo

El modelo de competencias de comportamiento propuesto es estandarizado e integral; incluye un grupo de competencias centrales o esenciales que todas las personas deben poseer al iniciar su relación con la Facultad, y cinco grupos que representan los factores de éxito del trabajo que realiza la Facultad, identificados a partir de las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.

La estandarización se refiere a que los grupos de competencias establecen las áreas que son importantes para lograr los objetivos de la Facultad y las competencias definen un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de

un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para alcanzar ése estándar.

La integralidad se refiere a que los grupos de competencias no son específicos a un área de trabajo o especialidad, o a un nivel jerárquico o puesto en particular. Estos deben ser vistos de forma dinámica, los grupos de comportamientos están interconectados y existe flexibilidad para usar las competencias de acuerdo con la complejidad de los diferentes puestos de trabajo y en respuesta a momentos o metas específicas, según los objetivos de la Facultad. Por ejemplo, todas las personas tendrán metas que alcanzar, pero la complejidad de las metas variará de acuerdo con el rol específico de la persona. El siguiente esquema permite tener una idea gráfica del comportamiento de una misma competencia para diferentes niveles.

**Gráfico N° 5 Uso de indicadores de una competencia para diferentes niveles**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

De acuerdo con el ejemplo del gráfico, la competencia *Conciencia Interpersonal* es una habilidad exigible a todos los niveles de la organización; sin embargo, los indicadores muestran cómo pueden variar los comportamientos exigibles que denotan la competencia en la práctica para cada nivel, sin omitir que los niveles jerárquicos más altos deban mostrar de manera incluyente los indicadores exigibles a los niveles inferiores.

En la etapa de implementación, al analizar los perfiles individuales, se debe prestar atención al impacto de las deficiencias dentro de un mismo grupo de competencias, cuando éste constituya una característica principal del puesto, por ejemplo un ejecutivo de alto nivel que no reúna la mayoría de las competencias del grupo relacionado con Liderazgo.

## **6. Descripción de los grupos de competencias**

### **a. Liderazgo**

Las competencias de liderazgo son comportamientos que permiten crear un entorno que facilita a otros alcanzar sus objetivos, y desarrollar sus destrezas y habilidades, por ello son consideradas esenciales para el personal con responsabilidades gerenciales o en roles que conllevan la supervisión de otras personas. Eventualmente pueden presentarse también en el perfil de una persona a cargo de un proyecto de manera temporal, que requiera características de líder situacional o sobre tareas específicas.

### **b. Orientación al Logro**

La orientación hacia el logro es trabajar con un propósito coordinado de las acciones, con entrega de productos concretos en un tiempo estipulado, orientado a los objetivos de la organización. En un mismo sentido, son las conductas que indican la capacidad de poner en práctica las ideas y traducirlas en resultados, obteniendo los estándares establecidos.

En el trabajo en curso significa desde identificar lo que se necesita hacer, planificar lo que se tiene que hacer, establecer prioridades y ajustarlas cuando hay cambios, para asegurar que los resultados deseados sean alcanzados. Permite ver el valor agregado que cada persona aporta a las metas del departamento, pues alinea los objetivos individuales con los objetivos del departamento.

### **c. Eficacia personal**

Este grupo de competencias está estrechamente relacionado con la inteligencia emocional de cada persona. Sirven de base para la eficacia misma de las demás competencias, ya que se refieren a la madurez del individuo en relación con los demás y con el trabajo que realiza, y controlan la eficacia del desempeño al manejar presiones, dificultades ambientales inmediatas y los estímulos adversos.

### **d. Desarrollo del conocimiento y aprendizaje**

Las competencias de Desarrollo del Conocimiento y Aprendizaje se refieren a la gestión del conocimiento para añadir valor a los fines últimos de la organización, para beneficio de todos y para el desarrollo mismo de la institución. Está orientado a mejorar no sólo los resultados de la Organización, sino a propiciar el aprendizaje institucional interno y hacia afuera, facilitando su crecimiento y cambio continuo en respuesta al entorno.

### **e. Construcción de Relaciones**

La construcción de relaciones se refiere a las competencias necesarias para trabajar efectivamente con otros en los diferentes aspectos que conlleva el trabajo. Este grupo es crucial, pues la interdependencia del trabajo en la institución pública es casi total, de tal forma que la construcción de una cultura de colaboración entre los empleados se vuelve necesaria en todos los niveles. La premisa más importante de este grupo de competencias consiste en mantener expectativas positivas de los demás, manteniendo relaciones sanas de convivencia y trabajo.

## **7. Definición de las competencias y sus indicadores**

Cada competencia posee una definición e indicadores que describen el comportamiento que denota la competencia en la práctica, que se describen en el *Glosario de Competencias e Indicadores* (Anexo 4). Los indicadores que se proveen pretenden ser una lista exhaustiva, pero no limitada a otros comportamientos que se requieran por los conocedores del trabajo de la Facultad. En el proceso de implementación del modelo,

tanto la lista de competencias como sus definiciones pueden ser revisadas y ajustadas de mejor manera por un equipo multidisciplinario para validar su uso en las diferentes áreas funcionales del quehacer de la Facultad.

## 8. Definición de los niveles jerárquicos

El nivel jerárquico está vinculado al nivel de responsabilidad e impacto que tiene un puesto hacia adentro y afuera de la organización. Los indicadores de estos dos elementos generalmente están denotados por: el número de personas a supervisar, la responsabilidad financiera, el impacto de las decisiones, tipo y nivel de las relaciones, nivel de planificación y tipo/calidad de los documentos que produce.

Los niveles jerárquicos se han definido de manera genérica para facilitar la clasificación de competencias por nivel, debido a que es responsabilidad de las autoridades y las jefaturas establecerlas en base a criterios de peso en el desarrollo interno de las funciones que se realizan en la Facultad.

**Cuadro N° 5 Definición de los Niveles jerárquicos**

Área / Nivel	Directivo/Estratégico	Ejecutivo / Docente	Asistencial
Tamaño del departamento, número de personas subordinadas	Dirige equipos multidisciplinarios de profesionales responsables de áreas o Facultades. Reporte directo de hasta 5 personas.	Dirige un departamento o Unidad de tamaño considerable. Reporte directo de entre 3 a 5 personas de nivel técnico o asistencial.	Podría incluir supervisión limitada de personal (1 ó 2 personas) de un nivel inferior al suyo, estudiantes o voluntarios.
Responsabilidad Financiera y/o presupuestaria	Toma decisiones que tienen impacto en toda la organización. Contribuye cualitativamente a las discusiones del presupuesto corporativo.	Maneja el presupuesto asignado a su área de trabajo o Unidad.	Ninguna
Gerencia, solución de problemas y toma de decisiones e impacto	Gerencia amplia, con énfasis gerencia estratégica. Procesos amplios de consulta política y técnica, decisiones que impactan a nivel de la organización, de tipo financiero, en los procesos o las personas, la recaudación de fondos, o la incidencia en instancias de gobierno para el bien	Maneja procesos existentes y propone cambios dentro de los parámetros de su área de trabajo. Maneja proyectos a nivel de su Unidad o Departamento. Toma decisiones relacionadas con los miembros de su Unidad	Desempeña tareas repetitivas para contribuir a los procesos de su área de trabajo. Ocasionalmente resuelve situaciones menos complejas en consulta con las personas indicadas. Solución de problemas de naturaleza variada y

Área / Nivel	Directivo/Estratégico	Ejecutivo / Docente	Asistencial
	institucional. Resuelve una diversa y altamente compleja gama de problemas organizacionales, al interior y exterior de la institución a menudo sin precedentes, eventualmente con impacto en la reputación de la institución.	/departamento o los recursos asignados. Resuelve problemas con impacto en su área de trabajo, no repetitivos, pero no totalmente nuevos y ocasionalmente complejos.	recurrente dentro de su área de trabajo. El trabajo impacta en el propio departamento y los servicios que presta, así como otras partes de la organización, o los usuarios.
Tipo y nivel de las relaciones internas y externas	Influencia y negocia en un rango amplio de organizaciones y personas de diferentes niveles.	Frecuente negociación interna y externa. Decisiones que tienen impacto en su propio departamento Influencia a nivel del área de trabajo dentro de la organización o áreas de trabajo. Asesoría con impacto en las decisiones de otros jefes o gerentes.	Se comunica ampliamente dentro de su departamento. Alguna comunicación interna más amplia con Oficinas Centrales relacionada con los procesos de su área. El trabajo puede involucrar contactos internos y externos regulares.
Planificación	Lidera la visión y dirección de los planes de la organización. Énfasis en la planificación de largo plazo y el seguimiento de planes corporativos o de la organización en su totalidad.	La planificación es de corto plazo (1 año)	Planificación del trabajo propio, generalmente para establecer rutinas de trabajo a fin de evitar la dispersión de tareas y asegurar su seguimiento.
Análisis, nivel y calidad de los documentos (ideas) que produce	Produce informes de alto nivel, a menudo sobre la organización en su totalidad. Asimila/analiza información de fuentes muy diversas y emite juicios contundentes.	Colecta información de una variedad de fuentes establecida. Conocimiento específico de su área de trabajo a nivel técnico, obtenida mediante capacitación formal y experiencia de trabajo.	Análisis rutinario de datos y/o situaciones, que involucra un rango limitado de fuentes de información. Utiliza el conocimiento de la institución para llevar a cabo su trabajo efectivamente.

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

## 9. Clasificación de las competencias de acuerdo con el nivel jerárquico y tipo

El modelo de Competencias que se propone implementar en la Facultad de Ciencias Agronómicas incluye grupos de competencias los cuales integran las características que deben poseer en conjunto las personas que conforman la Facultad, también debe considerarse la naturaleza de las mismas, ya que gran parte del éxito de la

implementación radica en saber distinguir la importancia de cada competencia en los diferentes niveles que conforman la Organización, además de la aceptación y la madurez que los empleados presenten respecto al modelo.

Lo que se pretende es que el personal se identifique con los valores, habilidades y comportamientos que requiere emprender un cambio organizacional y por ende la búsqueda de la calidad para la consecución de las metas u objetivos estratégicos de la Institución.

No obstante, los valores, habilidades y comportamientos no son características fijas; es decir, éstos son de carácter progresivo, ya que la posibilidad de adquisición y desarrollo de las mismas se asocia en gran medida a un contexto puntual de trabajo, a las características propias del individuo y a las características que como grupo presentan en el contexto en que se desarrolla la Organización.

Por ende, están sujetas a cambios y el grado de exigencia aumenta dinámicamente a medida que cambia la Institución, los roles y las responsabilidades, redireccionando y subiendo el nivel de competencia que necesita el personal de la Facultad. A continuación se presentan los diferentes niveles que conforman la Facultad y las competencias necesarias para el desarrollo óptimo de la Organización.

**Cuadro N° 6 Clasificación de las Competencias de acuerdo a los Niveles Jerárquicos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador**

Directivo/Estratégico	Ejecutivo/Docente	Asistencial
<b>VALORES</b>	<b>VALORES</b>	<b>VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> <li>• Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> <li>• Integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> <li>• Integridad</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Construcción de confianza</li> <li>• Intercooperación</li> <li>• Relaciones y contacto</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Facilitar el cambio</li> <li>• Impacto e Influencia en otros</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Negociación</li> <li>• Delegación</li> <li>• Organizarse para trabajar efectivamente</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Calidad del Trabajo</li> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Auto-control</li> <li>• Temple</li> <li>• Innovación</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Desarrollo de los demás</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conciencia Tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Construcción de confianza</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Intercooperación</li> <li>• Relaciones y contacto</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Facilitar el cambio</li> <li>• Impacto e Influencia en otros</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Negociación</li> <li>• Organizarse para trabajar efectivamente</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Calidad del Trabajo</li> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Auto-control</li> <li>• Temple</li> <li>• Innovación</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Desarrollo de los demás</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conciencia Tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones y contacto</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Facilitar el cambio</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Negociación</li> <li>• Organizarse para trabajar efectivamente</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Tenacidad</li> <li>• Calidad del Trabajo</li> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Auto-control</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conciencia Tecnológica</li> </ul>
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia Interpersonal</li> <li>• Directividad</li> <li>• Motivación para obtener resultados</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Conocimiento de sí mismo</li> <li>• Flexibilidad y Adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia Interpersonal</li> <li>• Directividad</li> <li>• Motivación para obtener resultados</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Conocimiento de sí mismo</li> <li>• Flexibilidad y Adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia Interpersonal</li> <li>• Motivación para obtener resultados</li> <li>• Conocimiento de sí mismo</li> <li>• Flexibilidad y Adaptabilidad</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

De acuerdo con el cuadro anterior, las competencias que requiere el nivel **Directivo/Estratégico** (ver Cuadro N° 5) considera los valores, habilidades y comportamientos propios de las autoridades que son el eje de la planeación estratégica y la representación pública de la Facultad. En consecuencia, se consideran las diferentes áreas en que se desempeñan el Decano, Vice-Decano y el Secretario de la misma, en conjunto se traduce en la interacción armoniosa entre el *Saber Ser*, el *Saber Hacer* (que involucra el querer y poder hacer las cosas, para beneficio de la Institución) y el *Saber* (que se relaciona con los conocimientos técnicos y de gestión) que requiere el figurar como representante legal de la Facultad.

En cambio, el nivel **Ejecutivo/Docente** (ver Cuadro N° 5) está orientado a las competencias que tiene que poseer toda persona que opte a las jefaturas de las diversas unidades/departamentos y por su pericia las personas que ejerzan la carrera docente en las diferentes áreas que se imparten en la Facultad de Ciencias Agronómicas (Desarrollo rural, Fitotecnia, Protección Vegetal, Química, Recursos Naturales y Medio Ambiente, Veterinaria y Zootecnia). Es de connotar, que los valores se entienden y comparten a nivel general de toda la Facultad, ya que se parte de estos como base sólida para equilibrar el *Saber Ser* de las personas. Las habilidades respecto al *Saber Hacer* y los comportamientos relacionados con el *Saber Estar*, son bastante similares con el nivel Directivo/Estratégico ya que la naturaleza de sus roles se ven íntimamente relacionados con el Plan Estratégico de la Organización, con la diferencia que el nivel Ejecutivo/Docente se enfoca en la creación precisa y a detalle de los Planes Operativos de la misma y el desarrollo de la población estudiantil en cuanto al desarrollo académico, la investigación constante y la proyección social que demanda actualmente trabajar en Instituciones de Educación Superior.

El nivel **Asistencial** (ver Cuadro N° 5) por su parte, considera las competencias necesarias para el personal Administrativo y de Servicio. Este nivel se orienta a las funciones administrativas y de apoyo, además de las funciones operativas no docentes, por lo tanto las habilidades y comportamientos que exige este nivel son aquellos que

implican la capacidad de las personas para realizar y desempeñar las funciones y roles (Saber Hacer), además de la forma en que éstas actúan ante las situaciones y el ambiente en que se desenvuelven (Saber Estar), sin olvidar que las competencias propuestas se integran a los conocimientos teóricos que deben tener los empleados (Saber) y a la personalidad madura que estos aporten a la Organización (Saber Ser), reflejados en la práctica de valores.

En efecto, todos los empleados necesitan una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar su trabajo dentro de la Facultad. No sólo deben adquirir tales elementos, sino que, para que sean de verdadero valor, deben utilizarlos. Finalmente, como todos forman parte de una misma organización y de un mismo equipo, deben también compartirlos con sus compañeros, colaboradores y responsables, para optimizar así los resultados que se puedan generar.

## **B. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO A LOS PROCESOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

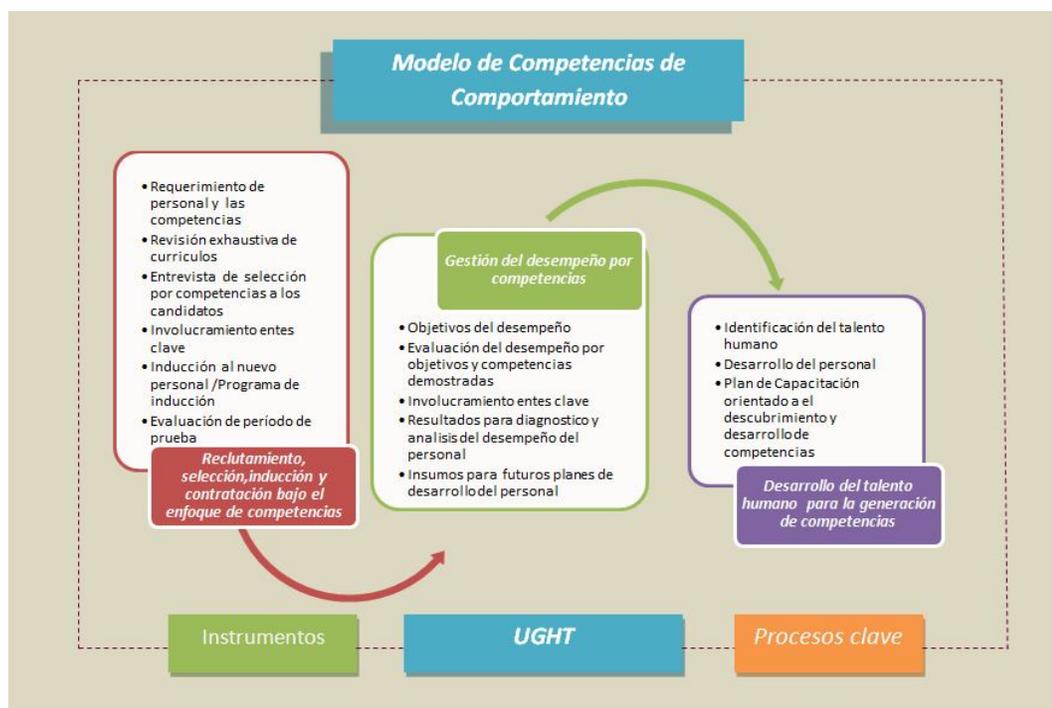
La aplicación práctica de un Modelo de Competencias, incluye el involucramiento de los procesos relativos a la administración y gestión del Talento Humano que se realizan en la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES. Iniciando desde los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción, luego la gestión del desempeño por competencias en el cual se elaboran los objetivos de desempeño hasta la realización misma de la evaluación.

Lo anterior, constituye un insumo para los planes de desarrollo del personal. Instaurar el Modelo de Competencias y la efectividad del mismo, implica la creación de instrumentos adecuados a la Facultad, los cuales pretenden agilizar los procesos, diseñados de tal manera que la Unidad de Gestión del Talento Humano (denominada UGTH para efectos del presente estudio), ejerza un rol más protagónico, esto implica además, la búsqueda del desarrollo de los mismos en colaboración conjunta con los entes que se relacionan con la Unidad (como es el caso de la Unidad de Recursos

Humanos Central de la UES, los jefes de las Unidades y Departamentos, además de los comités especiales de la Facultad, la Unidad Financiera).

A continuación, se presenta el esquema de Aplicación del modelo de Competencias a los procesos clave de la Gestión de Talento Humano:

**Gráfico N° 6 Aplicación del Modelo de Competencias a los procesos clave de la Gestión de Talento Humano**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis del Modelo de Gestión por Competencias.

## 1. El proceso de selección por Competencias para un desempeño superior

Los procesos de reclutamiento y selección, son de vital importancia para la Organización ya que de éstos depende establecer desde sus inicios una relación entre los nuevos empleados y los planes estratégicos/operativos de la Facultad, cuyo nexos sea la consecución de objetivos de la misma. Por lo tanto, este proceso debe encaminarse a evitar ciertos aspectos y prácticas, además de cubrir los vacíos que afectan negativamente a la Facultad, tal es el caso de: la fragmentación del proceso, el seleccionar sin tener en cuenta las exigencias del puesto, realizar procesos de selección

para determinados cargos u ocupaciones sin estimar la idoneidad de los comités de selección que se establecen para el mismo.

Otra situación que se desea solucionar son los prejuicios sobre los procesos de selección, la valoración estática de las cualidades de los candidatos y de los procesos de trabajo, obviar la subjetividad del individuo y sus competencias. La Facultad y su actual administración deben orientarse a vencer viejos paradigmas para concebir al reclutamiento y selección más allá de la simple aplicación de un conjunto de técnicas. Para tener más claro como se da la aplicación del Modelo de Competencias en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal docente y no docente se presentan a continuación, los siguientes cuadros y flujogramas con las actividades desarrolladas en los mismos, bajo el enfoque propuesto a implementar.

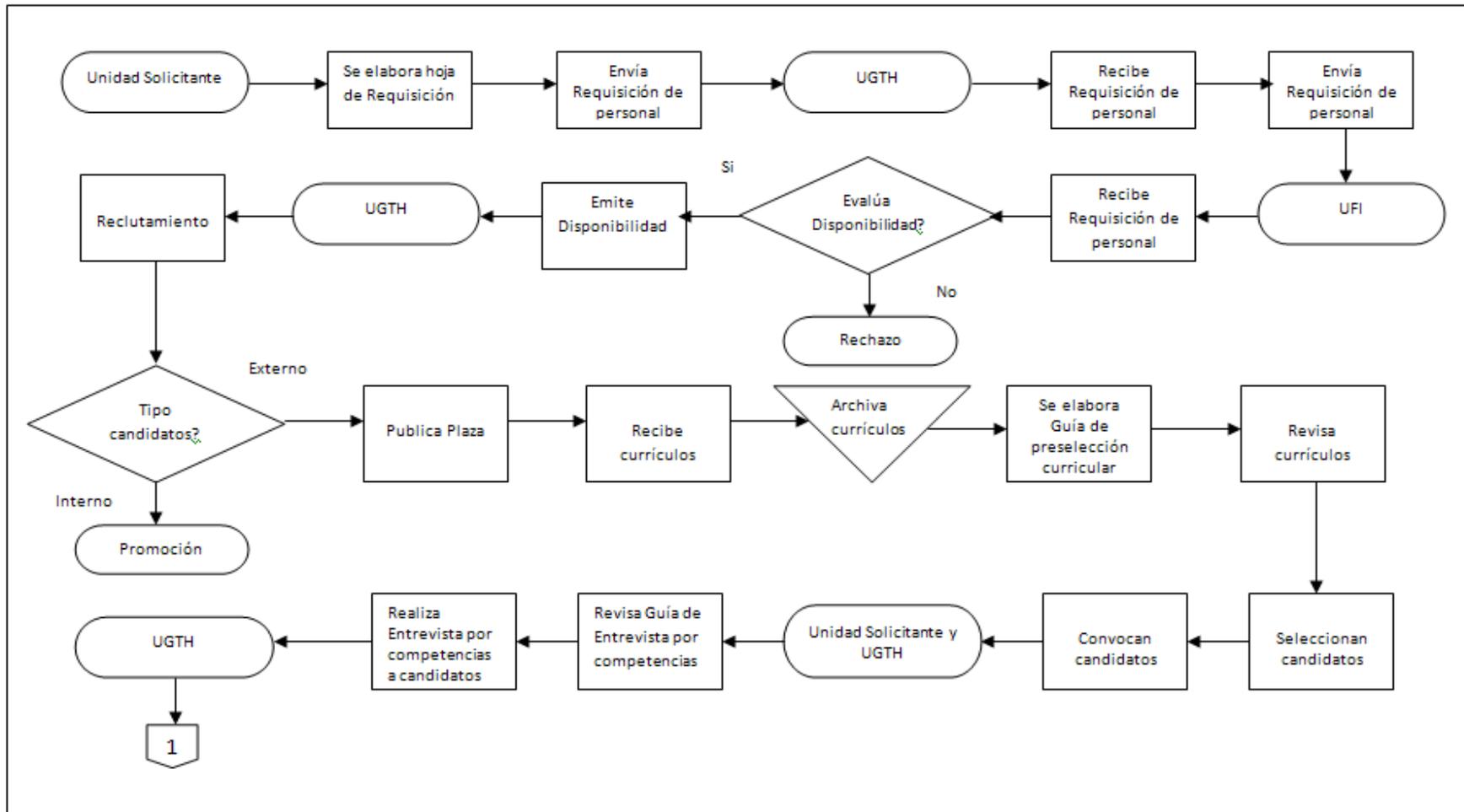
**Cuadro N° 7 Procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal No Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**

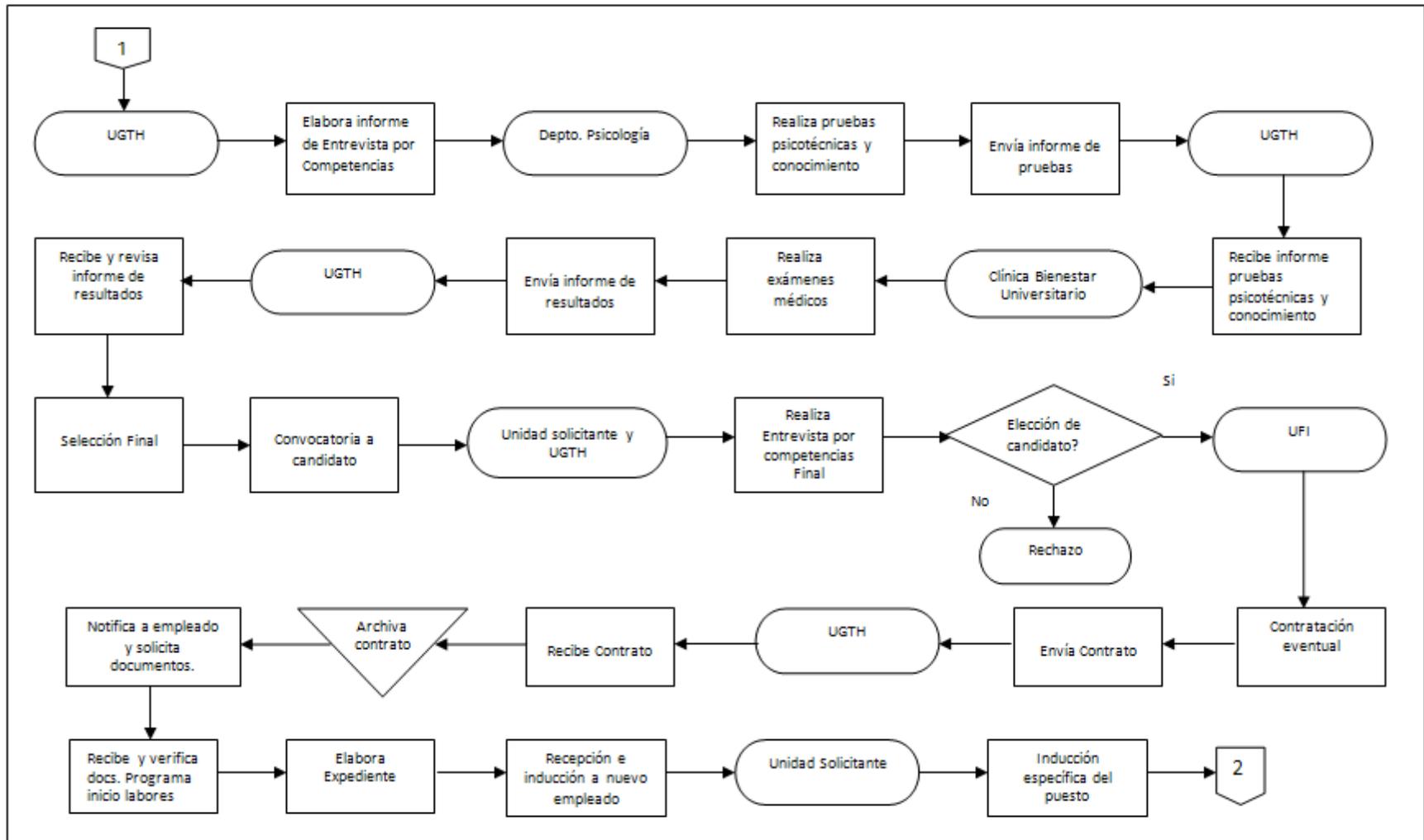
ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.-RESPONSIBLE
	Inicio	
1.	Se elabora hoja requisición de personal en base a perfil del puesto	Unidad solicitante
2.	Se envía requisición de personal a UGTH	Unidad solicitante
3.	Recibe hoja de requisición de personal de Unidad solicitante	UGTH
4.	Se envía hoja de requisición de personal a Unidad Financiera	UGTH
5.	Recibe hoja de requisición para estudiar disponibilidad	Unidad Financiera
6.	Emite disponibilidad a UGTH	Unidad Financiera
7.	Procede a la fase de reclutamiento	UGTH
8.	Se publica la plaza	UGTH
9.	Recibe currículos de candidatos	UGTH
10.	Se archiva temporalmente los currículos recibidos	UGTH
11.	Se elabora la guía de preselección de currículos	UGTH
12.	Se revisan currículos en base a guía de preselección	UGTH
13.	Se seleccionan los candidatos	UGTH
14.	Se convoca a los candidatos a la entrevista	UGTH
15.	Revisan guía de entrevista por competencias	Unidad solicitante y UGTH
16.	Se realiza entrevista a candidatos	Unidad solicitante y UGTH

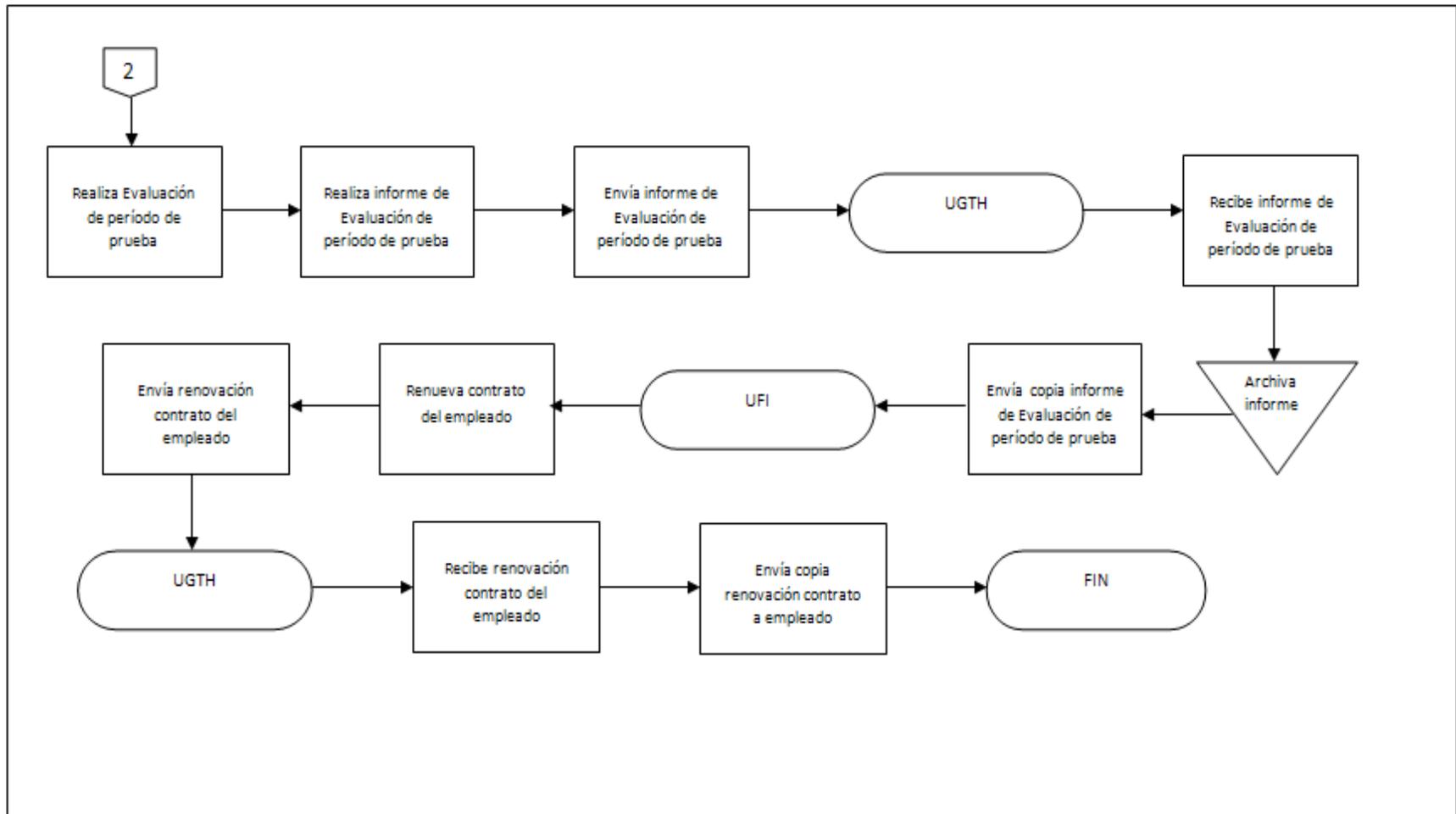
ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.-RESPONSIBLE
17.	Se elabora informe sobre entrevista por competencias	UGTH
18.	Se realizan pruebas psicotécnicas y de conocimiento a los candidatos	Dpto. de Psicología de Fac. CC. Y Humanidades
19.	Se envía informe de resultados a UGTH	Dpto. de Psicología de Fac. CC. Y Humanidades
20.	Reciben resultados de pruebas psicotécnicas y de conocimiento	UGTH
21.	Se realizan exámenes médicos a candidatos	Clínica de Bienestar Universitario
22.	Se envía informe de resultados a UGTH	Clínica de Bienestar Universitario
23.	Se revisan los resultados de las pruebas	UGTH
24.	Se da la selección final	UGTH
25.	Se convoca a candidato a entrevista final	UGTH
26.	Se realiza entrevista final	Unidad solicitante y UGTH
27.	Contratación con modalidad eventual	Unidad Financiera
28.	Envía contrato a UGTH para archivo	Unidad Financiera
29.	Recibe contrato de nuevo empleado	UGTH
30.	Se archiva contrato de nuevo empleado	UGTH
31.	Notificación al candidato seleccionado y solicitud de documentos para abrir expediente. Fotocopias de DUI, NIT, tarjeta del ISSS, tarjeta de AFP	UGTH
32.	Recepción, verificación de documentos y programación de fecha de inicio de labores	UGTH
33.	Elaboración de expediente	UGTH
34.	Recepción de nuevo empleado e inducción	UGTH
35.	Inducción específica del puesto	Unidad solicitante
36.	Se realiza evaluación de periodo de prueba	Unidad solicitante
37.	Se realiza informe sobre evaluación de periodo de prueba	Unidad solicitante
38.	Se envía informe sobre evaluación del periodo de prueba a UGTH	Unidad solicitante
39.	Recibe informe sobre evaluación del periodo de prueba	UGTH
40.	Se archiva informe sobre evaluación del periodo de prueba	UGTH
41.	Se envía informe sobre evaluación del periodo de prueba Unidad Financiera	UGTH
42.	Se renueva contrato de nuevo empleado	Unidad Financiera
43.	Se envía contrato de nuevo empleado a UGTH	Unidad Financiera
44.	Recibe renovación de contrato	UGTH
45.	Se envía copia de contrato a Empleado	UGTH
	Fin	

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis del Modelo de Gestión por Competencias.

**Gráfico N° 7 Flujograma de Selección, Contratación e Inducción de Personal No Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**







**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

**Cuadro N° 8 Procedimiento de Selección, Contratación e Inducción de Personal Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**

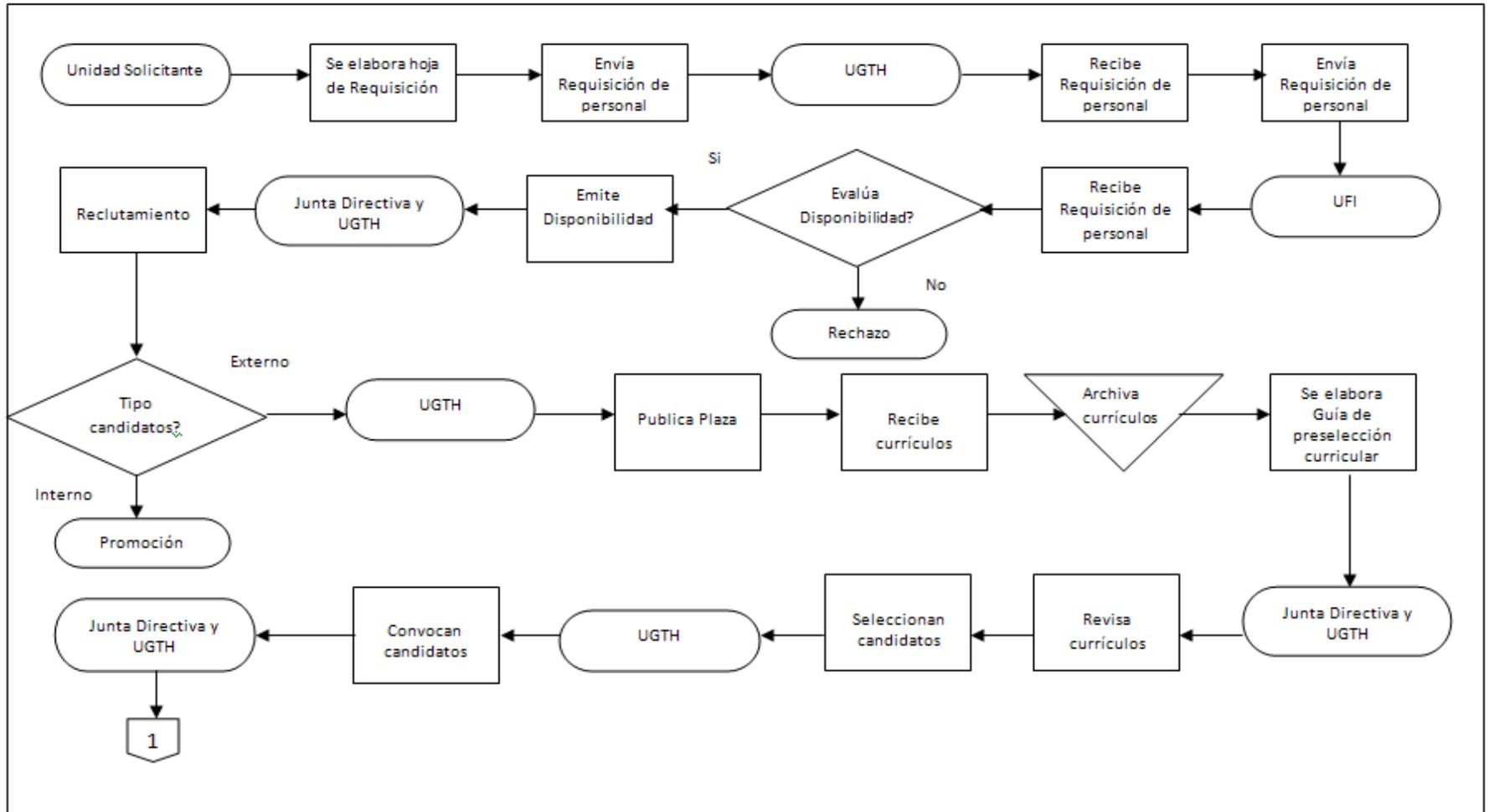
ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.- RESPONSABLE
	Inicio	
1.	Se elabora hoja requisición de personal en base a perfil del puesto	Unidad solicitante
2.	Se envía requisición de personal a UGTH	Unidad solicitante
3.	Recibe hoja de requisición de personal de Unidad solicitante	UGTH
4.	Se envía hoja de requisición de personal a Unidad Financiera	UGTH
5.	Recibe hoja de requisición para estudiar disponibilidad	Unidad Financiera
6.	Emite disponibilidad a UGTH	Unidad Financiera
7.	Procede a la fase de reclutamiento	Junta Directiva* y UGTH
8.	Se publica la plaza	UGTH
9.	Recibe currículos de candidatos	UGTH
10.	Se archiva temporalmente los currículos recibidos	UGTH
11.	Se elabora la guía de preselección de currículos	UGTH
12.	Se revisan currículos en base a guía de preselección	Junta Directiva y UGTH
13.	Se seleccionan los candidatos	Junta Directiva y UGTH
14.	Se convoca a los candidatos a la entrevista	UGTH
15.	Revisan guía de entrevista por competencias	Junta Directiva y UGTH
16.	Se realiza entrevista a candidatos	Junta Directiva y UGTH
17.	Se elabora informe sobre entrevista por competencias	UGTH
18.	Se realizan pruebas psicotécnicas, de conocimiento a candidatos	Dpto. de Psicología de Fac. CC. Y Humanidades
19.	Se envía informe de resultados a UGTH	Dpto. de Psicología de Fac. CC. Y Humanidades
20.	Reciben resultados de pruebas psicotécnicas y de conocimiento	UGTH
21.	Se realizan exámenes médicos a candidatos	Clínica de Bienestar Universitario
22.	Se envía informe de resultados a UGTH	Clínica de Bienestar Universitario
23.	Se revisan los resultados de las pruebas	Junta Directiva y UGTH
24.	Se da la selección final	Junta Directiva
25.	Se convoca a candidato a entrevista final	UGTH
26.	Se realiza entrevista final	Junta Directiva y UGTH

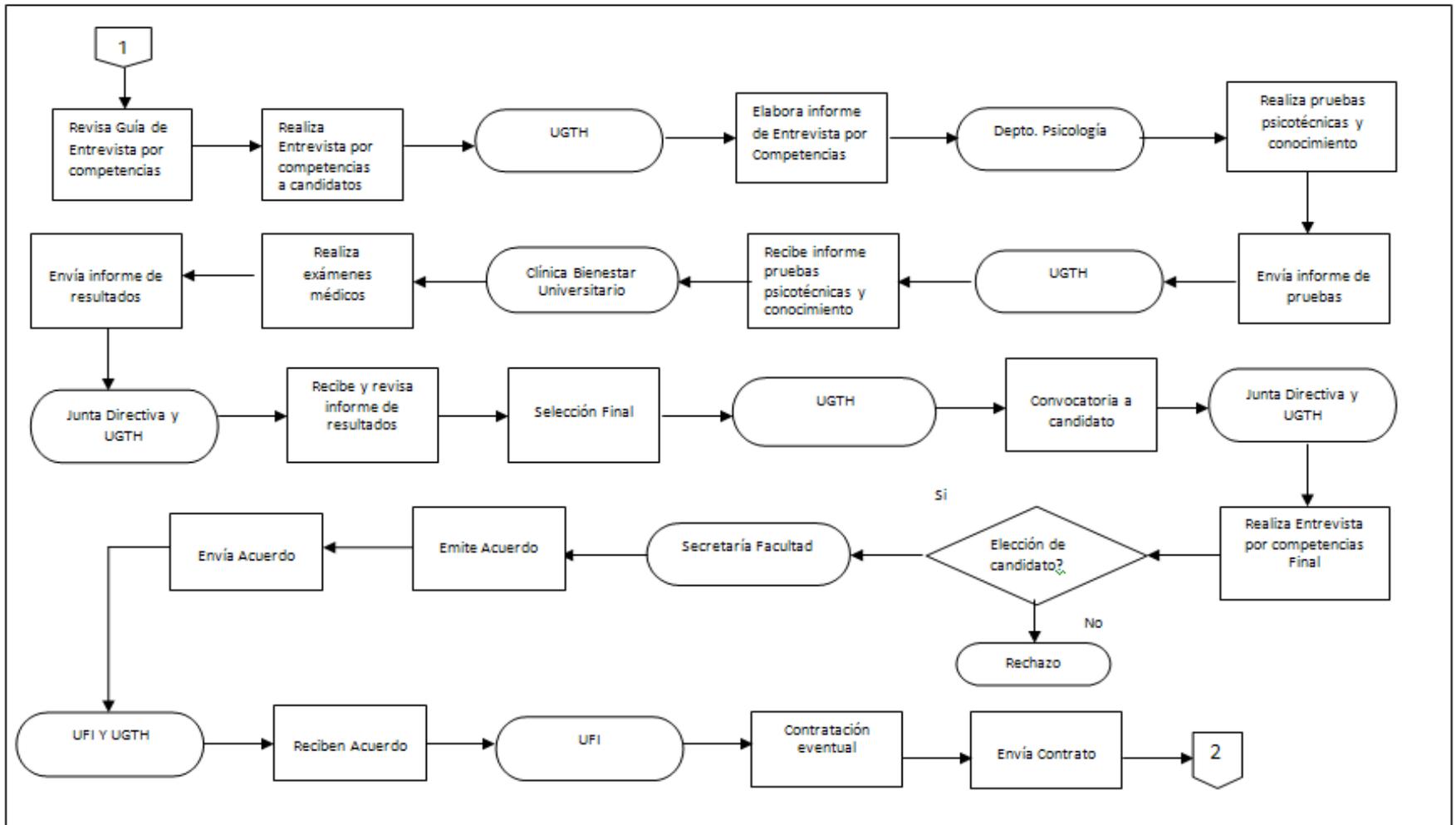
ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.- RESPONSABLE
27.	Se emite acuerdo de contratación	Secretaría de la Facultad
28.	Se envía acuerdo de contratación a Unidad Financiera y UGTH	Secretaría de la Facultad
29.	Reciben acuerdo de contratación	Unidad Financiera y UGTH
30.	Elabora Contrato con modalidad eventual	Unidad Financiera
31.	Envía contrato a UGTH para archivo	Unidad Financiera
32.	Recibe contrato de nuevo empleado	UGTH
33.	Se archiva contrato de nuevo empleado	UGTH
34.	Notificación al candidato seleccionado y solicitud de documentos para abrir expediente. Fotocopias de DUI, NIT, tarjeta del ISSS, tarjeta de AFP	UGTH
35.	Recepción, verificación de documentos y programación de fecha de inicio de labores	UGTH
36.	Elaboración de expediente	UGTH
37.	Recepción de nuevo empleado e inducción	UGTH
38.	Inducción específica del puesto	Unidad solicitante
39.	Se realiza evaluación de periodo de prueba	Unidad solicitante
40.	Se realiza informe sobre evaluación de periodo de prueba	Unidad solicitante
41.	Se envía a informe sobre evaluación del periodo de prueba a UGTH	Unidad solicitante
42.	Recibe informe sobre evaluación del periodo de prueba	UGTH
43.	Se archiva informe sobre evaluación del periodo de prueba	UGTH
44.	Se envía informe sobre evaluación del periodo de prueba a Junta Directiva	UGTH
45.	Se revisa informe sobre evaluación del periodo de prueba	Junta Directiva
46.	Se emite acuerdo de renovación de contrato	Secretaría de la Facultad
47.	Se envía acuerdo de renovación de contrato a Unidad Financiera y UGTH	Secretaría de la Facultad
48.	Reciben acuerdo de renovación de contrato	Unidad Financiera y UGTH
49.	Se renueva contrato de nuevo empleado	Unidad Financiera
50.	Se envía contrato de nuevo empleado a UGTH	Unidad Financiera
51.	Recibe renovación de contrato	UGTH
52.	Se envía copia de contrato a Empleado	UGTH
	Fin	

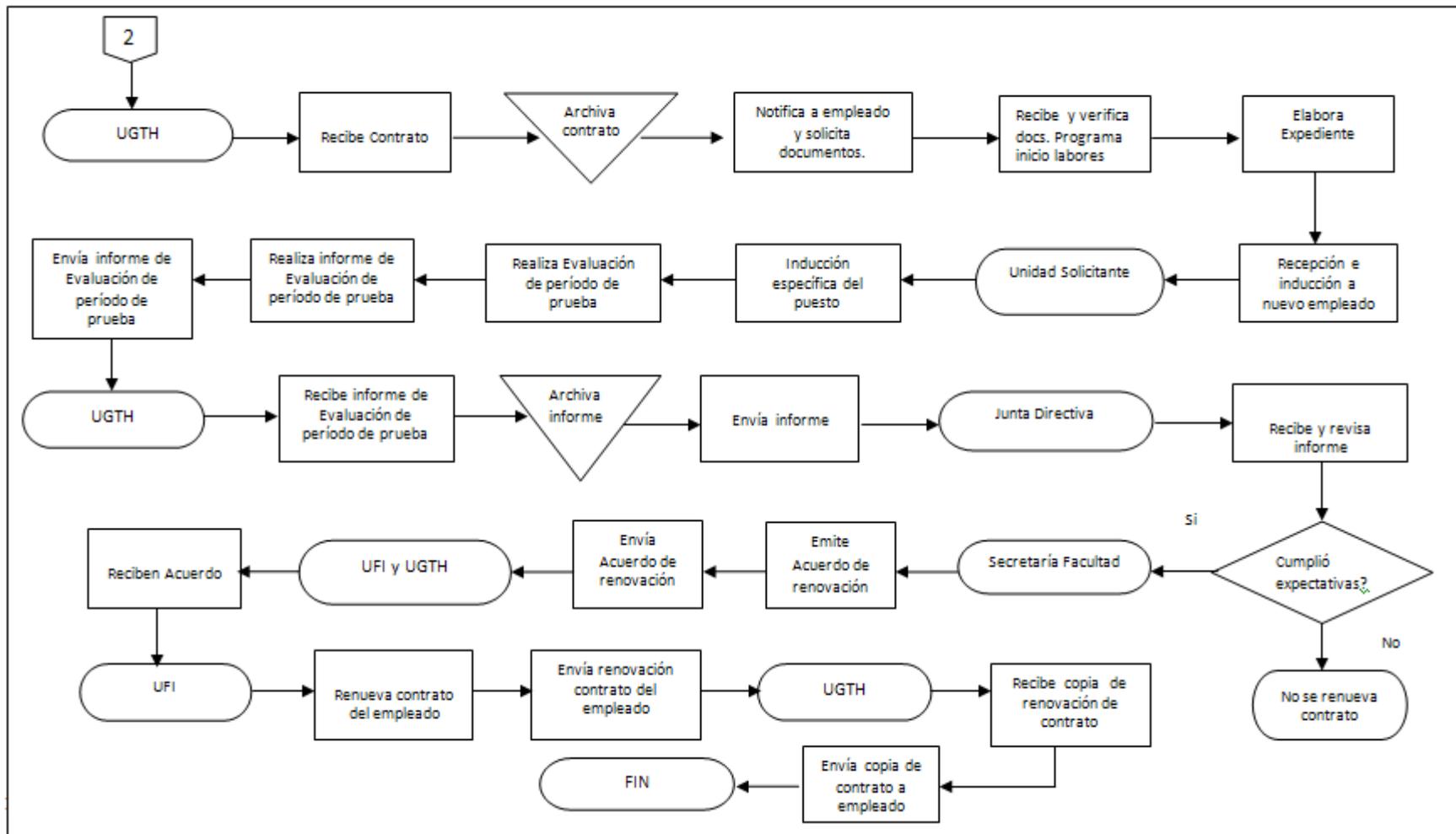
**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

**\*Para el presente caso implica la elección de los miembros de Junta directiva como parte del Comité de Selección del personal docente.**

**Gráfico N° 8 Flujograma de Selección, Contratación e Inducción de Personal Docente de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**







**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Consecuentemente, se propone mejorar los instrumentos y herramientas que se utilizan en la realización de los procesos de reclutamiento y de selección del personal tales como: la hoja de Requisición de Personal (ver Anexo 5), ya que es vital este acto inicial de solicitar al personal (esta hoja se realiza posterior a una justificación del requerimiento que debe elaborar el jefe solicitante previo a la solicitud formal, independientemente sea un reemplazo o un nuevo puesto), debido a que éste tiene que reflejar la necesidad auténtica y transparente del porqué la persona cubrirá el puesto de trabajo solicitado, en base al conjunto de competencias, habilidades y destrezas que debe poseer el candidato, además de contar con una Solicitud de Empleo (ver Anexo 6), ésta facilitará la obtención de datos de los candidatos ya que consta de ítems sobre información básica como historial laboral, nivel educativo, habilidades del candidato, referencias personales, etc.

Otro instrumento fundamental para dar continuidad al proceso de selección es la guía para la revisión preliminar de currículos (ver Anexo 7) la cual ayudará a facilitar la preselección. Este instrumento divide la revisión del currículo en seis partes a las cuales se les asigna un porcentaje de validación, en el caso de obtener el 80% de aceptación basado en la veracidad de los datos proporcionados, se considera apto para continuar el proceso de selección evitando alargar el proceso con candidatos que no cumplen con requerimientos mínimos para el puesto ofertado y optimizando los tiempos, a su vez ayudará a crear su banco de datos de candidatos para futuras necesidades de contratación.

También se establecerán políticas específicas para la Facultad respecto al proceso de reclutamiento y selección (ver sección “D” de este Capítulo sobre Cambios en Políticas y Prácticas) con el fin de contar con guías de acción que cumplan un propósito de orientar a los jefes que solicitan al nuevo empleado y las personas responsables de ejecutar estos procesos, esto contribuirá en gran medida a tomar decisiones que respondan a la necesidad de personal, solucionando problemas que normalmente se presentan con frecuencia cuando se realizan los mismos, como lo es el nepotismo, la

discriminación basada en el sexo, condición, creencias, etc. estableciendo un proceso transparente y fidedigno. El pautar estas políticas en materia de reclutamiento y selección contribuirá a reducir el empleo indiscriminado de métodos, técnicas, instrumentos, tiempo y equipo de la Facultad.

No obstante, cabe destacar que otro punto a mejorar es la entrevista que se realiza a los candidatos a optar por el empleo, se propone una Guía de entrevista basada en competencias (ver Anexo 8) estructurada para la búsqueda de las competencias, habilidades y actitudes del individuo a través de preguntas clave, que ayuden a emitir juicios de valor para la obtención de la persona ideal para desempeñar dicho puesto ofertado, esta entrevista se estructura en base al perfil del puesto que se desea cubrir, se seleccionan las competencias, habilidades y destrezas que debe poseer, luego se estructuran las preguntas planteando al candidato situaciones sobre las cuales emita sus juicios, percepciones y valoraciones respecto a cómo resolverlos, si ha enfrentado alguna situación similar en su antiguo trabajo, además de corroborar los datos escrutados y cotejados en su hoja de vida.

El puntaje asignado a la entrevista se realiza en base a indicadores positivos y negativos que pueda presentar el candidato, cada Jefe de Unidad o Departamento en conjunto con el Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano (UGTH) deben establecerlos previo a la entrevista, en el caso del personal docente se establecen a nivel de comité, esto evita dudas a la hora de ponderar las calificaciones a cada ítem, ya que no se puede controlar el tipo de respuestas a cada situación estos serán un parámetro y queda a juicio de los entrevistadores la decisión final de contratar a la persona.

Por lo tanto, la guía de entrevista es un complemento de peso y ayudará a evitar la fragmentación del proceso, eliminando el habitual predominio del empleo de métodos tradicionales desde posiciones rígidas y obsoletas que solo debilitan el mismo, buscando un rol más dinámico de la Unidad de Gestión del Talento Humano, los jefes de la Unidades y Departamentos, incluidos el Comité del personal Académico (éste aplica en

los procesos de selección del personal docente); solucionando en gran medida los problemas que desgastan el proceso actualmente.

## **2. El proceso de inducción con énfasis en los comportamientos de éxito**

Actualmente, el proceso de Inducción en la Facultad se desarrolla de manera informal<sup>55</sup>, pero se considera importante para la misma, ya que mediante la inducción los nuevos empleados alcanzan a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperados, las normas y procedimientos que son esenciales para asumir un determinado rol laboral o puesto de trabajo y las actitudes necesarias para participar como un miembro en las actividades de la UES y de la misma Facultad.

Lo anterior, conduce a estructurar un Programa de Inducción (Ver Anexo 9) el cual ayudará al nuevo empleado a lograr su adaptación a la Institución, este programa contribuirá a establecer el campo de acción que jugará la Unidad de Gestión del Talento Humano (UGTH)<sup>56</sup> y los jefes de Unidad/Departamento en la realización conjunta de las actividades que se sugieren desarrollar, dentro de un lapso de tiempo oportuno el cual se estima no debe superar un mes, además de considerar los recursos necesarios para el desarrollo efectivo del mismo, que tenga como fin el ofrecer al nuevo empleado la información y la orientación necesarias que faciliten su etapa de socialización, el reconocimiento de valores, competencias y comportamientos que se apegan con la Institución, que también servirán a su posterior evaluación del período de prueba, que se realizará al cabo de tres meses para el personal Administrativo y a los seis meses para el personal Docente, con base en los artículos 66 y 32 del Reglamento General del Escalafón de la UES, respectivamente.

---

<sup>55</sup> Ver Capítulo II, pág. 68 sobre el tema 2. Integración del Personal.

<sup>56</sup> Denominación propuesta por Grupo de investigación. Ver Capítulo III, pág. 85 tema 2. Definiciones básicas.

Por otra parte, la evaluación del período de prueba se realizará a través de un formato de evaluación (ver Anexo 10) que tomará en cuenta las bitácoras que se establecerán en la semana 3 y 4 del programa de inducción (ver Anexo 9), para luego revisar el desempeño del nuevo empleado, emitiendo la recomendación de hacer efectivo el nombramiento y establecer que el empleado cumplió las expectativas del puesto a cubrir, de acuerdo con la opinión de su jefe inmediato.

En consecuencia, el programa de inducción para la Facultad de Ciencias Agronómicas se realiza con el objetivo de construir un sentimiento de identificación y pertenencia con el marco de valores que debe poner en práctica la Facultad (ver literal a. sección “D” de este Capítulo sobre Creación de un marco de principios y valores), forjando de esta manera un contrato psicológico<sup>57</sup> con la Institución, es preciso mencionar que cuanto más se involucre a los nuevos empleados en las actividades que van a realizar en la Facultad y la unidad o departamento al que serán designados, más fácil será su integración, desencadenando mayor compromiso y rendimiento, esto se verá reflejado en la evaluación de su período de prueba.

Por lo tanto, es crucial mencionar a los empleados la razón de ser de la Universidad, los derechos que poseen y enmarcar los deberes que se deben cumplir, además de enfatizar que como empleado universitario no están ajenos al trato respetuoso hacia los estudiantes y viceversa, poseer la calidad humana no es negociable en toda Institución que se dedique a la docencia universitaria.

---

<sup>57</sup> Contrato Psicológico, hace referencia al compromiso personal que el individuo asume para con la Organización, su concepción no es de carácter legal.

### 3. La Gestión del Desempeño basada en Competencias

La evaluación del desempeño basada en competencias a diferencia de la evaluación tradicional implica un conjunto de criterios que examinarán al trabajador, dicha evaluación constituye la base para conocer las competencias de sus empleados. De tal manera que se recomienda este tipo de evaluación, a su vez ésta servirá como instrumento de diagnóstico de suma importancia para el trabajador y para la Facultad misma. A continuación, se presenta el siguiente cuadro y flujograma que describe las actividades/ pasos que conlleva la Gestión del desempeño basada en Competencias.

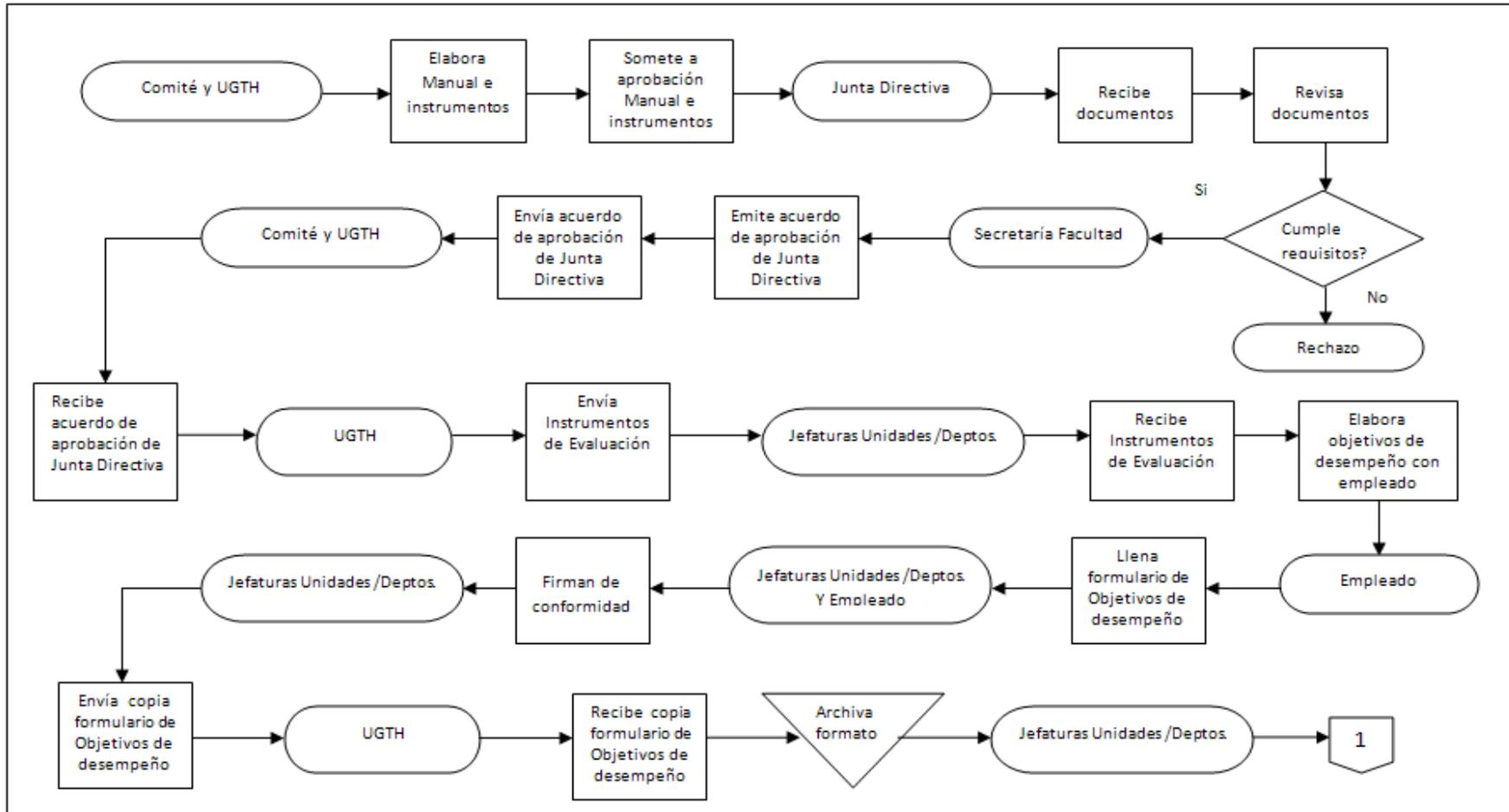
**Cuadro N° 9 Proceso de Gestión del Desempeño del Personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES bajo el Modelo de Gestión por Competencias.**

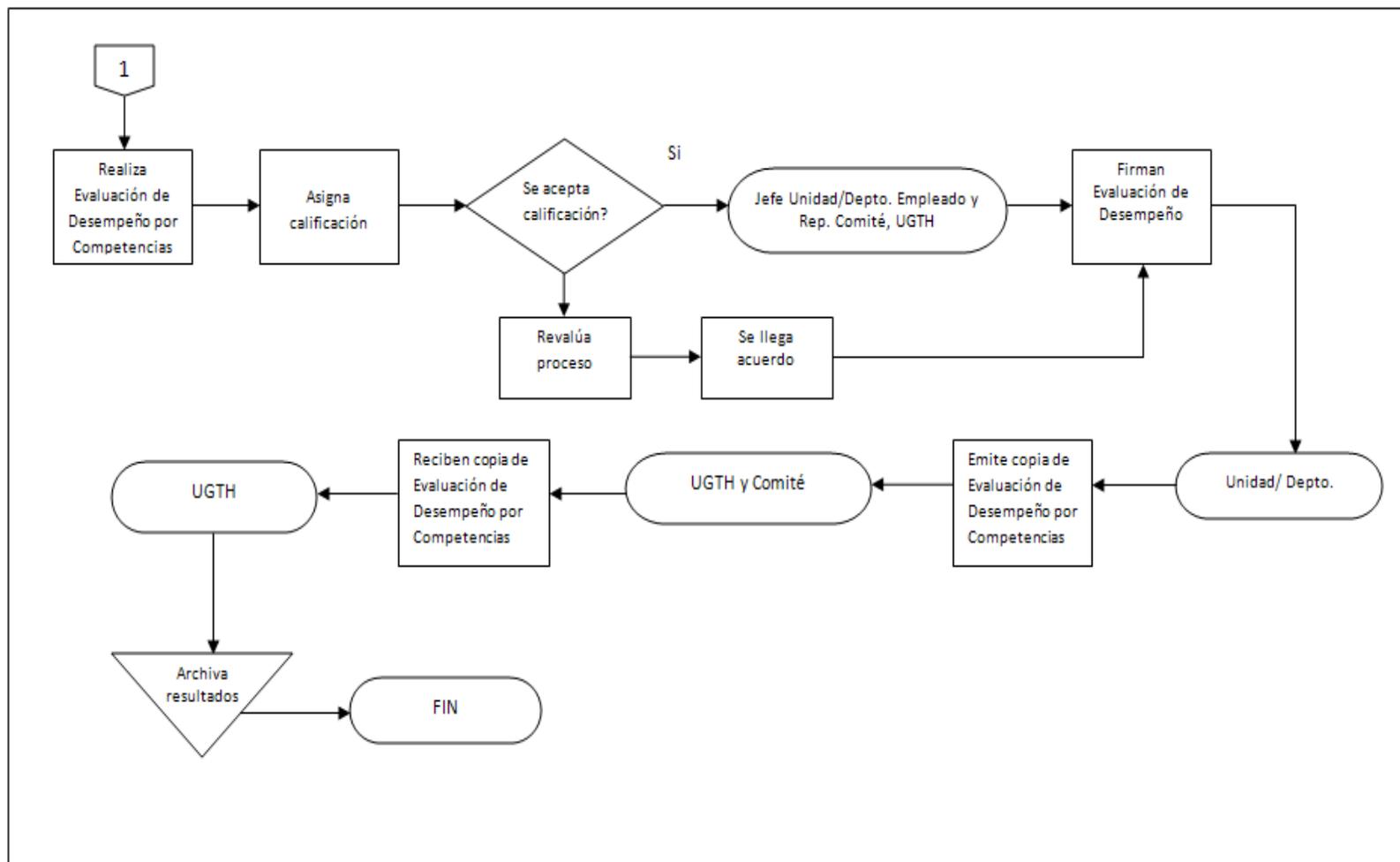
ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.-RESPONSIBLE
	Inicio	
1.	Se elabora Manual de Evaluación e instrumentos	Comité y UGTH
2.	Se somete a aprobación Manual de Evaluación e instrumentos a Junta Directiva	Comité y UGTH
3.	Recepción de Documentos	Junta Directiva
4.	Revisión de Documentos	Junta Directiva
5.	Se emite acuerdo de aprobación de Junta Directiva	Secretaría de la Facultad
6.	Envía acuerdo de aprobación de Junta Directiva a Comité y UGTH	Secretaría de la Facultad
7.	Reciben acuerdo de aprobación de Junta Directiva a Comité	Comité y UGTH
8.	Se procede a enviar instrumentos a Jefaturas	UGTH
9.	Reciben instrumentos para Evaluación del Desempeño	Jefaturas Unidades/Deptos.
10.	Se elaboran objetivos de desempeño con el empleado	Jefatura Unidad/Depto.
11.	Se llena formulario de objetivos de desempeño	Empleado
12.	Firma de conformidad	Jefatura Unidad/Depto. y Empleado
13.	Se envía copia de formato de objetivos de desempeño a UGTH	Jefatura Unidad/Depto.
14.	Recibe copia formato de objetivos del desempeño	UGTH

ACTIVIDAD No.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.- RESPONSABLE
15.	Archiva copia formato de objetivos del desempeño	UGTH
16.	Se realiza Evaluación del Desempeño a empleado utilizando el formato de Evaluación por Competencias	Jefatura Unidad/Depto.
17.	Se asigna calificación a empleado	Jefatura Unidad/Depto.
18.	Firma de conformidad	Jefatura Unidad/Depto., Empleado, Representantes de Comité y UGTH.
19.	Se emite copia de Evaluación de Desempeño por Competencias a UGTH Y Comité	Unidad/Depto.
20.	Reciben copia de Evaluación de Desempeño por Competencias	UGTH y Comité
21.	Se archivan los resultados de Evaluación de Desempeño por Competencias en expediente de Empleado	UGTH
	Fin	

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis del Modelo de Competencias.

**Gráfico N° 9 Flujograma de la Gestión del Desempeño del Personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**





**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

### **a. Establecimiento de Objetivos de Desempeño basado en Competencias**

Para realizar una evaluación del desempeño basado en competencias en la Facultad de Ciencias Agronómicas es esencial desarrollar ciertas actividades relacionadas con la planificación y por consiguiente a la evaluación misma del trabajo que realiza cada empleado.

Por esta razón, se recomienda establecer Objetivos de Desempeño basados en Competencias al inicio de operaciones cada año, dichos objetivos formarán un componente importante tanto para las funciones del personal administrativo y las funciones del personal docente ya que estos definen el marco de actuación de sus empleados. Estos objetivos deben desprenderse del Plan Operativo Anual de cada uno de los departamentos y unidades, que a su vez se derivan del Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Por lo tanto, para encaminar una sana gestión del desempeño se propone un Formato para la Elaboración de Objetivos del Desempeño (Ver Anexo 11), el cual ayudará a sopesar el propósito de la evaluación, además de identificar las responsabilidades esenciales que conllevarán a definir cada uno de los objetivos, los cuales no deben ser menos de cinco<sup>58</sup>. Se debe considerar, que los objetivos sean SMART por sus siglas en inglés: **S**:específico, en relación a lo que se desea obtener y la contribución de esos resultados; **M**: medibles, que implica establecer el criterio de éxito; **A**: alcanzable, que tomen en cuenta recursos, habilidades, conocimiento, tiempo, etc.; **R**: relevantes, que tengan relación con los planes de la Facultad y por último, **T**: tiempo, que implica entregar el trabajo total o parcialmente.

---

<sup>58</sup> Criterio analizado y establecido por Grupo de Investigación del Modelo por Competencias. Ver pág. 1 del Anexo 11 formato de elaboración de Objetivos de Desempeño.

Elaborar los objetivos bajo el criterio SMART ayudará a dar forma a estas responsabilidades clave además de ayudar a definir con mayor exactitud ¿Qué se pretende lograr? Donde el empleado y su jefe definirán el objetivo mencionando los indicadores de desempeño y el tiempo de consecución, ¿Cómo logrará este objetivo? Mencionando los pasos y formas de trabajo que necesitará para la realización, además de mencionar las competencias destrezas y habilidades que se requieren para cumplir el objetivo y los recursos necesarios que faciliten el logro del mismo.

Cabe mencionar, que en la definición de objetivos juega un papel importante el jefe de Unidad/Departamento ya que éste ayudará al empleado a clarificar sus expectativas en relación a las responsabilidades que le competen, colaborará en la definición de los indicadores y monitoreará el progreso del desempeño, en este caso el rol que juega el representante de la UGTH<sup>59</sup> designado es de apoyo, además de garantizar la transparencia del proceso y ayudar a mantener un canal de comunicación con el jefe y el empleado.

Lo anterior, es con el fin de obtener un proceso objetivo de la evaluación del desempeño del personal, otorgando al mismo una base que muestre en concreto qué se pretende con la evaluación, qué se desea encontrar y qué se espera de los resultados que se obtengan.

#### **b. Evaluación del desempeño basado en Competencias**

Evaluar el desempeño del personal se debe considerar como un requerimiento indiscutible tanto para la Institución como para la Facultad, en la actualidad se establece como una necesidad de mayor importancia el buscar resolver los problemas que enfrentan los profesionales docentes, administrativos y operativos, en la realización de sus labores. Por lo tanto, se vuelve crucial realizar una evaluación al terminar el primer semestre del período, para conocer los factores o aspectos que limitan o enaltecen la

---

<sup>59</sup> Unidad de Gestión del Talento Humano, nueva denominación propuesta para la unidad encargada de la función referente a la administración del personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

labor en la Facultad, para luego realizar una siguiente evaluación que facilite el diagnóstico y análisis de su realidad práctica, que servirán para redireccionar los objetivos de desempeño del siguiente año, mejorando de alguna manera los resultados negativos y potenciando las competencias positivas de su personal.

En consecuencia, se recomienda mejorar los instrumentos utilizados en la Facultad, lo cual conlleva a proponer el uso de un instrumento de Evaluación del Desempeño Basada en Competencias (Ver Anexo 12), éste instrumento ayudará a evaluar al empleado mediante una reunión en la que se examinarán los objetivos planteados con el trabajador al inicio del año laboral, en el citado instrumento se expondrán puntos y observaciones de relevancia sobre el desempeño general del trabajador, además de evaluar las responsabilidades clave y las competencias involucradas en el desarrollo de las actividades que realiza, luego se especifica a detalle el cumplimiento de cada uno de los objetivos, mencionando los obstáculos que haya tenido el trabajador en la consecución de los mismos si fuera el caso, además de mencionar las áreas que necesitan desarrollo y aprendizaje. Esta aportación es un insumo importante para los planes de capacitación y desarrollo del personal. También, se realiza una retroalimentación entre el empleado y el jefe para determinar cómo fue apoyado y dirigido el trabajador durante el periodo de evaluación, mencionando los aspectos que debe mejorar el jefe a cargo.

Por último, el Jefe a cargo del empleado procede a calificar el desempeño en base a una escala de valoración del desempeño, se pretende que la participación del Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano y el representante del Comité (Docente y/o Administrativo) en la evaluación del desempeño esté orientada a la regulación y garantía del proceso, confirmando la calificación otorgada al empleado o manifestando su desacuerdo. En el caso de haber desacuerdo con la calificación asignada al empleado; el representante de la UGTH y el representante del Comité, procederán a revisar el proceso de evaluación, los objetivos del desempeño, la gestión del jefe durante el período de prueba, arbitrando el diálogo jefe-empleado y conciliando entre las partes para obtener la calificación final, firmando de conformidad.

Todo esto, con el fin de involucrar a la Unidad de Gestión del Talento Humano de la Facultad más allá de la coordinación del proceso de evaluación, además de colaborar de manera conjunta con los comités para la revisión y posterior actualización de los instrumentos, logrando a su vez vincular a los jefes de Unidades/Departamentos a través de la búsqueda de un rol responsable que promueva el desarrollo y la mejora de las competencias de sus colaboradores, a través de la aceptación ética de los errores y aciertos en el desarrollo de las funciones que le competen al personal a su cargo, dando seguimiento al proceso proponiendo soluciones para un mejor desempeño de los trabajadores de la Facultad.

#### **4. Desarrollo del Talento Humano para la generación de Competencias**

##### **a. Identificación del Talento Humano para su desarrollo**

La Gestión del Talento Humano, es un aspecto fundamental que la Facultad de Ciencias Agronómicas debe tomar en cuenta, pues su éxito dependerá del desarrollo de las actividades realizadas por los empleados y de la manera en que la realicen, entonces invertir en las personas le puede generar grandes beneficios, por lo tanto es la Unidad de Gestión del Talento Humano quién se convierte en socio estratégico de las demás Unidades y Departamentos, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo, facilitando capacitaciones a los jefes sobre temas relacionados con la administración de personas, y la responsabilidad de asumir y transformar de esa manera la Facultad que ya necesita de un cambio significativo que le permita adaptarse a los cambios en cuanto a la administración de personas se refiere, permitiendo que se desarrollen de manera integral.

Una de las formas más recomendables para identificar el talento humano es a través del cruce de opiniones de los jefes inmediatos, comités de evaluación, y el jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano, en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño, y la identificación de empleados que sobrepasan el estándar, al ser un intangible se hace necesario un análisis de los resultados de la evaluación basados en competencias, los cuales se utilizaran para emitir conclusiones y juicios que vayan

encaminados al desarrollo de un programa de capacitación que logre potenciar el talento de los empleados.

#### **b. Desarrollo del Plan de Capacitación**

Un programa de capacitación basado en competencias, le permitirá a la Facultad evolucionar en conjunto con las nuevas exigencias que la administración de personas demanda, los profesionales que desempeñan cargos de jefaturas, deben estar preparados para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

Se recomienda el diseño de un programa de capacitación continua en base a las necesidades encontradas en las diferentes Unidades o Departamentos que componen la Facultad, ya que será cada jefe el responsable de determinar las áreas específicas en las cuales sus subordinados necesitan mejorar, de igual manera de la rotación de los empleados que participarán en las diferentes capacitaciones, informando a la Unidad de Gestión del Humano que será la encargada de determinar que acciones son las necesarias para solventar dicha situación.

Esto dependerá también de los resultados obtenidos de evaluaciones previas del clima organizacional, la evaluación del desempeño, o de la implementación de nuevos métodos de trabajo, adquisición de nueva maquinaria, etc., por lo tanto se debe determinar el período en que este se realizará, que podría ser trimestral, semestral o anualmente, logrando con esto que el empleado mejore sus habilidades, y adquiera otras que contribuyan a la realización de las tareas asignadas.

Algunos de los temas a tomar en cuenta en el programa de capacitación son: cursos de planeación estratégica para las personas que opten al puesto de Decano, Vicedecano y jefaturas de las diferentes Unidades y Departamentos de la Facultad, relaciones interpersonales, motivación, comunicación y liderazgo, además de capacitar en la gestión del cambio como plataforma para la implementación del modelo de gestión por competencias.

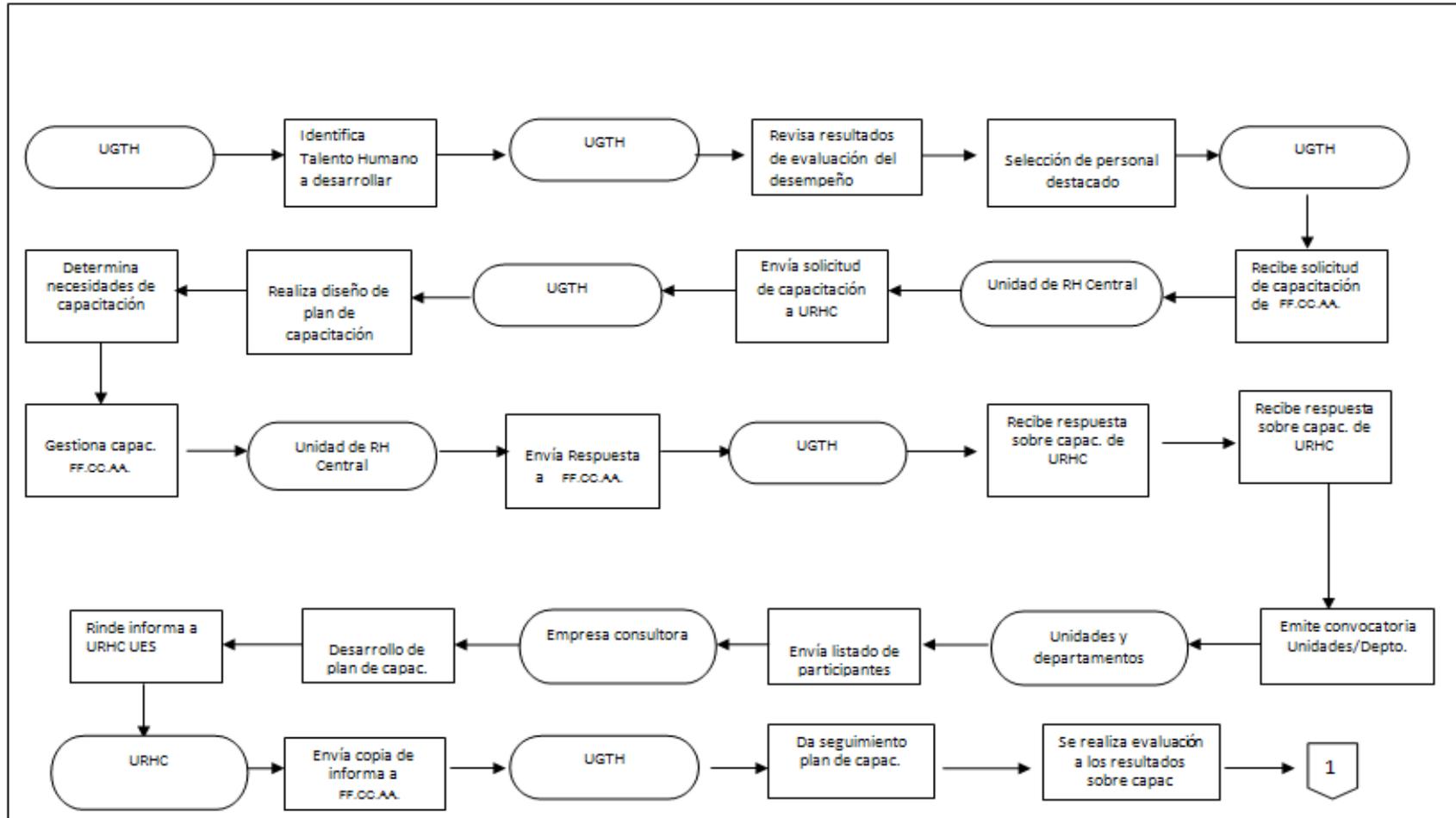
De igual manera, se debe designar a una persona responsable del desarrollo de dicho programa, incluida la gestión de las capacitaciones, la programación de horarios en base a la jornada laboral y la disponibilidad del empleado en participar en las sesiones de capacitación. Para mayor comprensión de lo anteriormente descrito, se presenta el siguiente cuadro y flujograma que describe las actividades y pasos a seguir en el proceso del Desarrollo del Talento Humano para la generación de competencias.

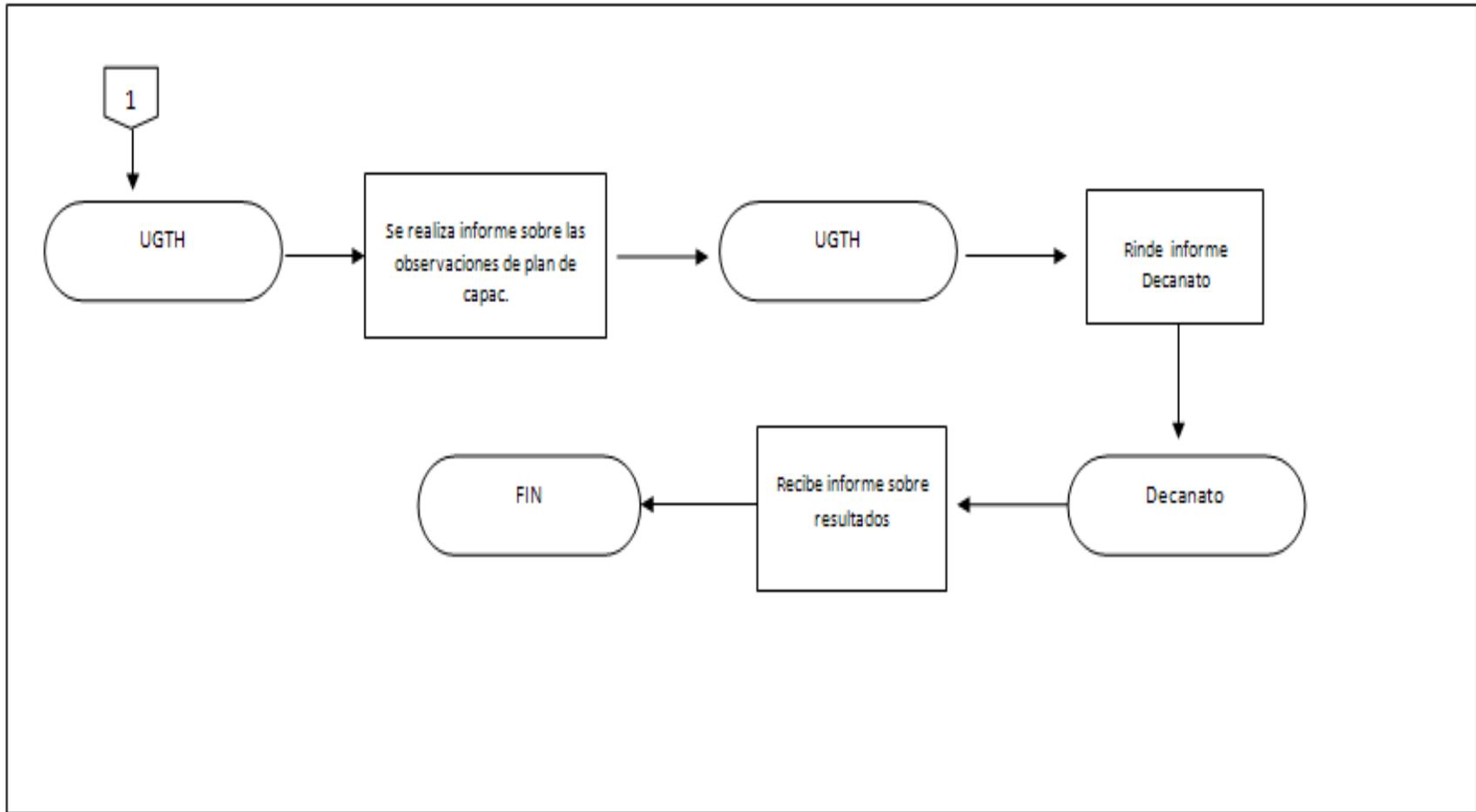
**Cuadro N° 10 Procedimiento de Desarrollo de Talento Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**

ACTIVIDAD NO.	ACTIVIDAD	UNIDAD/DEPTO.- RESPONSABLE
	Inicio	
1.	Se identifica Talento Humano a desarrollar	UGTH
2.	Revisa los resultados de la evaluación del desempeño	UGTH
3.	Selecciona personal destacado en evaluación	UGTH
4.	Determina necesidades de capacitación (en base a observaciones de instrumento de evaluación)	UGTH
5.	Se realiza diseño de Plan de Capacitación	UGTH
6.	Se envía solicitud de capacitación a URHC de la UES	UGTH
7.	Recibe solicitud de capacitación de la UGTH de la FF.CC.AA.	URHC
8.	Gestiona capacitación para la FF.CC.AA.	UGTH
9.	Envío de respuesta sobre capacitaciones a la UGTH de la FF.CC.AA.	URHC
10.	Se recibe respuesta sobre capacitaciones de la URHC	UGTH
11.	Emite convocatoria a Unidades y Deptos. Interesados	UGTH
12.	Se envía listado de participantes	Unidades y Deptos.
13.	Ejecución de plan de capacitación al personal	Empresa consultora
14.	Se rinde informe a URHC de la UES	Empresa consultora
15.	Se envía copia de informe a UGTH de la FF.CC.AA.	URHC
16.	Se da seguimiento a Plan de Capacitación	UGTH
17.	Se realiza evaluación a los resultados de Plan de Capacitación	UGTH
18.	Se realiza informe sobre las observaciones sobre Plan de Capacitación	UGTH
19.	Se rinde informe a Decanato de la FF.CC.AA.	UGTH
20.	Se recibe informe sobre resultados de las capacitaciones	Decanato
	Fin	

**Fuente :** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

**Gráfico N° 10 Flujograma de Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES basado en Competencias.**





**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

## **C. RECOMENDACIONES PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

### **1. Administración del Cambio**

El cambio organizacional en una institución es complejo, porque involucra a todos los miembros de la misma, en este caso en particular se hace mención al Decano, Miembros de Junta Directiva y personas responsables de ocupar jefaturas, quienes son los encargados de implementar cambios en la Facultad a raíz de la necesidad de mejorar procesos, maximizar recursos y tiempo a la hora de desarrollar las actividades, capacitar a los empleados y la mejora en la atención a los usuarios de los servicios que se brindan, dicho proceso tiene implícito un cambio de creencias, comportamientos, y obtención de compromisos de las personas involucradas en el mismo, se incluye además cambios en tecnología, la administración desde y hacia instancias relacionadas con el quehacer de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Para implementar nuevos cambios es necesario el diseño de estrategias, que deben considerar la aceptación de las autoridades quienes deben asimilar los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para incrementar la efectividad orientada a motivar un cambio sostenible, de igual manera la Facultad debe elegir un método acorde a sus necesidades, de los cuales se puede mencionar: método orientado a las personas, método orientado a los procesos. En este caso por ser la Universidad una institución dedicada a la educación superior, sus usuarios demandan servicios de calidad, por lo tanto se recomienda la implementación de un método de cambio orientado a las personas, con el cual se busca la aceptación de los mismos, hacia nuevas formas de realizar sus labores diarias. A continuación se presenta el esquema sobre las etapas de la Administración del cambio propuesto para la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES.

**Gráfico N° 11 Administración del Cambio propuesto para la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UES**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

## 2. Modernización de los sistemas de registros e información

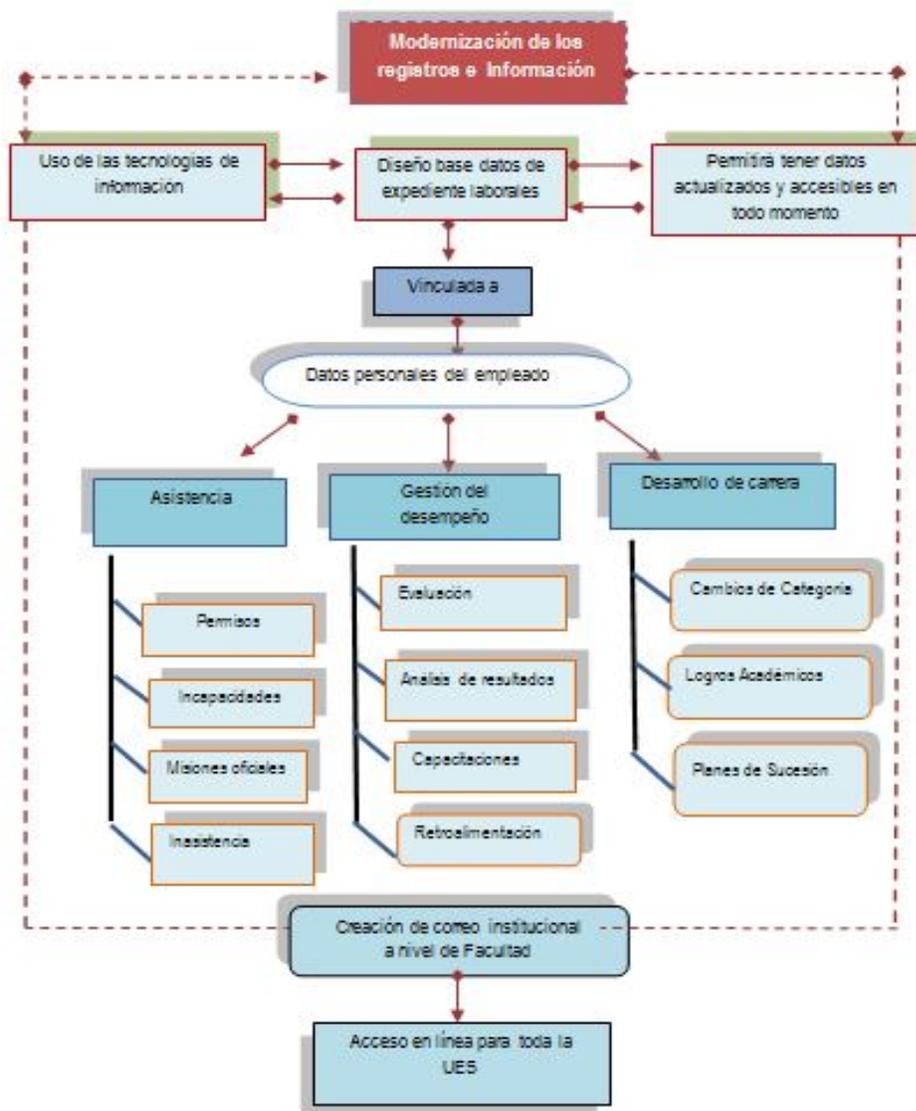
El uso de la tecnología de información debe explorarse para crear herramientas que hagan más fácil el manejo de la información dentro de la Facultad, permitiendo un ahorro significativo de los recursos.

La creación de una base de datos de los expedientes de los empleados para el almacenamiento y manejo de su historial laboral es necesaria debido número y volumen de los archivos físicos y al riesgo inminente de pérdida de documentos. Un sistema mecanizado de archivo permitiría tener los datos actualizados y accesibles en todo momento, además de ser un respaldo ante el riesgo de extravío de los archivos físicos.

Esta base de datos podría estar vinculada a los diferentes subsistemas de registro que componen el expediente, como la asistencia, la gestión de desempeño, el desarrollo de la carrera, el historial salarial, entre otros. Por esa, razón se hace una

representación gráfica sobre los elementos que debe considerarse a la hora de modernizar los sistemas de información.

**Gráfico N° 12 Modernización de los Sistemas de Registro e Información.**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

El expediente debe dar inicio desde el primer contrato, sin importar su tipo, asignando un número único a cada empleado, creando niveles de privilegios para el acceso a la base de datos (imputter, administrador, lectura, etc.). Esta base de datos

debe tener campos para cargar copias escaneadas de los documentos del expediente que necesiten ser conservados para el historial, ser factible de acceso en línea en toda la Universidad para facilitar la consulta en casos de reclutamiento interno, planificación de fuerza laboral, etc.

La tecnología de comunicación disponible debe aprovecharse también para motivar una conciencia medioambiental responsable, reduciendo el uso de papel y químicos contaminantes, facilitar la comunicación interna y agilizar las operaciones y servicios a los usuarios. En ese sentido el trabajo en redes y el uso de correo institucional en una plataforma amigable que ayude a crear grupos, facilite la consulta en línea de documentos institucionales, vendría a contribuir significativamente a ese propósito.

### **3. Distribución equitativa de las cargas de trabajo**

Es necesario hacer una distribución equitativa de las cargas de trabajo a través de una revisión total de los puestos, para asegurar la coherencia con los cambios en el uso de tecnología, una buena segregación de funciones y evitar la sub-utilización de los empleados debido a la duplicidad de los roles. A simple vista es posible apreciar que hay algunos puestos sobrecargados y otros subestimados en términos de las responsabilidades asignadas; las razones son diferentes pero todas obedecen a una serie de prácticas típicas del sector público que deben evitarse a toda costa:

- Dar más trabajo al que mejor responde. No dar trabajo al que no puede hacerlo o tiene mala actitud.
- Contratar a alguien para una tarea y ocuparlo para otra, ya sea porque no pudo hacer la tarea para la cual fue contratado o porque surgió otra tarea que no sabemos a quién asignarla. Esto generalmente da como resultado que la persona desempeñe un rol para el cual no fue evaluada.
- Contratar personas sin un perfil o producto final definido.
- Contrataciones eventuales que se prorrogan indefinidamente para la misma tarea debido a la falta de seguimiento de la misma para su finalización.

- Contratar a la persona sin que haya una necesidad real, ya sea que se creó el puesto para favorecer específicamente a alguien, o sólo porque había una plaza vacante.
- Personas con pocas funciones porque fueron contratadas para un puesto específico pero trasladadas a otro debido al cambio de autoridades.

El siguiente esquema muestra de manera resumida la importancia de distribuir el trabajo y las prácticas comunes del sector público.

**Gráfico N° 13 Importancia de la distribución equitativa de las cargas de trabajo**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Corregidos los vicios, los empleados deben ser conscientes de que no contar con los conocimientos, habilidades y comportamientos apropiados a su cargo, tiene consecuencias. Es mediante la gestión del desempeño por competencias que se debe asegurar que se brindan las facilidades para desarrollar conocimiento, habilidades y

destrezas, estableciendo un tiempo límite para adquirirlos. De igual forma los jefes tienen el deber moral y la responsabilidad de hacer buen uso de los recursos de la organización, esto es algo que también debe ser abordado en la evaluación de su desempeño y vigilado desde los procesos de aprobación.

Las vacantes por reemplazo son una buena oportunidad para revisar las funciones y cargas de trabajo dentro del departamento, a fin de determinar si en realidad se necesita contratar o si pequeños ajustes a los puestos restantes puede sacar adelante el trabajo del departamento o unidad. No obstante, hay cambios que deben hacerse a las prácticas que sobrevienen con el cambio de autoridades, ya que limitan por mucho la eficacia de las acciones.

Existen diferentes métodos para hacer una medición de las cargas de trabajo de los puestos y las unidades operativas, basados en el análisis de la complejidad de la tarea y el tiempo que toma llevarla a cabo; entre ellos se encuentran: Método de Estándares Subjetivos, Método de Estándares Estadísticos, Método de Estándares Técnicos, Método del Muestreo del Trabajo, Autopunteo del Trabajo, etc.

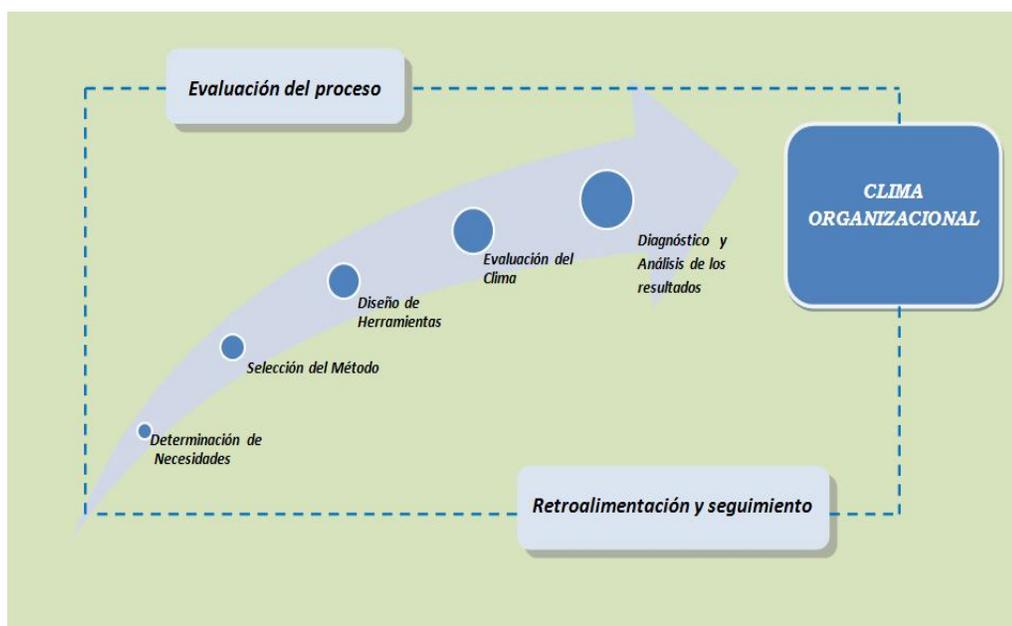
Es posible que al finalizar este proceso, se identifique la subutilización de algunas personas, por lo que es conveniente tomar un tiempo para observar el desempeño de los roles redefinidos y ubicar a esas personas temporalmente en proyectos especiales, en tareas que se han acumulado por falta de atención, tareas no asignadas a un puesto en particular, o bien esperando alguna vacante por desvinculación. Las decisiones de redundancia de las personas deben retenerse hasta hacer una revisión total de la estructura. Los casos también pueden ser manejados dentro de lo sugerido en el apartado sobre redundancia y movilidad interna.

#### 4. Evaluación del Clima Organizacional

Actualmente la Facultad de Ciencias Agronómicas no realiza evaluaciones de clima organizacional (Ver pág. 75), lo que no le ha permitido conocer el grado de satisfacción y pertenencia que tienen los empleados en cuanto a la filosofía organizacional, el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones.

Para ilustrar mejor, la evaluación del clima organizacional se muestra la siguiente representación gráfica del proceso.

**Gráfico N° 14 Evaluación del Clima Organizacional**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Considerando lo anterior, se recomienda realizar la respectiva evaluación del clima organizacional de la Facultad de Ciencias Agronómicas, utilizando el método del Diagnóstico, para el cual se propone un instrumento de evaluación del clima organizacional (ver Anexo 13). Este consiste en una serie de preguntas calificadas mediante una escala de medición de la percepción del personal, que sirven para analizar las características del ambiente laboral que repercuten en la conducta de los

empleados, además de conocer las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la Facultad.

La Unidad de Gestión del Talento Humano ejerce un rol importante en la realización del estudio y análisis del clima organizacional, ésta debe encargarse de planear el momento apropiado para llevar a cabo la evaluación, la cual se recomienda se realice cada año para establecer una línea de comparación de resultados obtenidos en años anteriores, la retroalimentación de las personas, las acciones correctivas y el seguimiento posterior a dichas evaluaciones.

#### **D. CAMBIOS EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE GESTIÓN**

Un nuevo modelo de gestión es parte del cambio organizacional y por lo tanto supone cambios o ajustes en otros elementos de la organización para asegurar su coherencia y efectividad, así como desarrollar otros elementos que actualmente representen un vacío importante en la gestión. Esta sección señala algunos de esos elementos para los cuales se sugieren cambios que contribuirán a garantizar el éxito de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias y a potenciar el rol de la función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas. Como se ha señalado en otras partes de este documento, la Facultad no es una institución en sí misma, por lo que algunos cambios propuestos podrán parecer fuera de su alcance, pero la Facultad puede tomar la iniciativa, proponer e incidir en un proceso de reflexión para la búsqueda del cambio institucional.

##### **1. Cambios en políticas**

Por lo general, las instituciones públicas cuentan con políticas, escritas en forma de reglamentos con un lenguaje propio de la jurisprudencia poco accesible a todos los lectores, con lo que pierde el objetivo de inspirar a los empleados a compartir sus enunciados. Es recomendable elaborar una carta de las políticas centrales de toda la organización, para evitar la dispersión y elegir un lenguaje más accesible a todos los

sectores de la comunidad universitaria. Luego, es necesario introducir nuevas políticas y mejorar y/o actualizar las existentes en los aspectos que se señalan en el diagnóstico del estudio, atendiendo algunos de los aspectos señalados en esta sección.

**a. Creación de un marco de principios y valores organizacionales**

Los principios y valores expresan las creencias más profundas de la organización, orientan y regulan su vida, son el soporte de su misión, visión, y se hacen realidad en la cultura, forma de pensar y conducir de sus miembros. A lo largo del diagnóstico encontramos que se señalan conductas nocivas para la organización que reflejan antivalores y la ausencia de competencias conductuales y habilidades que requieren una urgente atención. Existe un esfuerzo incipiente para la construcción de un marco de valores de la Universidad y la Facultad debe buscar fortalecerse a través de la participación activa en el mismo o bien buscar por sus propios medios construir este marco de valores compartidos.

**b. Transparencia y rendición de cuentas**

La *rendición de cuentas* es un concepto definido en el Modelo de Gestión como una competencia y la transparencia se ha incluido como un elemento dentro de ésta, ya que ambos conceptos se hallan íntimamente ligados en la gestión pública. Mientras que la rendición de cuentas puede entenderse más como la obligación de rendir informes dentro de un marco jurídico y la estructura jerárquica formal, la transparencia se entiende como la obligatoriedad de hacer accesible la información a todos los niveles y al público, creando los mecanismos para ello y asegurando que se provee de manera oportuna y fidedigna, además de hacerse presente en todas las etapas de la gestión y abarcar actividades, actuaciones y rendimiento, no sólo los aspectos financieros.

La transparencia y rendición de cuentas son prácticas que tienen como propósito la prevención de la corrupción en sus diferentes expresiones (tráfico de influencias,

conflicto de intereses, solicitud/aceptación de dádivas o favores, enriquecimiento ilícito, etc.), su base legal se encuentra en la Ley de Ética Gubernamental, que establece la obligatoriedad de todos los servidores públicos de rendir cuentas y actuar con probidad, mientras que la Ley de Acceso a la Información Pública establece la obligatoriedad de las instituciones autónomas (entre otras) de hacer accesible al público la información de su quehacer. La integración de estos dos aspectos como una práctica regular del quehacer universitario, denotaría honestidad en las intenciones y acciones más mínimas de sus miembros, por lo tanto contribuiría a generar un sentimiento de pertenencia y respeto. Su aplicación no sólo es válida, sino exigible a todos los niveles y puestos, por lo que puede convertirse en una herramienta de comunicación y auto-regulación de algunos problemas actuales.

En ese sentido, esta competencia pretende llevar a la práctica ambos deberes de la normativa pública y hacerlos parte del ejercicio regular de las funciones de los miembros de la Facultad. Igualmente, los resultados del ejercicio de esta competencia tienen un impacto en las acciones de supervisión y seguimiento del trabajo cotidiano, tanto de lo administrativo como lo docente.

Así por ejemplo, la práctica de elaborar informes técnicos periódicos por área, es un recurso valioso para evaluar el progreso de las metas a lo largo del año, la contribución a los objetivos estratégicos y dificultades encontradas en el curso de las actividades. Mantenerlos en un nivel práctico y manejable, limitándolos a lo esencial y valorativo más que narrativo, proveyendo datos cuantitativos en términos de los indicadores diseñados para el monitoreo de las metas, etc., podría contribuir a reducir las reuniones súbitas para rendir informes verbales y las crisis por falta de seguimiento de tareas, al mismo tiempo que se deja constancia de la comunicación de aspectos críticos a los niveles apropiados. Otro ejemplo podría ser la práctica habitual de mantener un horario público de cada docente de las actividades que incluyen no sólo los horarios de clase, sino asesoría a estudiantes, participación en órganos de coordinación y actividades extra-curriculares.

Por lo tanto, la institucionalización de esta competencia a través de una política, crea la obligatoriedad de todos de informar sobre sus actividades en cada momento y los mecanismos para facilitar su ejercicio.

### **c. Aprendizaje Institucional**

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades adquieren y crean información con la finalidad de transformarlo en un recurso que les permita adaptarse al cambio; no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio para incrementar la calidad y eficacia institucional. Existen diferentes enfoques sobre el aprendizaje institucional, uno de los mayormente divulgados es el de Lipshitz y Popper (2002) que proponen un enfoque estructural y cultural. La *faceta estructural* son los mecanismos relativos a arreglos procedimentales y estructurales institucionalizados y que permiten recoger, analizar, almacenar, difundir y utilizar la información relevante de manera sistemática. Pero para que el aprendizaje de esta faceta sea beneficioso para la organización, debe existir una cultura organizacional apropiada, a eso se le denomina *faceta cultural*, y no es más que valores compartidos entre todos los miembros de la organización, que se relacionan con las competencias del Modelo de Gestión propuesto. Según Lipshitz y Popper existen cinco valores esenciales de una auténtica cultura de aprendizaje: *transparencia, orientación al tema, responsabilidad, búsqueda e integridad*. Asimismo señala el *profesionalismo de los miembros de la organización* y el *liderazgo comprometido con el aprendizaje* como condiciones del entorno que incrementan la posibilidad de los mecanismos del aprendizaje organizacional. Esto refuerza la recomendación de revisar los mecanismos dispuestos en las herramientas de trabajo y crear otros para llenar los vacíos existentes, así como la creación de una política de aprendizaje interno.

#### d. Redundancia y movilidad interna para la capitalización del aprendizaje

Es de esperarse que a medida que cambia la organización, cambien también las necesidades de conocimientos específicos, las habilidades, destrezas y comportamientos, modificando significativamente los roles. El abordaje de estos cambios se anticipa a través de la capacitación y el desarrollo constante de los empleados, con el propósito de actualizar sus conocimientos y ayudarles a desarrollar nuevas competencias, a fin de que puedan estar preparados para desempeñar nuevos roles, manejar nuevos sistemas, etc., de tal forma que la obsolescencia de las personas dentro de la organización sea mínima.

Aún si se presentara, la movilidad interna es un recurso muy útil que asegura que el aprendizaje sea reinvertido en la organización, minimizando el costo de reclutar y capacitar nuevo personal. Esta debería ser entendida dentro de la Universidad y no sólo en la Facultad y podría darse por dos factores: interés del individuo de cambiar a un nuevo puesto más acorde a sus expectativas profesionales/personales y la redundancia de algunas personas debido a cambios en la estructura o el trabajo. Una política para la movilidad interna podría impulsar el crecimiento personal y profesional de los empleados, volviendo más amplio el marco de acción para los planes de carrera y el interés de desarrollar nuevas competencias. El siguiente gráfico nos muestra cómo funciona el mecanismo del aprendizaje institucional, a través de la capacitación, el desarrollo de competencias y la movilidad interna.

**Gráfico N° 15 Gestión del Aprendizaje Interno de la Organización**



**Fuente:**Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencia.

No obstante, la política debe establecer los mecanismos que aseguren que las oportunidades están disponibles a todos mediante el concurso interno de las vacantes y subsecuente evaluación de candidatos, con los mismos pasos que el reclutamiento externo, excepto que la convocatoria es sólo a nivel interno y se añaden las evaluaciones de desempeño previas y planes de carrera de los postulantes para ser tomadas en cuenta dentro del proceso, pudiendo hacerse concesiones temporales cuando los candidatos no llenen todos requisitos, para lo cual se pueden acordar planes de desarrollo que deben ser evaluados en un período establecido. En cualquier caso, se debe brindar especial atención al tratamiento de casos en que la persona no tenga éxito en cumplir los estándares de un nuevo rol y no pueda ser reubicada en otro puesto. En el mismo sentido, esta política debe asegurar que no signifique trasladar el problema a otro lado, en el caso de personas con comportamientos inapropiados o con problemas de desempeño.

En la Facultad de Ciencias Agronómicas se registra al menos un caso ejemplificante de una persona que inició su relación laboral con la Universidad en el nivel de Servicios Generales, ocupando diferentes puestos de manera progresiva en las subsiguientes clases/categorías a medida que avanzaba sus estudios en Bibliotecología; actualmente se desempeña en la Biblioteca de la Facultad. Los mecanismos citados en esta propuesta vendrían a asegurar la igualdad de oportunidades y un proceso consistente para llevar a la práctica la movilidad, además de asegurar el valor agregado para el individuo y para la organización.

#### **e. Capacitación y aprovechamiento de los recursos internos**

La capacitación ayuda al personal a mantenerse actualizado, no debe ser vista como un privilegio de un sector, sino como una necesidad y un recurso para elevar el nivel de calidad del trabajo y debe ser considerada para ambos sectores (administrativo y docente). Esto se relaciona con la política de Igualdad de Oportunidades y significa poner en igualdad de condiciones tanto el acceso como las facilidades para todos, de acuerdo con los intereses de la organización, sin demérito del cargo que se ocupa.

Tampoco debe ser permitido que se vea como algo opcional por parte del empleado, cuando se relaciona con cambios en la institución que afectan los roles, o cuando se trata de abordar deficiencias identificadas en las evaluaciones de desempeño. De cualquier forma, la capacitación es parte de los objetivos de desempeño y puede incentivarse mediante el establecimiento de objetivos que desafíen a los empleados a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar competencias necesarias en sus roles o bien como parte de su desarrollo.

La Facultad se ha definido como una institución rectora de conocimiento, por lo tanto puede y debe aprovechar el potencial multidisciplinario de la institución para enriquecerse y fortalecerse en las disciplinas que impulsarán su trabajo, tanto en lo académico como en lo administrativo, solamente debe crear los mecanismos necesarios para dinamizar ese aprendizaje a todos los niveles. La colaboración de las Facultades en el desarrollo organizacional propio debe ser parte de la política de aprendizaje interno y contar con tiempo mínimo para ello, si es necesario. El servicio social de estudiantes destacados es un recurso que puede aprovecharse con un costo mínimo, sólo se requiere proactividad por parte de la UGTH en la elaboración de propuestas concretas para diseñar las capacitaciones con base en las necesidades. De ser necesario debería solicitarse a la Facultad respectiva, la supervisión de la ejecución de las capacitaciones por parte de un docente, para asegurar que se imparten con los estándares requeridos. También debe explorarse la posibilidad de extender certificaciones de los cursos recibidos, a fin de brindar un reconocimiento a la superación, para que pueda ser parte del expediente de logros del empleado.

#### **f. Hacia una nueva cultura organizacional**

La cultura organizacional determina la forma cómo funciona una institución. Está compuesta por el conjunto de suposiciones, creencias, hábitos, valores y normas que comparten los miembros de esa organización, que son expresadas en su comportamiento y forma de hacer las cosas; de ahí que la definición de valores organizacionales y normas es esencial para moldear la cultura organizacional. Las

acciones de la alta gerencia relacionadas con el estilo de liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, también tienen un impacto en la cultura; es decir, la forma de comportarse y comunicarse de los líderes, se permea e influye en las interacciones de todos los miembros de la organización, reforzando creencias, normas y hábitos, por lo que los líderes juegan un papel muy importante en el moldeo de la nueva cultura organizacional y en la corrección de las contradicciones que se susciten.

La mejora continua en las organizaciones supone una cultura organizacional dinámica capaz de entender y adaptarse a los cambios, por lo que la comunicación y socialización se vuelven elementos importantes como parte de la cultura misma para enfrentar la resistencia al cambio. Debe recordarse que en el caso de la Universidad, un cambio en la cultura organizacional significa romper paradigmas muy arraigados, no sólo personales sino institucionales, y en el caso de las organizaciones públicas, significa cambiar las creencias de un sector que tienen su base en prácticas muy antiguas, generalizadas y con base legal. Por lo tanto, los directivos juegan un papel muy importante en dirigir el cambio, para lo cual necesitan manejar con transparencia y tenacidad el proceso de cambio, superando el miedo al fracaso, reconociendo que habrá turbulencia en el proceso, y abriendo espacios para el diálogo con disposición a escuchar las contradicciones, aclarar las ambigüedades y corregir las desviaciones.

#### **g. Cambios a la política salarial**

La política salarial vigente debe modificarse para cumplir con ciertos principios básicos de la administración de remuneraciones, y ser suficientemente amplia para anticipar los problemas futuros, de cara a disposiciones del gobierno central, los cambios en la organización y los casos excepcionales que se presentan, además de completar las herramientas para su uso. Algunas consideraciones que deben incluirse, son:

- Mantener un nivel mínimo y máximo para el ancho de cada franja salarial. El ancho de cada franja debe establecerse considerando el número de puestos de

cada nivel, así como la periodicidad con que se prevé que pueda ser actualizada. Es recomendable actualizar las tablas salariales con cierta periodicidad, aún cuando no se pueden hacer efectivos los incrementos de manera inmediata.

- El salario de admisión de un nuevo empleado o de alguien promovido a una nueva categoría o nivel, debe coincidir con el mínimo de la categoría correspondiente; esto ayuda a mantener la equidad en una misma categoría. Las razones para utilizar un salario inicial distinto al de entrada deben ser establecidas con anterioridad al reclutamiento, y deberán ser únicamente a condiciones relacionadas con la complejidad del puesto, no a la alta cualificación de un candidato. Las excepciones deben ser manejadas dentro de los parámetros que se establezcan, con indicadores que justifiquen la decisión, e idealmente no deberían traspasar el nivel medio de la franja salarial de la categoría o nivel del puesto en cuestión y bajo ninguna circunstancia pueden ser igual al máximo de dicha franja. La solicitud de excepción debe incluir la comparación con otros salarios de ocupantes actuales del mismo nivel y área de trabajo, así como un análisis financiero que demuestre la disponibilidad de los recursos y cómo la decisión será sostenible en el tiempo. Recursos Humanos debería participar en el proceso de aprobación de las excepciones, para asegurar que se ha hecho una evaluación apropiada y que el salario se ha establecido correctamente. Las altas cualificaciones de las personas o la experiencia en puestos de mayor nivel, no son en sí mismas una razón para salarios diferentes, ni se debe elevar el perfil de puesto para hacerlo encajar con la persona.
- Los salarios que se encuentran en el máximo de la franja, no pueden recibir más incrementos y se congelan hasta actualizar la franja a la que pertenecen, de esta forma se logra que los puestos se mantengan dentro del nivel que corresponde. Este debería ser el tratamiento de todo incremento que se suscite y que se aproxime al máximo de la franja correspondiente, incluyendo los incrementos otorgados por el gobierno.
- El salario se establece al momento de la convocatoria, con base en los requisitos del puesto y la complejidad del rol de éste, de acuerdo con el nivel de responsabilidad e impacto interno y externo. Los puestos no se ajustan a la persona, sino se busca la persona idónea para el mismo.

- También es posible que la persona reclutada no cumple en su totalidad los requisitos, pero cuyo potencial indica que pueden desarrollarse dentro de un período que idealmente debe ser el de prueba. En ese caso el salario inicial debe estar por debajo del mínimo de la franja de la categoría (entre un 15-25%) para luego ajustarlo al valor del mínimo después del período señalado y previa evaluación.
- El progreso en las bandas salariales debería ser calculado mediante un factor de ajuste que refleje la pérdida del poder adquisitivo de los salarios ante el alza en el costo de vida; sin embargo, debido a las limitaciones presupuestarias, una parte de este factor puede ser fija y la otra debería otorgarse por méritos (desempeño) para todos los empleados que alcancen un nivel “competente” en la escala de evaluación.

#### **h. Seguridad e Higiene Ocupacional**

Se debe considerar la necesidad de crear una política de Seguridad e Higiene Ocupacional. La organización, a través de sus autoridades y ejecutivos, tiene el deber de proporcionar las condiciones adecuadas para realizar el trabajo y minimizar los riesgos asociados con la salud ocupacional de los empleados en todas las áreas y niveles. A la obligación de la institución de mantener los mecanismos para preservar su salud y bienestar, corresponde la obligación de los empleados de observarlos y atender las medidas específicas de su área de trabajo, hacer uso adecuado de las herramientas o implementos de seguridad, así como de reportar cualquier situación con potencial de riesgo para la salud o la seguridad de los empleados.

Se recomienda mantener un Plan de Seguridad e Higiene Ocupacional, con un enfoque educativo en el área. El plan debe incluir la revisión periódica de las instalaciones para corregir o minimizar las situaciones de riesgo de accidentes o enfermedades por la manipulación de agentes tóxicos, el uso de implementos cortopunzantes, brindar mantenimiento al sistema de señalización, etc. También es importante incluir al menos una capacitación anual dirigida a todo el personal para conscientizarles sobre su importancia e involucrarles en la identificación de riesgos; igualmente se debe realizar al menos una capacitación anual en primeros auxilios y

medidas de actuación ante desastres, incluyendo un simulacro de evacuación en caso de incendio o terremotos.

Las responsabilidades de la UGTH en el tema, incluye el monitoreo de los incidentes reportados y el análisis de las recurrencias para encontrar sus causas y proponer soluciones.

## **2. Cambios en prácticas**

### **a. Integración del personal y apreciación de las contribuciones individuales**

Es necesario reconocer que todo el personal es indispensable para el fin que persigue la Universidad, que la contribución de cada puesto es necesaria e importante, independientemente del nivel o sector al que pertenece, por ende las personas que los ocupan. Desde esa óptica, el personal administrativo debe ser apreciado y tomado en cuenta y visto también como una parte estratégica para impulsar el cambio y desarrollo de la UES. Esta condición mejorará el sentimiento de apreciación y sentido de pertenencia, y por lo tanto el clima organizacional. Las políticas no deben resaltar diferenciación entre uno u otro sector, sino desafiar a cada uno de ellos a contribuir de manera inmejorable al fin institucional y su participación debe asegurarse con cambios a la legislación universitaria actual.

### **b. El rol de la Unidad de Gestión de Talento Humano (UGTH)**

La Gestión de Talento Humano se refiere a todas las personas que laboran en la Organización, por lo tanto debería estar al servicio de ambos sectores (docente y administrativo) en el entendido que el nuevo perfil de la UGTH debe contribuir cualitativamente a llenar los vacíos actuales en los procesos de esta área. El rol de la UGTH no debe ser tomado a la ligera, debe orientarse a una función que apoya la planificación de largo plazo de la organización y diseñar las estrategias y planes de acción para lograr esa alineación, orientando la construcción y desarrollo de capacidades de la fuerza laboral hacia los perfiles necesarios, en línea con la estrategia organizacional. Asimismo, debe jugar un rol proactivo sobre los cambios,

las tendencias, los fenómenos y desafíos del área, proveyendo análisis sobre los mismos para ser estudiados y proponiendo soluciones sólidas, al mismo tiempo que debe contribuir a mantener un análisis más completo como organización.

La UGTH debe ser vista como un aliado estratégico de la Dirección para modelar y dirigir la fuerza laboral hacia los objetivos de la organización, por lo tanto es recomendable que reporte directamente al nivel ejecutivo más alto de la estructura a que pertenece, para mantener una asesoría constante, facilitar la implementación de las decisiones, las políticas, los cambios y ejercer el control de los aspectos del área. De manera complementaria, se requiere tomar acciones inmediatas en los aspectos siguientes:

- Su ubicación oficial debe ser reconocida a través de la modificación y aprobación expedita del organigrama de la Facultad.
- El perfil del/a jefe/a de la Unidad se considera bastante completo; lo que debe asegurarse es que las funciones descritas en éste, se lleven a la práctica y que la persona en el cargo satisfaga los requisitos para el mismo, o bien asegurar que hay un plan de capacitación en todos los aspectos técnicos del puesto en un tiempo establecido. No obstante, se provee un perfil propuesto en el que se consideran algunos elementos que se incorporarían a partir del modelo de Gestión por Competencias (ver Anexo 14).
- El rol de Asistencia de la UGTH debe estar orientado a los aspectos operativos del área como procesamiento de datos, archivo de información, trámites y apoyo a los empleados de la Facultad y a las relaciones/tareas rutinarias con oficinas centrales y otras dependencias. Es viable y necesario concentrar las funciones actualmente de asistencia para asegurar el manejo técnico del puesto, el procesamiento oportuno de los datos y su resguardo. El apoyo de la Asistente de Planificación puede ser considerado para situaciones especiales o contingenciales, pero no como parte del proceso. Se propone un perfil para el puesto de Asistente de recursos Humanos en el Anexo 15.
- La naturaleza de la información que administra la UGTH es diferente a otras; la confidencialidad y precisión son dos elementos indispensables en su manejo, por

lo que la rotación de los puestos afecta la continuidad de los sistemas de información y la oportunidad en las acciones. En ese sentido, no es recomendable la rotación de este puesto con el cambio de autoridades, sin una previa evaluación de la idoneidad de las personas para ocupar el cargo y el entrenamiento para el seguimiento de los sistemas.

**c. El rol de la Unidad de Gestión de Talento Humano Central**

Como se ha mencionado en diferentes partes de este informe, la organización es una sola y la descentralización (o autonomía) no debe desconocer la necesidad de integrar las diferentes partes de la organización para la rendición de informes institucionales y/o la presentación hacia afuera, así como la responsabilidad del equipo ejecutivo a nivel central de asegurar esta integración. Es decir, la UGTH central, debería tener una responsabilidad funcional de asesoría, apoyo y control de calidad sobre el área a nivel institucional, por ende sobre las UGTH en todas las Facultades, asegurándose que añade valor al trabajo de las Facultades en términos de la experticia y la consolidación de los procesos, la calidad de los mismos, la oportunidad, precisión e integración de datos, así como la adherencia a los estándares institucionales en cada proceso del área. Este rol de asesoría debe mantener un enfoque de construcción de capacidades en las Facultades para transferir conocimiento, desarrollar habilidades y reducir la dependencia de las mismas.

**d. El rol de los jefes o gerentes**

Muchos de los problemas que se citan en el diagnóstico tienen su base en la falta de acciones por parte de los jefes inmediatos en diferentes niveles. La toma de decisiones y la gestión de las personas es una tarea ineludible para las personas que están en jefaturas; la descripción de los cargos debe especificar estas dos características como un requisito indispensable para el nivel, además de ser una competencia a ser revisada en la gestión de desempeño de los jefes. La gestión de personas conlleva la evaluación del desempeño, la gestión de los aspectos diarios como la asistencia, las ausencias, el trabajo hecho a tiempo y con calidad, así como el compromiso de desarrollar a las personas. La atención a problemas disciplinarios

no es una responsabilidad opcional para las personas en niveles jerárquicos de jefatura, ya que de ello depende mantener la credibilidad en el marco institucional, en sus valores y principios.

En ese sentido, se debe desarrollar un programa de capacitación dirigido a los jefes para fortalecer sus habilidades gerenciales relacionadas con la gestión de personas: el manejo de relaciones interpersonales, comunicación asertiva, manejo del conflicto, estilos de aprendizaje, motivación y liderazgo; asimismo incrementar sus capacidades ejecutivas y/o directivas con temas tales como: planeación estratégica, toma de decisiones asertivas y oportunas, gestión del cambio, manejo del tiempo, entre otras.

Para evaluar el progreso de este fortalecimiento es recomendable practicar la Evaluación 360° para los jefes, a fin de conocer cómo han desarrollado sus habilidades a partir del plan e identificar otras áreas que necesiten fortalecerse.

#### **e. Revisión de los procesos**

Es necesario hacer una revisión completa de los procesos más importantes de la Facultad en todas las áreas funcionales, incluso aquellos que se relacionan con otras instancias a nivel central, para incidir en un mejoramiento de los servicios, reducir el tiempo de respuesta y asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos, eliminando todos aquellos elementos (operaciones, pasos, revisiones) que no añaden valor al resultado final de cada proceso. Los procesos deben ser diseñados de tal forma que cumplan su cometido de garantizar un control interno efectivo sobre el uso de los recursos, la prevención de las malas prácticas y la determinación de las responsabilidades en la toma de decisiones.

Como parte de este reto se deben elaborar los manuales respectivos que incluyan diagramas de flujo para una fácil comprensión de los procesos y claridad sobre las instancias involucradas.

#### **f. Revisión de la estructura organizativa**

Es importante que como parte del cambio organizacional se revise la estructura organizativa y hacer los ajustes necesarios para asegurar su coherencia con la estrategia organizacional. La Facultad no registra una reestructuración importante desde 1984, por lo que este ejercicio puede llevar a analizar los vacíos e inconsistencias en la estructura actual y la finalidad de las unidades y departamentos, ya sea para confirmarlas, reconvertirlas o declarar su obsolescencia. Nótese que la revisión de la necesidad de las funciones no debe hacerse sobre la base del desempeño actual de las unidades (sobre todo si no es el necesitado), sino estableciendo un estándar sobre el cual se debe basar su continuidad, el cual deberán alcanzar las personas que se desempeñen en una determina unidad o departamento. Los problemas de desempeño de las unidades deben abordarse mediante el rediseño de los perfiles de los puestos clave y la gestión del desempeño.

El rediseño de los puestos no debe descartar la necesidad de crear puestos bifuncionales o multifuncionales, principalmente en los niveles de asistencia y algunas funciones ejecutivas que por su naturaleza y volumen de operaciones, resulta conveniente mantenerlas juntas. Esto debe hacerse a partir de la evaluación de las cargas de trabajo y el análisis sobre la compatibilidad u homogeneidad de las tareas/áreas. Algunas prácticas que se deben evitar son la dispersión, la duplicidad de las funciones y la creación de unidades sin un fin definido.

Finalmente, se quiere destacar que la estructura organizativa es una herramienta de la organización para alcanzar sus objetivos, no un fin en sí mismo, por lo que debe verse de manera flexible y mantenerse actualizada a través de los organigramas, ya que proporciona una imagen gráfica que facilita la comprensión de las líneas de comunicación y reporte interno para los empleados y expresa la complejidad de la organización, mostrando la división del trabajo, la integración las diferentes funciones y la jerarquización para entidades externas.

**g. Planeación a largo plazo**

Los objetivos estratégicos de la Facultad deberían ser contruidos mediante un proceso participativo y trascender los períodos eleccionarios, motivando la visión a largo plazo. Actualmente existe una iniciativa a nivel central para la elaboración de un plan estratégico a 10 años, con la participación de todas las Facultades. Se espera que las estrategias generales deriven en planes para cada Facultad con estrategias más específicas y líneas de acción en cada disciplina. Se debe asegurar que estos planes incluyan indicadores que permitan evaluar el progreso cualitativo y cuantitativo de los objetivos durante el curso del plazo. Esta debería ser una herramienta para la rendición de cuentas de las Facultades a través de los Decanos y Juntas Directivas, para el período que son electos. La planeación operativa es ineludible para cada área a fin de asegurar la contribución a los planes de la Facultad, al mismo tiempo que se mantiene control de las funciones cíclicas o rutinarias, sin omitir que la necesidad de elaborarlos al inicio del año es esencial.

**h. Incompatibilidad de la Docencia con los cargos administrativos**

El ejercicio de la docencia es incompatible con nombramientos administrativos, dentro de la misma jornada de labores. Por un lado, minimiza la importancia de generar resultados y dedicar tiempo de calidad al puesto mismo, convirtiéndose en un atenuante de la responsabilidad de asumir el rol en su totalidad y de entregar los resultados esperados. Por otro lado, debe recordarse que, en algunos casos, los nombramientos se encuentran limitados por el cambio de autoridades, reduciendo el tiempo de aprendizaje de los aspectos técnicos e institucionales que requiere el puesto administrativo. En el mismo sentido, la responsabilidad docente no inicia ni concluye con impartir la clase, sino implica asesoría a los estudiantes, preparación de clases y exámenes, calificación de tareas y exámenes, etc. lo que requiere obviamente mucho más tiempo de la jornada, además de generar un flujo de estudiantes hacia los espacios ya saturados para los empleados, produciendo ruido e interrupciones y reduciendo la capacidad de concentración de las personas que se

encuentran trabajando alrededor. Resulta casi obvio creer que en esas condiciones, ninguno de los dos roles podrá desempeñarse exitosamente, si pretendemos que ambos tengan un estándar de calidad.

**i. Despolitización de las decisiones, probidad y ética**

Todas las decisiones relativas al talento humano de la organización deben darse en el marco de sus valores, necesidades y planes, deben desvincularse de fines políticos o partidistas y no deben usarse para componendas, favores políticos o de otra clase. Los nuevos ingresos deben obedecer a las necesidades identificadas en la planeación de la fuerza de trabajo, la que a su vez debe estar orientada a los fines estratégicos de la Facultad. La UES debe hacer un esfuerzo por seleccionar a sus empleados sobre la base de la idoneidad y exigir que sus autoridades sean ejemplo de ética y probidad, además de asegurar que sus mecanismos internos garanticen la vigilancia de estos aspectos.

**j. Evaluación del impacto futuro de las decisiones**

Todas las decisiones que requieren financiación, deben ser tomadas sobre la base de la capacidad financiera futura de la organización, no sólo la actual, así como su impacto en otras prestaciones (como las indemnizaciones). Esto significa, probar ahora que se pueden crear las reservas que garantizan a la organización honrar las responsabilidades creadas a partir de esas decisiones, así como su sostenibilidad en el tiempo, además del establecimiento de los mecanismos de monitoreo para asegurar su seguimiento. Los tomadores de decisiones tienen la responsabilidad de no dejarse ganar por el entusiasmo colectivo o personal, o de ceder a presiones sólo para ganar la simpatía de un sector, así como de rendir cuentas sobre las decisiones tomadas durante su gestión y el impacto de éstas en la organización.

**k. Relevo generacional de la fuerza laboral**

Hoy por hoy, es muy poco lo que se puede hacer para motivar el retiro de las personas que han sobrepasado la edad de jubilación. Sin embargo, es necesario que

se tomen medidas urgentes a nivel institucional para resolver el problema de las jubilaciones que no se hacen efectivas debido a la falta de fondos para pagar las indemnizaciones, priorizando honrar la mora con los empleados (o sus familias para los fallecidos) que ya se retiraron de la institución. Asimismo, en anticipación al cambio hacia el nuevo modelo de gestión, es necesario que se planifique la sucesión de los puestos clave para minimizar el impacto de la pérdida de la experiencia al momento de la desvinculación.

Se conoce que la nueva Ley de la Función Pública viene a ampliar la edad de jubilación hasta los 60 años para las mujeres y 65 para los hombres. La Universidad debería expresar su posición al respecto y brindar un análisis crítico sobre el impacto económico y social de esa propuesta, así como las posibles soluciones alternativas.

#### **I. Certificaciones de calidad y posicionamiento de la Universidad**

Actualmente existe un interés por posicionar a la Universidad a nivel regional; esto solamente es posible mediante un salto de calidad verificable y constante en la investigación, la docencia y la proyección social, que pongan en el ojo público la excelencia del quehacer de la Universidad. El fortalecimiento de relaciones de colaboración con sectores clave de la sociedad civil, otras universidades e instituciones gubernamentales, puede favorecer la proyección social y visibilidad institucional.

La tecnología de comunicación es un factor crucial en ese sentido. El Ranking Web de Universidades del Mundo, realizado por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España, efectúa una evaluación anual a las universidades del mundo mediante un sistema métrico aplicable a la información desplegada en la red, sobre cuatro indicadores básicos: presencia, impacto, apertura y excelencia, en donde la Universidad de El Salvador ocupa el lugar 2410 en el ranking a nivel mundial para 2012, sin alcanzar un puesto entre el Top 200 a nivel de Iberoamérica. Existen otras organizaciones que efectúan

evaluaciones donde se consideran el número de artículos indexados por área de especialización, donde El Salvador no figura.

La excelencia en los productos finales debe dar inicio a través de la gestión de la calidad interna de la organización. En la actualidad existe una gama de certificaciones que acreditan internacionalmente a las organizaciones en diversas áreas. Las normas ISO 9001:2000 en su inciso 6.2 hacen mención a la gestión de calidad de los procesos de Recursos Humanos, en cuanto a su competencia, educación, formación y habilidades, así como a los registros que deben llevarse sobre esos aspectos.

#### **m. Cambios en la legislación**

La base de la carrera administrativa en las instituciones públicas es la Ley del Servicio Civil que data de 1961, y pese a las múltiples derogaciones y cambios aún conserva algunos elementos que no se adaptan más a la realidad actual. Existe un anteproyecto de ley para crear una nueva, denominada Ley de la Función Pública, que vendría a reemplazar la Ley del Servicio Civil, en la cual se consideran cambios sustanciales en la profesionalización de la carrera administrativa y gerencial en el sector público. Dicha Ley pretende resolver algunos de los problemas organizativos que enfrenta la administración pública en el área de recursos humanos, destacando la selección, promoción y ascenso de los empleados con base en méritos e idoneidad, (más que en la discrecionalidad de quien toma las decisiones) y el fortalecimiento institucional y gestión de la calidad, basado en la gestión de procesos, que es coherente con la certificación de las normas ISO.

En el mismo sentido y dada la problemática, la legislación universitaria actual representa muchas veces una camisa de fuerza que trabaja en contra de la eficacia institucional, por lo que la Universidad necesita transitar hacia un nuevo marco jurídico y reformar su Ley Orgánica y reglamentos internos, colocando las áreas de apoyo al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social, pero al mismo tiempo debe garantizar la participación de todos los sectores en igualdad

de condiciones, una distribución más adecuada del poder para la reducción de la burocracia con la descentralización de la toma de decisiones en aspectos que no son trascendentales para la finalidad de la institución, a fin crear un marco de trabajo que asegure la calidad y oportunidad en los procesos y productos finales. De manera complementaria y expedita se deben crear las herramientas metodológico-didácticas que faciliten los procesos, aseguren la toma de decisiones asertivas y la oportunidad de las acciones, haciendo que los procesos fluyan y añadan valor donde en verdad se necesita.

### **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Normalmente, el plan de implementación debe considerar desde el diagnóstico de necesidades que lleva a la identificación y definición de las competencias, sus indicadores y la definición del modelo a adoptar. Para efectos de esta propuesta, esa primera fase del plan se considera abordada mediante el diagnóstico de la situación presentado en el Capítulo II de este estudio, y el Modelo de Competencias se presenta como parte de la propuesta, por lo que el plan propuesto inicia a partir de la implementación propiamente dicha.

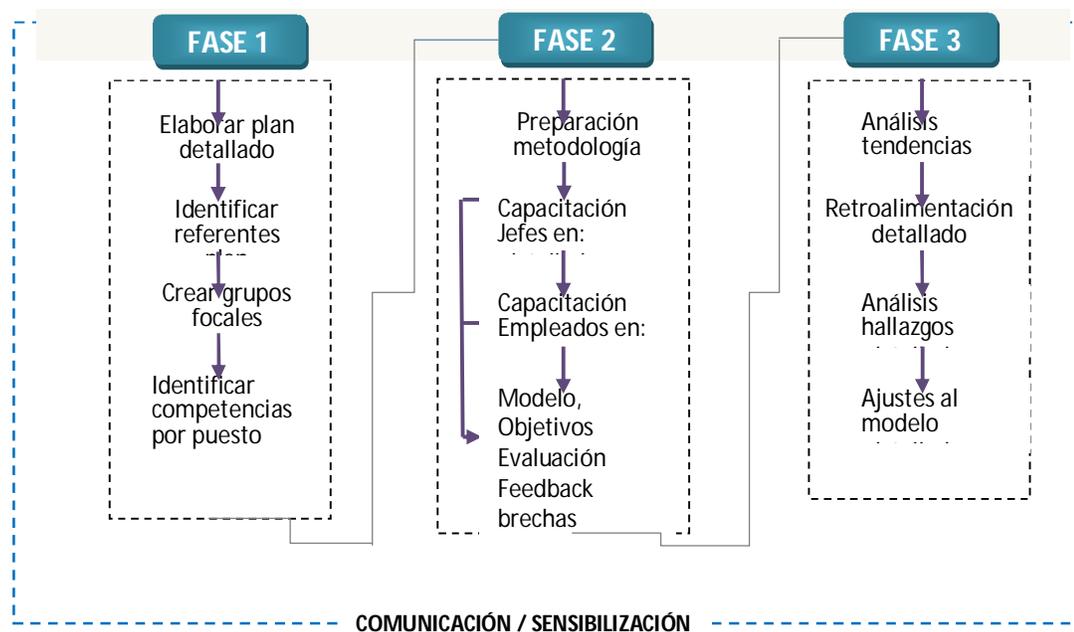
Una vez aprobado el Modelo de Competencias, la fase de organización conlleva la planificación detallada de la implementación del Modelo de Gestión, la coordinación del trabajo, el desarrollo y reproducción de los materiales a distribuir en los distintos grupos y fases, así como el desarrollo del material didáctico y la metodología para los talleres. El éxito en la implementación dependerá en gran medida del involucramiento e impulso que le aporten las autoridades de la Facultad, comunicando la necesidad de tener competencias para guiar su quehacer y motivar a la gente al cambio. Aunque durante la primera etapa corresponde a la organización del proceso completo, es necesario que todo el personal sepa lo que está ocurriendo, por lo tanto se debe informar y motivar sobre lo que está pasando, el proceso en

general y sus diferentes etapas, haciendo énfasis en que el modelo es aplicable a todo el personal.

Es recomendable que la implementación esté a cargo de un equipo, compuesto al menos por dos facilitadores y el jefe de la UGTH o su delegado. La intención es que haya una transferencia y desarrollo de capacidades sobre el uso del modelo, la metodología y los instrumentos. Una de las personas del equipo debe ser nombrada para interlocutar y brindar informe a las autoridades sobre los avances y limitaciones que se encuentren en el proceso de implementación a fin de eliminar las barreras y facilitar el trabajo del equipo, así como para recibir retroalimentación sobre el proceso y manejar los ajustes pertinentes. La implementación del modelo se propone en tres fases, que se describen en detalle en el Anexo 16 y se resumen a continuación.

## 1. Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias

Gráfico N° 16 Plan de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

### **Fase 1: Conformación y entrenamiento de grupos focales y establecimiento de brechas**

Comprende la organización y preparación de los grupos focales conformados por las personas que se identifican con alto desempeño en una familia de puestos o un puesto en particular, para llevar a cabo la identificación de competencias de éxito en cada puesto de trabajo y luego establecer las brechas entre la situación actual y la deseada en cada uno.

### **Fase 2: Capacitación de los Jefes y Empleados**

La fase dos, es la inducción a los jefes y empleados en el modelo y sus herramientas. Esta etapa debe facilitar la comprensión del modelo, el rol que cada persona (jefe y empleado) juega en él, los recursos disponibles para hacer uso del modelo, así como otras herramientas que les facilitarán construir una nueva relación en el transcurso del primer ciclo de gestión. Es importante empoderar a los empleados, en el uso, y que se apropien de la razón de ser del Modelo, ya que de ellos depende el éxito del mismo.

### **Fase 3: Evaluación del Modelo y ajustes al mismo**

En esta fase se pretende obtener la retroalimentación de los usuarios sobre el modelo, identificar los vacíos y ajustes necesarios, ya sea ampliando definiciones, ampliando indicadores, o añadiendo alguna competencia clave en algún grupo, o bien para definir la edición final de los materiales de apoyo que han de reproducirse para la consulta de los empleados.

Como se ha descrito en varias partes del documento, el éxito de la implementación del Modelo de Gestión tiene dos factores determinantes: el compromiso e involucramiento de la alta dirección y los jefes, y la creación de un sentimiento de pertenencia en todo el proceso para los empleados. Es decir, eliminar las barreras que crean temor, desconfianza, incertidumbre, falta de colaboración y resistencia al

cambio, mediante la información transparente y oportuna sobre los avances y propósito del proceso.

## 2. Presupuesto de Implementación

Tabla N° 5 Presupuesto de implementación del Modelo de Gestión por Competencias

CONCEPTO / DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DURACION MESES	COSTO UNITARIO	INVERSIÓN US\$
<b>Fase 1: conformación y entrenamiento de grupos focales y establecimiento de brechas</b>					
Facilitadores	2	Persona	3.5	1,500.00	10,500.00
Laptop	2	Unidad		1,000.00	2,000.00
Papelería, útiles, impresiones					500.00
<b>Fase 2: Capacitación de los jefes y empleados</b>					
Facilitadores	2	Persona	2	1,500.00	6,000.00
Papelería, útiles, impresiones					1,000.00
Refrigerios participantes	13	Jornada		115.38	1,500.00
<b>Fase 3: Evaluación del modelo y ajustes al mismo</b>					
Facilitadores	2	Persona	2	1,500.00	6,000.00
Papelería, útiles, impresiones					500.00
<b>TOTAL</b>					<b>28,000.00</b>

Fuente: Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

## 3. Beneficios de la implementación del Modelo

El desafío de realizar un proceso de cambio en una organización pública no es tarea fácil. Significa construir consensos sobre la necesidad misma de cambiar, modificar el marco jurídico vigente y tomar acciones que con frecuencia afectarán intereses de algunos grupos o personas. Significa romper paradigmas para modificar una cultura organizacional arraigada por muchos años y justificada en la orientación política de de sus miembros y de la organización misma, pero no es imposible.

El siguiente cuadro es un esquema comparativo de los beneficios de la Gestión por Competencias en comparación al modelo tradicional de gestión de talento humano.

**Cuadro N° 11 Beneficios del Modelo de Gestión por Competencias vs. el Modelo de Gestión Tradicional**

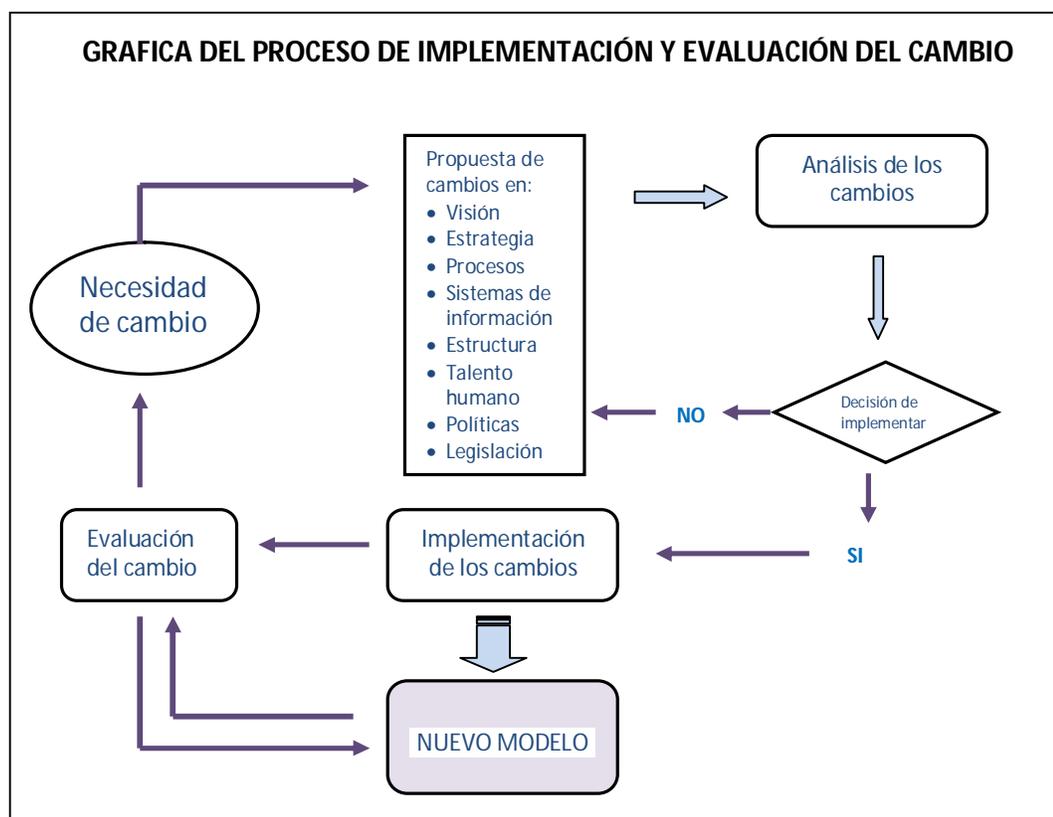
Modelo de gestión tradicional	Modelo de gestión por competencias
Apoyo en la tradición en "como hemos hecho las cosas antes"	Valora la innovación y busca nuevas formas de hacer las cosas.
Relaciones de trabajo divisorias e individualistas	Trabajo en equipo y relaciones de trabajo de colaboración para el fin común.
Bloquea la diversidad de retroalimentación, interrogantes e ideas, socavando aprendizaje innovación	Valora la diversidad de retroalimentación, cuestionamiento y sugerencias como la clave para el aprendizaje y la innovación continuos
Falta de compromiso con la organización y motivación por la excelencia	Individuos comprometidos con el cambio y el autodesarrollo para mejorar su contribución a la organización.
Canaliza energías de las personas hacia hábitos, prejuicios destructivos, subversión, rivalidad e intereses personales.	Se centra en las energías de las personas para resolver problemas y plantear mejoras.
Comunicación basada en canales informales, crea incertidumbre, enojo y predisposición al rechazo	Comunicación abierta, clara y constante a través de canales establecidos, provee claridad, apertura y expectativas sobre los cambios.
Bajo aprovechamiento de potencial de los empleados de alto desempeño, pérdida de talento humano.	Alienta y moviliza el potencial de los empleados para trabajar en equipo y colaborar para producir valor agregado en los procesos.
Gerentes con actitud pasiva o marco de actuación restringido por marco normativo	Gerentes toman decisiones asertivas, basados en el marco normativo y rinden cuentas de sus acciones y decisiones.
Desempeño basado en criterios preestablecidos, generalmente fijos.	Desempeño basado en estándares y competencias que pueden desarrollarse o adquirirse, reto de alcanzar nuevos niveles de competencias.
Capacitación en oportunidades circunstanciales, proveída por el departamento recursos humanos	Capacitación basada en las necesidades de la Facultad y las personas, oportunidades son buscadas proactivamente.
La organización es responsable del desarrollo de las personas	Personas responsables de su propio desarrollo.
Organización que no aprende, pérdida de recursos	Organización inteligente, basada en aprendizaje continuo

**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

## F. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de la implementación de los cambios y la necesidad de evaluar constantemente la implementación misma a fin de determinar su adecuación o bien para realizar ajustes al modelo, la herramientas o los procesos, así como también para evaluar la validez del modelo a lo largo del tiempo para asegurar su coherencia con la nueva realidad en un momento dado.

**Gráfico N° 17 Proceso de Implementación y Evaluación del Cambio**



**Fuente:** Elaborado por Grupo de Tesis Modelo de Gestión por Competencias.

Finalmente, será importante reconocer que a medida que los individuos crecen, crece la organización y sus necesidades pueden cambiar y por lo tanto los estándares se modificarán y como resultado, el modelo también necesitará ser revisado para adaptarlo a esas nuevas necesidades y mantener su vigencia.

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS

- Anónimo. Guión histórico de la Universidad de El Salvador. (1ª ed.) (1944). El Salvador: Editorial Universitaria
- Butteris, M. (2001). Reinventando recursos humanos. (1ª ed.). España: Gestio2000.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. (8ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. (1ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). La gestión de los recursos humanos. España: McGraw-Hill.
- Durán, M. A. (1975). Historia de la Universidad de El Salvador. (2ª ed.) San Salvador, El Salvador: Editorial Universitaria.
- García, R. (1996). Diccionario Básico. (1ª ed.). México: Larousse.
- Koontz, H. y Weinrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. (9ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Serrano, A. (2004). Administración I y II. (1ª ed.). San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA. Serrano, A. (2007). Administración de personas. (1ª ed.). San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- Spencer, L.M. & Spencer S. (1993). Competencia en el trabajo: modelos para un desempeño superior. (3ª ed.). Nueva York: John Wiley and Sons.
- Stoner, J. y otros. (1996). Administración. (6ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Wayne, M. y Noe, R. (1997). Administración de recursos humanos. (6ª ed.). México: Prentice-Hall.

Wayne, M. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª ed.). México: Prentice-Hall.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

## **B. DOCUMENTOS Y LEYES**

Acuerdo N°. 72/2002-2003 (V)(2003) Reglamento general del sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial (1972). Código de Trabajo de El Salvador. Reformas de 1995. San Salvador, El salvador.

Diario Oficial N° 239 (1961). Ley de servicio civil. Tomo 193. Reformas de 2009. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial (2007). Normas técnicas de control interno específicas para la Universidad de El Salvador. Tomo 375. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial N° 102 (2009). Ley de educación Superior. Tomo 383. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial N° 96 (1999). Ley orgánica de la Universidad de El Salvador. Tomo 343. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial No. 113 (2001) Reglamento general de la ley orgánica de la Universidad de El Salvador. Tomo 351, San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial No. 113 (2001) Reglamento disciplinario de la Universidad de El Salvador. Tomo 351, Reformas 2007. San Salvador, El Salvador.

### C. SITIOS WEB

- Blogspot.com. (s.f). Administración de recursos humanos. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://administracion-de-rrhh.blogspot.com/2007/10/politicas-de-recursos-humanos.html>
- Buenas tareas.com. (s.f). Antecedentes de la administración de recursos, Recuperado el 14 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-La-Administracion-De-Recursos/366887.html>
- CreceNegocios.com. (s.f). Importancia y características de la planeación. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion/>
- Corvalán, O. y Hawes, G. (2005). Aplicación del Enfoque de Competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca. Recuperado el 08 de Septiembre de 2007. Disponible en:  
<http://www.mecesup.cl/difusion/destacado/2005>
- Del Valle, R. (2006). Reclutamiento y selección. Recuperado el 17 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>
- Facultad de Ciencias Agronómicas. (2010). Recuperado el 26 de Noviembre de 2011, de:  
<http://www.agronomia.ues.edu.sv/administración.html>
- Flores Macal, M. Historia de la Universidad de El Salvador. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011 del Sitio Web de la Universidad de Costa Rica, Anuario de Estudios Centroamericanos:  
<http://www.anuario.ucr.ac.cr/02-1-76/FLORES.pdf>
- Gerencia hotelera. (2009). Diferencia entre sueldo y salario. (s.f.). Recuperado el 16 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://gerencia.hotelera2009.over-blog.com/article-diferencia-entre-sueldo-y-salario-39283220.html>

- Guerrero, O. (2010). Nuevos modelos de gestión. Recuperado el 16 de noviembre del sitio web de la revista de la Universidad Autónoma de México:  
<http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Giarratana, M. (2010). Modelo de gestión por competencias de los recursos humanos. Recuperado el 11 de octubre de 2011 del Sitio Web de Estudio Giarratana:  
[www.estudiogiarratana.com](http://www.estudiogiarratana.com)
- Martínez, L. (2010). Recursos humanos. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- Micro, pequeña y Mediana Empresa. Informe Mipyme. (s.f). Recuperado 14 de noviembre de 2011 del sitio web infomipyme:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html>
- Monografías.com. (s.f). Antecedentes de recursos humanos. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml#HISTOR>
- Monografías.com. (s.f). Definición de planeación. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajos62/planeacion/planeacion.shtml>
- Monografías.com. (s.f). Proceso de capacitación Recuperado el 17 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/trainsti/trainsti.shtml>
- Orozco, K. (2008). Auditoria de recursos humanos. Recuperado el 16 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/suscontrorrrhh.htm>
- Planeación. (2009). Definición de planeación. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://definicion.de/planeacion/>
- Psicologiayempresa.com. (2009). Análisis de puesto. Recuperado el 17 de noviembre de 2011. Disponible:

<http://psicologiayempresa.com/etapas-del-analisis-de-puestos.html>

Quezada, H. (2003). Competencias Laborales y tipologías. Recuperado el 16 de Noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>

The Journal of Applied Behavioral Science. Organizational Learning in a Hospital.  
LIPSHITZ, R. y POPPER, M. (2000). Documento de Trabajo. Vol. 36, n.º 3.  
Accesado el 13 de Enero de 2012. Disponible en:  
<http://jab.sagepub.com/content/36/3>

Villegas, S. (2000). Remuneraciones. Recuperado el 08 de mayo de 2012.  
Disponible en:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/remuneración](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/remuneración)

Wikipedia.org. (s.f.). Gestión por competencias. Recuperado el 23 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Gestionporcompetencias>

Wikipedia.org. (s.f.). Gestión del talento humano. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento#cite\\_note-Article-0](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento#cite_note-Article-0)

Ranking Web of Universities. Evaluación de Universidades del Mundo 2012.  
Cybermetric Lab. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).  
Recuperado el 13 Julio de 2012. Disponible en:  
<http://www.webometrics.info/en/>



**ANEXOS**



# Anexo 1

Guías de  
Entrevistas y  
Cuestionarios  
(formatos)

**Anexo 1.1**

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



**GUIA DE ENTREVISTA PARA LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS DE LAS FACULTADES DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

El objetivo de este instrumento es recopilar datos sobre la función de Recursos Humanos en las Facultades de la Universidad de El Salvador, con el fin de reunir elementos para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para la Administración del Recurso Humano en la Facultad de Ciencias Agronómicas. Le agradeceremos responder las siguientes preguntas, según su conocimiento.

**La información proporcionada será confidencial y de uso exclusivo del equipo de investigación.**

**DATOS GENERALES**

Facultad: \_\_\_\_\_

Número de Empleados que laboran en la Facultad: Administrativos \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_

Nombre de la Unidad: \_\_\_\_\_

Número de empleados que laboran en Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Nombre del/la entrevistado/a: \_\_\_\_\_

Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar para la institución: \_\_\_\_\_

Tiempo de ocupar el cargo actual: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que la ubicación orgánica de la Unidad de Recursos Humanos dentro del organigrama vigente, facilita el desempeño de sus funciones?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son las dificultades o inconvenientes más recurrentes que encuentra al desempeñar la función de Recursos Humanos?

\_\_\_\_\_

3. ¿Existe algún cambio que le gustaría proponer al rol que actualmente tiene la Unidad de Recursos Humanos?

SI  NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_



12. ¿Qué registros relativos al Recurso Humano se llevan en la Facultad y qué tipo de medios utilizan para ello?

---

---

13. ¿Qué tipo de informes elabora Recursos Humanos para los jefes de Departamento, el Decanato o la Junta Directiva para el análisis y toma de decisiones?

---

---

14. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y quiénes participan?

---

---

15. ¿Cómo se lleva a cabo la Inducción del nuevo personal y quienes participan? Mencione las herramientas que utilizan.

---

---

16. ¿Quién gestiona y evalúa el período de prueba de los nuevos empleados y qué herramientas poseen para tal propósito?

---

---

17. ¿Tienen un Plan de Capacitación para el personal Administrativo y Docente de la Facultad?

DOCENTE	ADMINISTRATIVO
SI <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Comente \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que existen las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

19. ¿Mantienen Planes de Sucesión y de Carrera para el personal de la Facultad?

---

---

20. ¿Cómo se efectúan los ascensos y cómo aseguran la igualdad de oportunidades y equidad en ese proceso?

---

---

21. ¿Cuáles son las quejas más comunes de los empleados?

- a) Carga de trabajo                      b) Horario / Jornada laboral                      c) Pocas prestaciones  
d) El salario                                  e) Falta de incentivos                                  f) Falta de compañerismo  
e) Mobiliario o equipo inadecuado u obsoleto                                  h) La actitud y falta de apoyo del jefe inmediato  
g) Otras \_\_\_\_\_

22. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal y quién la efectúa?

- a) Cada seis meses                      b) Cada año                      c) Más de un año                      d) Nunca

Explique \_\_\_\_\_

23. ¿La gestión del desempeño incluye el establecimiento de objetivos de desempeño a inicios del período de evaluación?

- SI                          NO

Explique: \_\_\_\_\_

24. ¿Los empleados reciben retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño y se elabora un plan de acción para superar las dificultades encontradas?

- SI                          NO

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Cómo se da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo a los empleados de la Facultad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Se aplican medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo con su gravedad?

- a) Todos los casos                      b) La mayoría de los casos                      c) Algunos casos  
d) En ningún caso

27. Las limitantes más frecuentes que se presentan para aplicar medidas disciplinarias, son:

- a) Vacíos en el reglamento de trabajo o la ley  
b) No se toman acciones por parte de los jefes de línea  
c) Falta de conocimiento  
d) Falta de apoyo/asesoría, de las instancias involucradas en el proceso disciplinario  
e) Otro, especifique \_\_\_\_\_

28. ¿Qué impacto considera que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias?  
 a) Afecta el clima laboral  
 b) Afecta los tiempos de entrega del departamento  
 c) Afecta las tareas o rendimiento de los empleados cercanos  
 d) Otro \_\_\_\_\_
29. ¿Cómo se administra la solución de conflictos y cuál es el rol de Recursos Humanos en el proceso?  
 \_\_\_\_\_
30. ¿Considera que existe una buena administración de sueldos y salarios acorde a la capacidad y contribución de los empleados?  
 SI  NO   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
31. ¿Se mantiene algún programa de incentivos para los empleados?  
 SI  NO   
 ¿Por qué o cuáles? \_\_\_\_\_
32. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en aspectos de Seguridad e Higiene ocupacional?  
 a) Una vez al año                      b) Dos veces al año                      c) Nunca  
 d) Otro, especifique \_\_\_\_\_
33. ¿Con qué frecuencia se evalúa el clima laboral?  
 Cada 6 meses  Cada año  Nunca  Otro \_\_\_\_\_
34. ¿Cuál es la tasa de rotación anual de personal en la Facultad?  
 \_\_\_\_\_
35. ¿Cuál es la edad de retiro y cómo se administra la desvinculación laboral por jubilación?  
 \_\_\_\_\_
36. ¿Cuál es la situación de la Facultad con respecto al Pasivo Laboral y qué medidas implementan para resolver o prevenir inconvenientes en este tema?  
 \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Nombre de la entrevistadora: \_\_\_\_\_

## Anexo 1.2

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



### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE OFICINAS CENTRALES QUE SE RELACIONAN CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

**Objetivo:** Recopilar datos sobre las relaciones entre las unidades de las oficinas centrales que tienen relación con la función de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Indicaciones:** por favor responda a las interrogantes que se le presentan, según su conocimiento.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Unidad orgánica: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Nivel Académico: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la unidad orgánica: \_\_\_\_\_
- Quién es su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

#### SECCION DIRIGIA A: AUDITORIA INTERNA, FISCALÍA Y UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS CENTRAL

1. ¿Podría indicar la relación de dependencia y/o apoyo existe entre la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas y su Unidad?

---

---

---

2. ¿Con qué frecuencia su unidad brinda capacitaciones o actualizaciones a los funcionarios de Recursos Humanos en temas que se relacionan con su área de trabajo?

---

---

---

3. ¿Podría comentar qué tipo de acciones emprende su Unidad cuando hay cambio de autoridades en las diferentes Facultades para asegurar que los aspectos de su área son atendidos adecuadamente y a quiénes están dirigidas esas acciones?

---

---

---

4. ¿Cuál sería su evaluación de los siguientes aspectos de desempeño de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, ante los requerimientos de su Unidad?

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Actitud	<input type="checkbox"/>				
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>				
Dominio técnico del área	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento específico de Los instrumentos de la UES	<input type="checkbox"/>				

Amplíe lo que considere necesario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué aspectos considera que la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas debería implementar para mejorar su funcionamiento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **ESTA SECCIÓN ÚNICAMENTE PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS CENTRAL**

6. ¿Cuenta la Unidad de Recursos Humanos Central con alguna estrategia de corto o mediano plazos, reflejado en algún plan Estratégico o de otro tipo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿La Unidad de Recursos Humanos Central cuenta con un Plan Operativo Anual? ¿Involucra éste actividades relacionadas con las Facultades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿La Unidad de Recursos Humanos Central cuenta con un manual de políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos sobre los aspectos que son generales a todas las Facultades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el rol de la Unidad de Recursos Humanos Central con respecto a las Unidades/Función de Recursos Humanos en las Facultades?

---

---

10. ¿Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos Central realiza reuniones de coordinación y/o para revisión de aspectos de interés de la Universidad en general?

---

---

11. ¿Qué tipo de informes periódicos requiere la Unidad de Recursos Humanos Central a las Facultades?

---

---

12. ¿Qué tipo de informes produce la Unidad de Recursos Humanos Central para Vicerrectoría Administrativa, Rectoría o Consejo Superior Universitario?

---

---

13. ¿Qué aspectos de Recursos Humanos revisa/supervisa de manera periódica la Unidad de Recursos Humanos Central de las Facultades?

---

---

14. ¿Cómo asegura la Unidad de Recursos Humanos Central que las Facultades satisfacen las funciones mínimas del rol de Recursos Humanos?

---

---

15. ¿Cuál es la participación de la Unidad de Recursos Humanos Central en las decisiones de contratación de los funcionarios de Recursos Humanos en las Facultades?

---

---

16. ¿Cuál es la tasa de rotación de personal de la Universidad y cuál es su opinión sobre este indicador?

---

---

17. ¿La Universidad tiene una política sobre la edad de jubilación para los empleados? ¿Qué opinión tiene la Unidad de Recursos Humanos Central sobre los empleados que sobre pasan la edad de jubilación y continúan trabajando? ¿Qué opinión tiene la Unidad de Recursos Humanos Central sobre la recontractación de personas que ya se han jubilado de la Universidad?

---

---

18. ¿Mantiene la Unidad de Recursos Humanos Central Planes de Sucesión para los puestos que son claves en la Universidad? ¿Qué opinión tiene éstos y qué limitantes encuentra para implementarlos?

---

---

19. ¿La Unidad de Recursos Humanos Central registra planes de carrera para los funcionarios de Oficinas Centrales?

---

---

20. ¿Cuáles puestos son definidos como "puestos de confianza" y qué opinión tiene la Unidad de Recursos Humanos Central sobre ellos?

---

---

**ESTA SECCIÓN ÚNICAMENTE PARA RECTORIA**

1. ¿Podría indicar la relación de dependencia y/o apoyo existe entre la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas y su Unidad?

---

---

2. ¿Con qué frecuencia su unidad brinda capacitaciones o actualizaciones a los funcionarios de Recursos Humanos en temas que se relacionan con su área de trabajo?

---

---

3. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la legislación con la que cuenta actualmente la Universidad?

---

---

4. ¿Cuenta Rectoría con un Plan de trabajo a mediano y largo plazo?

---

---

5. ¿Cuál es su opinión en cuanto al cambio de nombre que sufrió la Subgerencia de Personal a Unidad de Recursos Humanos Central?

---

---

6. ¿Cuál es su opinión en cuanto al pasivo laboral de la Universidad?

---

---

**ESTA SECCIÓN ÚNICAMENTE PARA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA**

1 ¿De qué se trata la Reforma Universitaria y cuáles son sus ejes principales?

---

---

2 ¿Cuáles son los problemas principales que identifica en el área de Recursos Humanos y Qué estrategias plantea la Reforma para abordarlos?

---

---

3 ¿Qué aspectos del Plan de Reforma podrían ser incorporados en nuestro estudio para dar un impulso a esa reforma?

---

---

4 Aunque este estudio está originalmente orientado a la Facultad de Ciencias Agronómicas, ¿qué recomendaciones haría a nuestro estudio, según su experiencia, para que los resultados tengan un impacto más amplio a nivel institucional?

---

---

5. ¿Cuál es su opinión en cuanto al pasivo laboral de la Universidad?

---

---

¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!

DATOS DE LA ENTREVISTADORA:

Nombre: \_\_\_\_\_

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

## Anexo 1.3

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA UNIDAD RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS.**

**Objetivo:** Recopilar datos para la realización de un trabajo de graduación para desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para la Administración del Recurso Humano en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Nota:** El presente cuestionario es confidencial y de uso exclusivo del grupo de investigación

**Indicaciones:** Contestar las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

- Cargo que usted desempeña: \_\_\_\_\_
- Nivel Académico: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Unidad de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_
- Quién es su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

1. Conoce ¿Cuál es la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

2. Conoce ¿Cuál es la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

3. Tiene claro ¿Cuáles son los Objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

4. ¿Se siente identificado respecto a la Misión, Visión y Objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

Completamente  Bastante  Regular  Poco  Nada

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuenta la Facultad con un Plan Estratégico que incluya estrategias sobre Recursos Humanos?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta la Unidad de Recursos Humanos con un Plan Operativo Anual?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que se cumplen los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Posee la Facultad de Ciencias Agronómicas un Reglamento Interno de Trabajo?

SI  NO

9. ¿Cómo se ha transmitido a los empleados la información concerniente a la Misión, Visión, Objetivos y Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

- a) Manual de Bienvenida
- b) Memorando/ Carta
- c) Reunión
- d) Correo Electrónico
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia le ha sido de utilidad la información disponible en los manuales de políticas, descripción de puestos y procedimientos?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca, explique \_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles son los documentos que respaldan las actividades, trabajo y funciones desarrolladas por la Unidad de Recursos Humanos? Seleccione según estime conveniente:

- a) Bitácoras
- b) Memoria de labores
- c) Informes (Mensuales, trimestrales, anuales)
- d) Plan anual
- e) Ninguno de los anteriores
- f) Otros, especifique \_\_\_\_\_

12. ¿Qué medios de los que utiliza para dar a conocer información de interés para cada empleado le resultan efectivos?

- a) Correo institucional de la Facultad
- b) Carteles
- c) Memorando/Carta
- d) Reunión
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se realiza el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal administrativo? Describa cómo se define la necesidad de nuevo personal, quién evalúa el impacto y toma la decisión de contratar nuevo personal:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Cuenta la Unidad de Recursos Humanos con un Plan de Inducción y Manual de Bienvenida para los nuevos empleados?

SI  NO

Mencione \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se gestiona el periodo de prueba de los empleados de la Facultad y quién está a cargo de su evaluación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal docente?

	DOCENTE	ADMINISTRATIVO
a) Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Cada año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Más de 1 año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Otros, especifique	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

17. ¿Qué tipo de acciones se toman respecto a los resultados obtenidos en las evaluaciones al personal?

- a) Capacitaciones
- b) Mejoras en la estación de trabajo (maquinaria, equipo, espacio)
- c) Medidas sustitutivas de carácter temporal
- d) Acciones disciplinarias
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otros, especifique \_\_\_\_\_

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

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Se mantiene algún programa de incentivos en la Facultad?

SI  NO

Mencione \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Cuenta la Facultad con un Plan de Carrera y Plan de Sucesión? Mencione quién se encarga de desarrollarlos:

SI  NO

Mencione \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Posee la Unidad programas de capacitación y desarrollo para el personal de la Facultad?

DOCENTE	ADMINISTRATIVO
SI <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
NO <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Explique

---

---

22. ¿Cómo se gestionan las capacitaciones para el personal de la Facultad? Mencione cómo se identifican las necesidades personales e institucionales de capacitación, recursos y fuentes de capacitación:

---

---

---

23. ¿Cómo y quién gestiona los implementos básicos de protección/seguridad para el personal de la Facultad y cuáles son los accidentes de trabajo reportados comúnmente en la Facultad?

---

---

---

24. ¿Con qué frecuencia se brindan capacitaciones sobre Seguridad e Higiene Ocupacional al personal de la Facultad?

- a) Cada 6 meses
- b) Cada año
- c) Nunca
- d) Otros, especifique\_\_\_\_\_

25. Señale los aspectos sobre Seguridad e Higiene Ocupacional para los cuales la Unidad de Recursos Humanos ha desarrollado un programa:

- a) Evaluación de su espacio de trabajo
- b) Medidas de evacuación en caso de incendios y terremotos
- c) Protección de vías respiratoria y contra ruidos
- d) Sobre higiene ambiental y personal
- e) Medidas de actuación ante desastres naturales
- f) Manejo adecuado de insecticidas y plaguicidas
- g) Manejo de extintores
- h) Primeros auxilios
- i) Normas para manejo de equipo especializado
- j) Otras, mencione \_\_\_\_\_
- k) Ninguna de las anteriores

26. ¿En qué forma lleva a cabo la Unidad de Recursos Humanos el registro, control y actualización de los datos de los trabajadores?

- a) Manual
- b) Digital
- c) Ambos

27. ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo el registro, control y actualización de los datos de los trabajadores?

- a) Cada 6 meses
- b) Cada año
- c) Más de 1 año
- d) Nunca
- e) Otros, especifique\_\_\_\_\_

28. ¿Con qué frecuencia evalúan el Clima Organizacional?

- a) Cada 6 meses
- b) Cada año
- c) Más de 1 año
- d) Nunca

Comente: \_\_\_\_\_

29. ¿La Unidad de Recursos Humanos desarrolla acciones para concientizar sobre sus deberes y motivar su compromiso con la Institución?

SI  NO

Mencione \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. Como Unidad de Recursos Humanos ¿Desarrolla o impulsa acciones que contribuyan a mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo dentro de la Facultad?

SI  NO

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. ¿Cómo se da la administración de conflictos en la Facultad y cuál es el rol de Recursos Humanos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. ¿Se aplican medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo con su gravedad?

- a) Todos los casos
- b) La mayoría de los casos
- c) Algunos de los casos
- d) Ninguno de los casos

33. Indique las limitantes más frecuentes que se presentan en la aplicación de acciones disciplinarias dentro de la Facultad:

- a) Vacíos en el reglamento de trabajo o la ley
- b) No se toman acciones por parte de los jefes de línea
- c) Falta de conocimiento
- d) Falta de apoyo/Asesoría de las instancias que intervienen en el proceso disciplinario
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

34. ¿Considera que el proceso para cambios de categoría, ascensos y/o nombramientos en la Facultad se da de forma equitativa y transparente?

SI  NO

Explique

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. ¿Cuál es la responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos respecto al pasivo laboral?

---

---

---

---

36. ¿Cuál es la edad de retiro por jubilación y cómo se administra el proceso de desvinculación laboral y renuncias? Indique con qué tiempo de anticipación se notifica al empleado que inicia su proceso de desvinculación:

---

---

---

---

---

---

37. Conoce ¿Cuál es la tasa de rotación de personal para la Facultad?

SI  NO  NO SABE

Mencione: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38. ¿Cómo evalúa la relación existente entre la Unidad de Recursos Humanos con el Decanato y demás unidades que pertenecen a la Facultad?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. ¿Qué relaciones de dependencia y colaboración existen entre la Sub-Gerencia de personal y la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

---

---

---

40. ¿Cuál sería su evaluación de los siguientes aspectos de desempeño de la Unidad de Recursos Humanos Central, ante los requerimientos de su Unidad?

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Actitud	<input type="checkbox"/>				
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>				
Dominio técnico del área consultada	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento específico de los instrumentos de la UES	<input type="checkbox"/>				

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41. ¿Qué características debería poseer el personal de la Unidad de Recursos Humanos? Seleccione las que considere necesarias:

- a) Comunicación
- b) Empatía
- c) Orientación al usuario
- d) Accesible
- e) Conciliador
- f) Autocontrol
- g) Motivador
- h) Orientación hacia los resultados
- i) Adaptación al cambio

42. Mencione 3 dificultades que le impiden desarrollar de forma efectiva su trabajo en la Unidad de Recursos Humanos:

---

---

---

43. ¿Qué aspectos se deben cambiar para mejorar el funcionamiento de la Unidad?

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

DATOS DEL INVESTIGADOR:

Nombre: \_\_\_\_\_

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

## Anexo 1.4

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



### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE UNIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

**Objetivo:** Recopilar información sobre la percepción de los servicios y apoyo de la función de Recursos Humanos por las demás unidades de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Indicaciones:** Por favor responda las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- Unidad orgánica en la que trabaja: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Nivel Académico: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la unidad orgánica: \_\_\_\_\_
- Quién es su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

2. ¿Tiene conocimiento de la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

3. ¿Tiene conocimiento de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

4. ¿Cuáles son los servicios que su Unidad demanda de la Unidad de Recursos Humanos?

- a) Requerimientos de Personal
- b) Capacitaciones
- c) Asesoría en temas disciplinarios
- d) Actualización de datos del personal
- e) Apoyo en la resolución de conflictos

5. ¿Recibe oportunamente información sobre cambios, acuerdos, etc. de Recursos Humanos que se relacionan con el quehacer de su Unidad?

Si  No

Explique \_\_\_\_\_

---

6. ¿Cuál sería su evaluación de los siguientes aspectos de desempeño de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, ante los requerimientos de su Unidad?

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Actitud	<input type="checkbox"/>				
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>				
Dominio técnico del área	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento específico de Los instrumentos de la UES	<input type="checkbox"/>				

Amplíe lo que considere necesario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo evaluaría la relación de su Unidad con la Unidad de Recursos Humanos?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

8. ¿Qué herramientas o instrumentos le ha facilitado la Unidad de Recursos Humanos para la gestión de su personal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el aporte más significativo que durante su gestión ha llevado a cabo la Unidad que está a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Conoce el procedimiento para solicitar nuevo personal para su Unidad?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo conlleva recibir respuesta de la Unidad de Recursos Humanos ante la necesidad de nuevo personal en su Unidad?

---

---

12. ¿Conoce usted las medidas de Higiene y Seguridad que deber observar para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en su Unidad?

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

13. ¿Qué tipo de accidentes laborales son los más frecuentes en su Unidad?

---

---

14. ¿Mencione quien se encarga de brindar los implementos necesarios para la protección básica de los empleados y la prevención de accidentes laborales comunes?

---

---

15. ¿Con que frecuencia recibe capacitación de la Unidad de Recursos Humanos sobre la implementación de medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional

a) Cada 6 meses

b) Cada año

c) Más de 1 año

d) Nunca

e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

16. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre los aspectos relacionados con la Administración de Personas?

a) Cada 6 meses

b) Cada año

c) Más de 1 año

d) Nunca

e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo se atienden las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de su Unidad?

---

---

18. ¿Con que frecuencia evalúa al personal de su Unidad?

- a) Cada seis meses
- b) Cada año
- c) Más de un año
- d) Nunca

19. ¿Cómo jefe de Unidad establece objetivos de desempeño para sus empleados a inicios del periodo de evaluación?

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Como jefe de la Unidad, brinda a sus empleados retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?

Si  No

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Qué tipo de acciones se toman respecto a las deficiencias encontradas en las evaluaciones al personal?

- a) Capacitaciones
- b) Mejoras en la estación de trabajo (maquinaria, mobiliario, espacio, etc.)
- c) Medidas sustitutivas de carácter temporal
- d) Acciones disciplinarias
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otros, especifique \_\_\_\_\_

22. ¿Cuáles son las acciones que toma para supervisar las tareas y controlar las obligaciones de los subalternos a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Cómo jefe de Unidad aplica medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo a su gravedad?

- a) Todos los casos
- b) La mayoría de los casos
- c) Algunos casos
- d) En ningún caso

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Cómo resuelve los desacuerdos o conflictos que se presentan en la Unidad?
- a) A través del dialogo
  - b) Por medio de las autoridades de la Facultad
  - c) Con ayuda de otras instancias de la Universidad
  - d) Otros, especifique \_\_\_\_\_
25. ¿Cuáles son las limitantes más frecuentes que se encuentran para aplicar medidas disciplinarias? Seleccione las que considere necesarias.
- a) Vacios en el reglamento de trabajo o la ley
  - b) No se toman acciones por parte de los jefes de línea
  - c) Falta de conocimiento
  - d) Falta de apoyo o asesoría de las instancias involucradas en el proceso disciplinario
  - e) Otro, especifique \_\_\_\_\_
26. ¿Cuál es el impacto que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias?
- a) Afecta el clima laboral
  - b) Afecta los tiempos de entrega en el Departamento
  - c) Afecta las tareas o rendimientos de los empleados más cercanos
27. ¿Conoce las acciones, actividades o medidas que impulsa la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el Clima Laboral? Mencione cuáles aplica en la Unidad a su cargo.
- Si  No
- \_\_\_\_\_
28. ¿Cuál de las siguientes opciones se llevan a cabo cuando ocurren cambios o traslados en su Unidad?
- a) Informe de traspaso (logros y pendientes)
  - b) Documentación de respaldo, (entrega de bienes y otros valores).
  - c) Entrega de información y documentación bajo la responsabilidad del titular
  - d) Ninguna
  - e) Otros, especifique \_\_\_\_\_
29. ¿En cuál de las siguientes funciones considera que la Unidad de Recursos Humanos necesita mejorar?
- a) Reclutamiento y selección
  - b) Programas de capacitación
  - c) Administración salarial
  - d) Evaluación del personal
  - e) Relaciones laborales
  - f) Higiene y seguridad ocupacional
  - g) Otros , especifique \_\_\_\_\_

**¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!**

DATOS DE LA INVESTIGADORA:

Nombre: \_\_\_\_\_

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

## Anexo 1.5

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**

**Objetivo:** Recopilar información para la realización de un trabajo de investigación que nos permita conocer y descubrir aspectos importantes de la función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Indicaciones:** Por favor responda las siguientes preguntas en base a sus conocimientos.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

- Unidad orgánica en la que trabaja: \_\_\_\_\_
- Nombre del encargado de la Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Nivel Académico: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_
- Cuánto tiempo tiene de trabajar en la unidad orgánica: \_\_\_\_\_
- Quién es su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

11. ¿Tiene conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

12. ¿Tiene conocimiento de la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI  NO

13. ¿Conoce la existencia del Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad?

SI  NO

14. Si usted ha requerido información o asesoría de Recursos Humanos, indique la oportunidad y utilidad con que ésta le ha sido entregada:

- a) De manera oportuna y de utilidad
- b) De manera oportuna y de poca utilidad
- c) Inoportuna y de calidad
- d) Inoportuna y de poca utilidad
- e) No he requerido servicio

15. ¿Cuándo la Unidad de Recursos Humanos le ha solicitado información a usted? de qué forma lo ha hecho.
- a) Verbal
  - b) Escrita
  - c) Correo electrónico
  - d) Otros, especifique \_\_\_\_\_
16. ¿Cuál fue el medio por el cual tuvo conocimiento de la existencia de las plazas vacantes en la Facultad?
- f) Anuncio de prensa escrita
  - g) Amigos/conocidos en la Institución
  - h) Página web de la UES o la Facultad
  - i) Carteles
  - j) Otros \_\_\_\_\_
17. Indique la clase de pruebas que le fueron realizadas para optar al puesto de trabajo. Seleccione las que considere necesarias:
- a) Psicométrica
  - b) Psicológica
  - c) Vocacional
  - d) Otra \_\_\_\_\_
  - e) Ninguna / No recuerda
18. ¿Indique qué tipo de información, entrenamiento o capacitación recibió al iniciar su relación laboral con la UES? Seleccione las opciones que considere necesarias.
- a) Información general sobre la Universidad
  - b) Información sobre la Facultad
  - c) Entrenamiento en las funciones del puesto de trabajo
  - d) Aspectos legales y normativos inherentes a su puesto de trabajo
  - e) Curso de informática específica para el puesto de trabajo
  - f) Reglamento interno de trabajo
  - g) Jornada y horarios
  - h) Prestaciones y derechos de los trabajadores
  - i) Presentación a los compañeros de trabajo y jefes inmediatos
  - j) Recorrido de las instalaciones
  - k) Uso del equipo
  - l) Organigrama de la Facultad y la Universidad
  - m) Ninguna de las anteriores

19. La información que recibió fue por medio:

- a) Verbal
- b) Escrito (manuales, revistas, brochure)
- c) Audiovisual (presentaciones, videos)
- d) Otros \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo calificaría usted su proceso de inducción?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

21. ¿Con que tipo de nombramiento se encuentra laborando en la Facultad?

- a) Ley de Salarios
- b) Contrato
- c) Otros \_\_\_\_\_

22. ¿Cuántos puestos de trabajo, incluyendo el actual, ha desempeñado en la Universidad?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6
- c) De 7 a 9
- d) 10 o más

23. ¿Cuántos cambios de categoría (I, II, III, IV), ha tenido durante el tiempo de laborar con la Universidad?

---

---

24. ¿Cuántos cambios de CLASE ha tenido durante el tiempo de laborar con la Universidad?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6
- c) De 7 a 9
- d) 10 o más
- e) Ninguno

CLASE	CATEGORIA		
Servicios Generales	I	II	III
Empleado Calificado	I	II	III
Asistente Administrativo	I	II	III
Técnico	I	II	III
Profesional Universitario	I	II	III

**Nota:** Pregunta exclusiva para el sector administrativo.

25. ¿Con qué frecuencia busca por sus propios medios capacitarse para mejorar su contribución a la Facultad?

- a) Cada seis meses
- b) Cada año
- c) Otra Frecuencia \_\_\_\_\_ Comente \_\_\_\_\_
- d) Nunca

26. ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho como empleado de la Universidad de El Salvador?

SI  NO  PARCIALMENTE

27. ¿Qué le motiva a trabajar en la UES? señale las que considere necesarias

- a) El salario
- b) Seguridad en el contrato
- c) Me gusta lo que hago
- d) Tener buenas prestaciones
- e) Me gusta la Universidad
- f) Está cerca de mi casa
- g) Oportunidades para el desarrollo personal
- h) Contribuir al desarrollo de la institución
- i) Otros \_\_\_\_\_

28. ¿Cómo evalúa la relación de trabajo con su jefe inmediato?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

29. Marque los aspectos de Higiene y Seguridad sobre los que ha recibido orientación.

- a) Evaluación de su espacio de trabajo
- b) Medidas de evacuación en caso de incendios y terremotos
- c) Protección de vías respiratoria y contra ruidos
- d) Sobre higiene ambiental y personal
- e) Medidas de actuación ante desastres naturales
- f) Manejo adecuado de insecticidas y plaguicidas
- g) Manejo de extinguidores
- h) Primeros auxilios
- i) Normas para manejo de equipo especializado
- j) Otros, especifique \_\_\_\_\_
- k) Ninguna de las anteriores

30. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar para la Facultad de Ciencias Agronómicas y de acuerdo con el tipo de trabajo que usted realiza, cómo calificaría la orientación referente a medidas de Seguridad e Higiene en el trabajo que ha recibido?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Deficiente

31. ¿Le ha solicitado la Unidad de Recursos Humanos información para actualizar los siguientes datos? Marque las opciones que considere necesarias.

- a) Estudios realizados
- b) Acerca de su grupo familiar
- c) Cursos de especialización
- d) Actualización de datos personales
- e) Otros \_\_\_\_\_

32. ¿Conoce usted sus deberes y derechos como empleado de la Facultad? Mencione los deberes y derechos con los que se siente más identificado.

SI  NO  PARCIALMENTE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. ¿Desde su puesto de trabajo, cuál es el aporte donde identifica su compromiso como empleado de la Universidad de El Salvador?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34. ¿Qué características considera que debería poseer una persona que ocupa un cargo de jefatura?

- a) Comunicación
- b) Empatía
- c) Saber escuchar
- d) Accesible
- e) Conciliador
- f) Autocontrol
- g) Motivador

35. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo?

- a) Cada 6 meses
- b) Cada año
- c) Más de 1 año
- d) Nunca

36. ¿Ha recibido retroalimentación de su jefe inmediato sobre los resultados de su evaluación de desempeño?

Si  No

¿Por qué?

---

---

37. ¿Se han tomado medidas para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de desempeño?

SI  NO

Mencione:

---

---

38. ¿Qué aspectos de las relaciones laborales en general considera que contribuyen a un buen ambiente de trabajo?

---

---

---

39. ¿Qué acciones o actividades considera que Recursos Humanos podría implementar para mejorar el ambiente de trabajo?

---

---

---

40. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar para la Facultad, con qué periodicidad ha recibido capacitaciones?

- a) Cada tres meses
- b) Cada seis meses
- c) Cada año
- d) Otra Frecuencia \_\_\_\_\_ Comente \_\_\_\_\_
- e) Nunca

41. ¿Las capacitaciones recibidas han contribuido a mejorar sus habilidades y conocimientos en el puesto actual o para el desarrollo de su carrera?

Si  No

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DATOS DE LA INVESTIGADORA:

Nombre: \_\_\_\_\_

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

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!



Anexo 2

Tabulación e

Interpretación

de datos



## Anexo 2.1

### **SISTEMATIZACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**1. De acuerdo con el organigrama de la Facultad, ¿considera que la ubicación orgánica de la unidad de Recursos Humanos facilita el desempeño de sus funciones?**

*Objetivo:* identificar si la ubicación orgánica de la función de Recursos Humanos, se identifica como una dificultad para cumplir su misión y objetivos.

Siete Facultades afirmaron que su ubicación actual les favorece en el ejercicio de sus funciones, 5 de ellas reportan al Decano, una a la Junta Directiva y una a la Administración Financiera. Las otras dos Facultades que contestaron negativamente a la pregunta, una depende del Decano y la otra de la Administración Financiera.

Una constante en todas las Facultades, es que mantienen organigramas desactualizados, y todas ellas coinciden en que los organigramas propuestos no han sido aprobados por la Junta Directiva desde hace varios años, de tal forma que las relaciones de dependencia actuales no son las establecidas en el organigrama vigente.

**2. ¿Cuáles son las dificultades o inconvenientes más recurrentes que encuentra al desempeñar la función de Recursos Humanos?**

*Objetivo:* Identificar los problemas más frecuentes que enfrentan al desempeñar la función de Recursos Humanos

Entre las dificultades más sentidas por las personas que ejercen la labor de Recursos Humanos en las Facultades resaltan la falta de apoyo y claridad en los procesos y en las funciones asignadas, la necesidad de contar con herramientas estandarizadas (manuales, formatos) para toda la Universidad, una mejor definición de algunos beneficios como los permisos por razones personales, darle la importancia que merece el área de Recursos Humanos y sus procesos, la responsabilidad de los jefes en la gestión de su equipo, insuficiente personal destinado al área de Recursos Humanos (ver recomendación SAFI), la actitud de las personas, la falta de atención de los problemas que se plantean (no hay eco), la falta de compromiso con la Misión y de valores. Falta liderazgo y valores en la conducta de las personas. Demoras en los procesos debido al exceso de burocracia y falta de interés por parte de las autoridades en un sentido y de los empleados en otro, que se niegan a acatar instrucciones si no es mandado por el Decano o la Junta Directiva. Falta de visión progresista y tecnología en el área. Se mencionó también la toma de decisiones referida a las acciones que debe tomar Recursos Humanos de oficio como los descuentos en caso llegadas tardías fuera del margen de tolerancia.

**3. ¿Existe algún cambio que le gustaría proponer al rol que actualmente tiene la Unidad de Recursos Humanos?**

*Objetivo:* Conocer si los responsables de Recursos Humanos identifican e incluyen algunas áreas que no están siendo abordadas actualmente, para pasar a un rol más estratégico.

De las Facultades entrevistadas, 8 coinciden en que una necesidad apremiante es dar la importancia debida al área de Recursos Humanos y permitir que salga del actual rol operativo; aclarar la línea de reporte, haciendo oficial su relación de dependencia directa del Decanato, con la aprobación de un organigrama actualizado. En 6 Facultades, la función de Recursos Humanos es parte de la Administración Financiera, o tiene a su cargo las funciones de servicios generales, al menos 3 expresaron la necesidad de crear una Unidad de Recursos Humanos por separado, ya que los puestos de jefatura están muy saturados ejerciendo las dos funciones. Las Facultades también coinciden en la importancia de tener lineamientos a nivel central, pues el rol de la Unidad de Recursos Humanos Central se limita a recopilar información y consolidar algunos procesos como la elaboración de planillas de pago. Se reconoce también que se necesitan procesos más ágiles con más tecnología que reduzcan el nivel de burocracia, que eviten la repetición y reduzca el uso de papel, crear una cultura de trabajo cero errores y averías. Todas las Facultades

coinciden en que hay necesidad de tener los manuales de puestos y de funciones estandarizados (se expresó como una expectativa del resultado de este trabajo). Una Facultad comentó que sería ideal no delegarle funciones de otras unidades.

**4. ¿Conoce el Plan Estratégico vigente de la Facultad y si éste incluye alguna estrategia específica sobre Recursos Humanos?**

*Objetivo:* Identificar si los jefes de Recursos Humanos se interesan por conocer el Plan Estratégico y si éste contiene estrategias para el Recurso Humano para un período dado.

5 de 9 Facultades expresaron conocer el plan estratégico de la Facultad, pero sólo 2 de ellas afirmaron que éste contiene una estrategia específica para Recursos Humanos. De las 4 Facultades que expresaron no conocer dicho plan, 2 de ellas afirmaron que no existe tal plan, y una de ellas expresó que sólo hay un plan operativo.

**5. ¿Qué modelo de gestión se implementa en la Facultad y cuál le gustaría implementar en la Facultad para dinamizar el trabajo y el desarrollo de las personas?**

*Objetivo:* Conocer si se aplican otros modelos de gestión en la Universidad.

Solamente una Facultad expresó que se sigue un modelo de *administración por objetivos*, mientras que el resto expresó que no siguen un modelo en particular, que adoptan un modelo tradicional reactivo y basado en el marco legal existente. Una Facultad expresó que siguen un modelo por procesos y equipos de trabajo.

**6. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en la Facultad y qué ventajas y desventajas ofrece este estilo?**

*Objetivo:* Conocer si identifican un estilo de liderazgo predominante, ya sea formal o informal y las ventajas o desventajas del mismo para el logro de los objetivos al mismo tiempo que propicia un clima laboral favorable para los empleados.

Sobre el estilo de Liderazgo, 4 Facultades reportan que es Democrático y citan que la principal ventaja es que se escucha la opinión de los demás; 1 de esas Facultades afirmó que brinda satisfacción a la gente y se obtienen resultados. Sobre las desventajas de este estilo señalan que la consulta demora los procesos y que el exceso de flexibilidad redundaría en anarquía, acomodamiento y falta de respeto a los deberes. De estas 4 Facultades, una señaló que el estilo democrático lo combinan con Liderazgo Cognoscitivo, y que se tiene sólo a la ley de marco de actuación. Una de las Facultades asegura que se ejerce una combinación de liderazgo delegativo-participativo. Otra Facultad afirma que tienen un liderazgo paternalista y si éste se sabe manejar se puede obtener la colaboración de la gente, lo cual es una ventaja, pero mencionó como desventajas que carece de neutralidad, que se centra en el análisis del momento y que la credibilidad reside en la familiaridad con la persona, eso no permite que los casos no se manejen con equidad, además de que no hay visión de futuro. Varias Facultades coinciden que los diferentes tipos de liderazgo señalados. Se mencionó también de manera recurrente sobre el comportamiento de los docentes y la centralización del poder en ellos.

**7. ¿Qué tipo de relación o dependencia existe entre la Unidad de Recursos Humanos de esta Facultad con la Unidad de Recursos Humanos Central?**

*Objetivo:* Determinar si se reconoce la función de asesoría y la relación de dependencia funcional de la Unidad de Recursos Humanos Central.

Con respecto al rol de la Unidad de Recursos Humanos Central, 8 Facultades coinciden que hay dependencia en algunos procesos, refiriéndose a la firma de contratos y consolidación de la información en el sistema SIRHI para el pago de salarios y coordinación de planillas para el pago de AFP, ISSS y Renta, así como las consultas correspondientes sobre este tema. También confirmaron que la comunicación de disposiciones administrativas relacionadas con Recursos Humanos (como los aumentos) se da a conocer a través de esta Unidad. Una Facultad

expresó que reciben asesoría en la legislación universitaria. Al menos 5 Facultades aseguraron que el apoyo es deficiente y desorganizado, y que sufre cambios de acuerdo con los cambios del personal a cargo de la Unidad.

**8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones o actualizaciones por parte de la Unidad de Recursos Humanos Central?**

*Objetivo:* Conocer si la Unidad de Recursos Humanos Central, brinda capacitación y actualiza los conocimientos de los jefes de Recursos Humanos.

Todas las Facultades coinciden que la Unidad de Recursos Humanos Central nunca les capacita en temas relacionados con el área. Les ha brindado cupos para capacitaciones sobre otros temas orientados al personal de servicio y secretarías. Una Facultad señaló que se necesita capacitar sobre temas como la administración de conflictos y manejo del estrés.

**9. ¿Encuentra suficientes las herramientas disponibles en la Universidad y la Facultad, para la gestión del personal? ¿Qué otras herramientas propondría desarrollar?**

*Objetivo:* Conocer los instrumentos que consideran necesarios en adición a los existentes para la administración del Recurso Humano.

Ninguna de las Facultades encuentra suficientes los instrumentos disponibles para la gestión de Recursos Humanos. Entre las necesidades están completar el reglamento, estandarizar los manuales (evaluación del desempeño, de puestos y funciones), actualizar el escalafón y/o crear un sistema más equitativo para los incrementos, se necesita capacitar más sobre manejo del estrés y conflictos, conocimiento personal, liderazgo, implementar la evaluación de 360°, actualizar más el sistema de planillas y crear herramientas en línea (para material de consulta).

**10. ¿Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos capacita/actualiza a los jefes de las demás unidades en temas de la gestión de personal?**

*Objetivo:* Conocer con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos capacita a los jefes en temas de gestión de personas.

De 9 Facultades, sólo una afirma haber brindado capacitación en el tema y otra dice haber capacitado alguna vez sobre motivación. Una de ellas comenta que hay dificultad con el sector docente para hacerlo, pues éste cree saberlo todo. Otra afirma que se atienden capacitaciones pero sólo para el personal administrativo.

**11. ¿Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos capacita/actualiza a los empleados sobre sus derechos y deberes?**

*Objetivo:* Conocer si se capacita a los empleados en temas relacionados con sus derechos y obligaciones.

De las 9 Facultades entrevistadas, sólo una afirma haber capacitado al personal en temas relacionados con sus derechos y obligaciones, con la colaboración de la Defensoría Universitaria. Una Facultad expresó que hay dificultades para hacerlo, particularmente con los deberes de reportar ausencias, ya que la gente se "envalentona" con una mala interpretación de los derechos. Agregó que se necesita un nuevo marco jurídico para salir de la zona de confort, volver la Universidad una entidad más productiva y mantener una mejora continua.

**12. ¿Qué registros relativos al Recurso Humano se llevan en la Facultad y qué tipo de medios utilizan para ello?**

*Objetivo:* Conocer qué registros mantienen sobre el personal y los medios que utilizan.

Los registros comunes a todas las Facultades son el sistema SIRHI para el procesamiento de planillas, los expedientes del personal que se llevan de manera física y el control de asistencia. Todas las Facultades cuentan con un sistema electrónico para el control de asistencia, ya sea tarjeta con código de barras o de huella dactilar. Al menos una de ellas tiene en proyecto el cambio de sistema a otro de identificación de mano y otra a uno de análisis de retina. Algunas Facultades informan que además del expediente físico, tienen una copia digital. El sistema de marcaje aplica

sobre todo al personal administrativo. El personal docente usa hojas llenadas a mano, pese a las observaciones de la Corte de Cuentas.

**13. ¿Qué tipo de informes elabora Recursos Humanos para los jefes de Departamento, el Decanato o la Junta Directiva para el análisis y toma de decisiones?**

*Objetivo:* Conocer los informes que elabora RRHH para la toma de decisiones.

5 de 9 Facultades reportan elaborar informes de asistencia para Decanato y a solicitud de la Junta Directiva, con detalle de llegadas tardías y otras ausencias. Otros informes sólo se elaboran a solicitud de los interesados.

**14. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y quiénes participan?**

*Objetivo:* Conocer cómo se identifican las necesidades de personal, quién-es y cómo se toman las decisiones para integrar nuevos miembros.

De acuerdo con la información brindada, 8 Facultades afirman seguir el procedimiento descrito en el Reglamento del Escalafón y una no respondió a la pregunta. Al menos dos Facultades han comentado que el proceso no es transparente y que existe tráfico de influencias. Una Facultad expresó que aunque tiene conocimiento que se lleva a cabo, Recursos Humanos no participa en el proceso.

**15. ¿Cómo se lleva a cabo la Inducción del nuevo personal y quienes participan? Mencione las herramientas que utilizan.**

*Objetivo:* Identificar si poseen planes o manuales de inducción para la integración de los nuevos miembros y las personas (roles) que participan en el proceso.

Sobre el proceso de inducción, 5 Facultades reportan hacer lo básico sobre aspectos generales (Misión, Visión, presentación a colegas, etc.) Una de ellas afirma que además hacen un recorrido por las instalaciones, proveen copia de los manuales y que involucran a los jefes de las diferentes unidades en el proceso. 7 Facultades expresan que la inducción está delegada al jefe de línea del nuevo miembro.

**16. ¿Quién gestiona y evalúa el período de prueba de los nuevos empleados y qué herramientas poseen para tal propósito?**

*Objetivo:* Identificar si existe un responsable de gestionar el período de prueba y las herramientas utilizadas en el proceso para asegurar que el nuevo elemento se adapta no sólo al puesto sino a la organización, así como para tomar decisiones si esto no ocurre.

7 Facultades coinciden que la gestión del período de prueba es responsabilidad del jefe de línea, y que es éste el que hace la evaluación al final de dicho período. El jefe envía una nota al Decano donde hace su evaluación y recomienda la contratación, con copia a Recursos Humanos, aunque no hay un formato estándar sobre los aspectos en los cuales se basa dicha evaluación. Una Facultad no respondió a la pregunta.

**17. ¿Tienen un Plan de Capacitación para el personal Administrativo y Docente de la Facultad?**

*Objetivo:* Conocer si la Facultad posee un plan de capacitación para todo el personal.

4 Facultades aseguran tener un plan de capacitación para el sector administrativo, aunque una de ellas dice que ese plan se quedó en papeles y otra menciona que lo elabora la Unidad de Planificación. 8 Facultades reportan que sí cuentan con planes de capacitación para el área docente, pero lo desconocen, ya que este es manejado por el Decano, los Directores de Escuela o Junta Directiva.

**18. ¿Considera que existen las condiciones adecuadas para propiciar el desarrollo del personal?**

*Objetivo:* Conocer si existen los mecanismos adecuados para el desarrollo de la carrera del personal.

Con respecto a las condiciones para el desarrollo del personal, 6 Facultades aseguran que existen condiciones para el desarrollo del personal, pero agregan que se necesita un proceso de reeducación en valores y eliminar las

componendas en este aspecto, ya que el modelo actual refuerza los derechos pero se olvida de las obligaciones, las personas no quieren aportar nada adicional. Otra Facultad opina que estas opciones son limitadas, ya que hacen falta recursos y plazas para la movilidad interna. Aunque 2 Facultades mencionan las maestrías como una opción de desarrollo, una de ellas asegura que éstas sólo para los docentes y que existe poco apoyo para el personal administrativo.

**19. ¿Mantienen Planes de Sucesión y de Carrera para el personal de la Facultad?**

*Objetivo:* Conocer si anticipan la preparación de cuadros potenciales para la sustitución de puestos a fin de motivar crecimiento y desarrollo profesional y asegurar la continuidad de las funciones estratégicas de la Facultad.

Las 9 Facultades coinciden con que no se planifica la sucesión de puestos estratégicos ni existen planes de carrera. Una Facultad asegura que sí hay movilidad entre los docentes cuando hay jubilaciones, lo cual es evaluado por la Comisión de la Carrera Docente. Una Facultad mencionó que las dificultades para hacer este tipo de planes en el sector administrativo, es que generalmente el cambio de autoridades deriva en cambio de titulares de los puestos administrativos clave. Otra Facultad agregó que dichos planes generan expectativas entre los empleados que a veces no pueden concretarse, pues el paso no puede ser automático, siempre debe haber evaluación.

**20. ¿Cómo se efectúan los ascensos y cómo aseguran la igualdad de oportunidades y equidad en ese proceso?**

*Objetivo:* Conocer el procedimiento para efectuar ascensos y la confianza que existe sobre el mismo.

De las 9 Facultades, 5 aseguran que los ascensos se dan de acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Escalafón. Otra expresó que el jefe decide sobre estos aspectos pero que no se evalúa el puesto ni la persona para hacer los cambios. Las Facultades expresaron las limitaciones de hacer los cambios señalados en el Reglamento del Escalafón con respecto al tiempo, debido a las limitaciones económicas.

**21. ¿Cuáles son las quejas más comunes de los empleados?**

*Objetivo:* Conocer algunos de los elementos de la desmotivación de los empleados de la Facultad.

Entre las quejas más comunes que se registran entre los empleados están la carga de trabajo y el salario, seguido del mobiliario o equipo que es inadecuado o se encuentra obsoleto y la actitud y falta de apoyo del jefe inmediato, y personas que se quejan de todos los aspectos señalados. Otras quejas que suscitan entre los empleados por contrato, es la demora de su contrato por Ley de Salarios.

Quejas más comunes entre los empleados	Frecuencia	%
Carga de trabajo	3	21
El salario	3	21
Mobiliario o equipo inadecuado u obsoleto	2	14
Horario / Jornada laboral	0	0
Falta de incentivos	0	0
Pocas prestaciones	0	0
Falta de compañerismo	1	7
La actitud y falta de apoyo del jefe inmediato	2	14
Otros	1	7
Todas las anteriores	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**22. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal y quién la efectúa?**

*Objetivo:* Conocer si realizan mediciones sobre el desempeño del personal.

Sobre la evaluación del desempeño, 4 Facultades afirman que no se efectúa, 2 Facultades la hacen cada año y otras dos Facultades la hacen a intervalos mayores a un año. Una Facultad expresó que no la efectúan para el personal administrativo pero que sí se hace para el personal docente a través de las encuestas a los estudiantes.

**23. ¿La gestión del desempeño incluye el establecimiento de objetivos de desempeño a inicios del período de evaluación?**

*Objetivo:* Conocer si el sistema de evaluación de desempeño incluye el establecimiento de objetivos o la base sobre la cual se efectúan las evaluaciones.

8 Facultades expresaron que no se establecen objetivos al inicio de cada período a fin poder evaluar los logros al final de éste. Una Facultad comentó que sí hacen objetivos, pero mencionó que las jefaturas presentan un plan operativo.

**24. ¿Los empleados reciben retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño y se elabora un plan de acción para superar las dificultades encontradas?**

*Objetivo:* Conocer si se brinda retroalimentación sobre las evaluaciones de desempeño y si se abordan adecuadamente las dificultades encontradas.

Sobre la etapa de retroalimentación (feedback), 7 Facultades expresaron no se realiza por falta de tiempo; otras dos Facultades aseguran que sí lo realizan, pero que no han hecho un plan de acción por falta de tiempo.

**25. ¿Cómo se da a conocer el Reglamento Interno de Trabajo a los empleados de la Facultad?**

*Objetivo:* Conocer si Recursos Humanos hace difusión del Reglamento Interno de trabajo.

En general, todas las Facultades manifiestan que no tienen un Reglamento Interno de Trabajo específico para la Facultad y en su defecto, utilizan el Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador. Dos Facultades expresan que han elaborado uno específico pero que se encuentra en proceso de aprobación desde hace varios años. Las opiniones sobre la divulgación son dispersas y solo dos Facultades aseguran que lo divulgan distribuyéndolo y haciendo un resumen de los deberes y prohibiciones, mientras otra Facultad comentó que es el Sindicato el que lo da a conocer.

**26. ¿Se aplican medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo con su gravedad?**

*Objetivo:* Conocer en qué medida son abordados los problemas disciplinarios.

Aunque no en todas las Facultades se atienden los problemas disciplinarios de la misma forma, todas, concuerdan que sí se les presta algún grado de atención. En 4 Facultades se atienden sólo algunos casos; en otras dos Facultades se atiende la mayoría de los casos disciplinarios y 3 Facultades aseguran que abordan todos los casos que se presentan.

**27. Limitantes más frecuentes que se presentan para aplicar medidas disciplinarias.**

*Objetivo:* Conocer los vacíos en los mecanismos para la aplicación de la acción disciplinaria.

La opinión sobre las limitantes más frecuentes para la aplicación de medidas disciplinarias, es un poco dispersa. La frecuencia de las opciones presentadas resultó como se presenta en el cuadro de bajo. Los(as) entrevistados(as) señalaron además que hay deficiencias por parte de la Fiscalía para emitir fallos, en algunos casos éstos han llegado a tomar hasta 4 años y en otros casos las respuestas son ambiguas (SI y NO), lo que no permite que se tomen medidas. También se informó que la falta de pruebas contundentes limita la aplicación de la acción disciplinaria para algunos casos, ya a falta de prueba se requiere de testigos y la gente no desea colaborar en estos casos.

Limitantes más comunes para la aplicación disciplinaria	Frecuencia	%
Vacíos en el reglamento de trabajo o la ley	1	9
No se toman acciones por parte de los jefes de línea	3	27
Falta de conocimiento	2	19
Falta de apoyo o asesoría de las instancia involucradas en el proceso	3	27
Otros	1	9
Todas las anteriores	1	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

**28. ¿Qué impacto considera que tiene la falta de aplicación de medidas disciplinarias?**

*Objetivo: Conocer los problemas que se derivan se la falta de aplicación de medidas disciplinarias.*

Se presentó a los entrevistados algunos posibles impactos que tiene la no aplicación de medidas disciplinarias ante las faltas de los empleados, las cuales se presentan en el cuadro abajo con la respectiva frecuencia de selección. Hay una comprensión mayoritaria de que la falta de la aplicación de medidas afecta el clima laboral, causa pérdida de credibilidad en el sistema, provoca la reproducción de los malos ejemplos y fortalece los derechos socavando los deberes, generando casos y reincidencia, volviendo el proceso aún más engorroso en los casos que se atienden. Se añadió además que en algunos casos esto lleva a la pérdida de recursos importantes para la institución y el incumplimiento de contratos.

Impactos de la falta de aplicación de medidas disciplinarias	Frecuencia	%
Afecta el clima laboral	6	33
Afecta los tiempos de entrega del departamento	2	11
Afecta las tareas o rendimiento de los empleados cercanos	4	22
Otros	3	17
Todas las anteriores	3	17
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**29. ¿Cómo se administra la solución de conflictos y cuál es el rol de Recursos Humanos en el proceso?**

*Objetivo: Conocer cómo se hace la administración de conflictos y cuál es el rol de los gerentes de línea y de Recursos Humanos en el proceso.*

Aunque las opiniones son dispersas, se coincide con el rol de Recursos Humanos como observador y ejecutor de las acciones resultantes del proceso. Otra coincidencia es que los jefes son una de las partes involucradas en la solución de conflictos en el personal administrativo, así como el Decano, como máxima autoridad administrativa y ejecutiva en las Facultades. Entre las opiniones que se vertieron están las que expresan que no hay cultura de manejo de conflictos. Una Facultad comentó haber realizado un taller con los jefes de unidad para el manejo de conflictos. En general, el tema se confundió muchas con el proceso disciplinario.

**30. ¿Considera que existe una buena administración de sueldos y salarios acorde a la capacidad y contribución de los empleados?**

*Objetivo: Conocer las impresiones de los encargados de Recursos Humanos sobre la administración de las remuneraciones.*

La mayoría de las Facultades entrevistas (5) asegura que existe una buena administración de sueldos y salarios, pues se considera que la UES tiene buenos salarios en comparación con el sector público, aunque expresan que se debe

mejorar ya que hubo deficiencias en la implementación del Escalafón, así como reconocen que el instrumento de aplicación tiene vacíos, sin olvidar que existen limitaciones presupuestarias para aplicarlo como se debe. Las 4 Facultades que opinaron que no existe una buena administración de sueldos y salarios, agregan que la implementación del Escalafón se basó más en personas que en un instrumento suficiente para la valuación justa de los puestos, pues aunque existen los puestos tipos, no hay forma de saber la diferencia entre categorías. Otro aspecto que expresan estas Facultades es que la brecha entre las diferentes categorías y clases se ha ido cerrando debido a los criterios con que se aplican los incrementos del gobierno. Se expresó además un descontento por la brecha que existe entre las Clases de Profesional Universitario Docente y Profesional Universitario no Docente.

**31. ¿Se mantiene algún programa de incentivos para los empleados?**

*Objetivo:* Conocer poseen un plan de incentivos para los empleados para motivar su desarrollo y contribución a la organización.

De manera unánime las Facultades contestaron no poseer programas de incentivos para los empleados, y señalaron las dificultades económicas para este llevarlos a cabo. Aunque en su mayoría entiende los incentivos como prestaciones de tipo económico, una Facultad expresó que es importante crear el sentimiento de pertenencia. Una Facultad expresó tener un proyecto de incentivos para el personal administrativo y la entrega de reconocimientos para el sector docente.

**32. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en aspectos de Seguridad e Higiene ocupacional?**

*Objetivo:* Conocer la frecuencia con que se capacita al personal en aspectos de Seguridad e Higiene ocupacional.

De las Facultades entrevistadas, 2 manifestaron realizar capacitaciones sobre Seguridad e Higiene Ocupacional una vez al año; otras 2 expresaron no haber capacitado nunca en este tema. Una Facultad expresó haber llevado a cabo una capacitación en este tema alguna vez. Se identificó que el tema se confundió con medioambiente.

**33. ¿Con qué frecuencia se evalúa el clima laboral?**

*Objetivo:* Conocer el interés de las Facultades en conocer la percepción de los empleados sobre temas como el liderazgo, la estructura, los procesos, etc., así como su motivación y compromiso con la institución.

De las Facultades entrevistadas, 7 expresaron que nunca han llevado a cabo un evaluación del Clima Laboral, una expresó que lo hizo sólo una vez y una no contestó a la pregunta.

**34. ¿Cuál es la tasa de rotación anual de personal en la Facultad?**

*Objetivo:* Conocer las admisiones y retiros con respecto al número de empleados de cada Facultad.

De las 9 Facultades entrevistadas, 8 expresaron que no calculan la Tasa de Rotación de Personal, una de ellas dijo que calcula que es casi nula o alrededor del 1%. Se señaló que sólo existen cambios internos y en ocasiones se notó que se confundió este indicador con los cambios de puesto del personal que se dan a nivel interno.

**35. ¿Cuál es la edad de retiro y cómo se administra la desvinculación laboral por jubilación?**

*Objetivo:* Conocer si existe una política sobre la edad de jubilación y cómo se administra el proceso de desvinculación laboral en términos de la planificación de acciones concretas; asimismo conocer si se aplica en todos los casos o cuáles son los motivos por los cuales se retiene a ciertos empleados.

Todas las Facultades coincidieron que la edad de retiro que utilizan es la que señala la ley (55 años para la mujer y 60 para el hombre) y que la Universidad no tiene una política al respecto por que se considera ilegal obligar el retiro. También expresaron otros factores que desincentivan el retiro voluntario: los empleados que no calificaron para permanecer en el INPEP, pasaron a la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones, esta Ley sólo otorga el 70% del promedio de los salarios obtenidos durante toda la vida laboral, mientras que con la Ley del INPEP se recibía el 100% del promedio de los últimos años de contribución. Además, con la Ley SAP, las personas pueden jubilarse sin renunciar a continuar empleados en el sistema público. Debido a esa situación, las personas sólo se retiran cuando

hay un decreto para retiro voluntario, pues obtienen una compensación adicional. Se comentó que hay algunos casos en que las personas ni siquiera informaron que ya estaban jubiladas.

Entre los problemas que acarrea esta situación, se mencionó que gran parte de la fuerza de trabajo de las Facultades está compuesta por personas de hasta 80 y 85 años, algunos de ellos(as) con capacidad limitada para ejercer sus funciones. Por otro lado, esto limita las oportunidades para la gente joven. Otro impacto negativo de esta situación es relacionado con el pago de subsidios por enfermedad cuando ya no se cotiza el Seguro Social.

Entre las acciones que pueden emprender de oficio las unidades de Recursos Humanos, sólo están el retiro del Fondo Universitario de Protección y la suspensión de las cotizaciones a ISSS y AFP en caso que se jubilan. Al menos 3 Facultades reportaron que envían notas a los a los empleados que llegan a la edad de jubilación para persuadir de manera sutil el retiro e informarles sobre de los aspectos anteriores para que tomen en cuenta el cambio en los descuentos de su salario.

**36. ¿Cuál es la situación de la Facultad con respecto al Pasivo Laboral y qué medidas implementan para resolver o prevenir inconvenientes en este tema?**

*Objetivo: Conocer si enfrentan dificultades en el tema del Pasivo Laboral y cómo los están abordando.*

Solamente 1 de las Facultades entrevistadas reportó no tener dificultades con el Pasivo Laboral y señaló tomar acciones de apoyo a los empleados para no afectar sus ingresos mientras se completa el trámite de jubilación, brindándoles un contrato por servicios un período de dos meses.

Las demás Facultades expresaron tener deudas con personas que ya se han retirado de la institución y sólo se les ha pagado el FUP, pero que aún están a espera de su indemnización. Se conoce algunas deudas tienen antigüedad de hasta 5 años y que al menos 2 de esas personas ya han fallecido. Esta situación desincentiva los retiros voluntarios, por temor a que nunca lleguen a pagarse esas sumas, de tal forma que continúan trabajando.

## Anexo 2.2

### **SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A UNIDADES DE OFICINAS CENTRALES DE LA UES**

Para el desarrollo de la investigación fue necesario entrevistar a funcionarios y autoridades que están directamente relacionados con el quehacer de la Universidad, por lo cual se entrevistó al Ing. René Nieto Lovo, Rector de la UES. Lic. Salvador Castillo, Vicerrector Administrativo, Licda. Otilia Morena Rivas, Jefa de Unidad de Recursos Humanos Central, Licda. Evelyn Elizabeth López de Cardoza, Auditora Interna. Lic. Gilberto Gutiérrez, Colaborador Jurídico, asignado a la Facultad de Ciencias Agronómicas por Fiscalía.

**1. ¿Podría indicar la relación de dependencia y/o apoyo que existe entre la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas y su Unidad?**

Objetivo: determinar el tipo de relaciones de apoyo y colaboración que existe entre ambas unidades.

De los funcionarios entrevistados, tres contestaron que la relación que tienen con la Facultad es meramente de asesoría, uno de ellos contesto que su relación no es directamente con la Unidad de Recursos Humanos, sino que con el Decano de la Facultad.

**2. ¿Con qué frecuencia su Unidad brinda capacitaciones o actualizaciones a los funcionarios de Recursos Humanos en temas que se relacionan con su área de trabajo? Mencione las del último año.**

Objetivo: Conocer si se brinda algún tipo de capacitación y el punto de vista de los jefes de las Unidades de Oficinas Centrales en cuanto a los aspectos que deben conocer los funcionarios de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Al preguntar a los funcionarios sobre la frecuencia en que se brinda capacitaciones a las personas encargadas de realizar la función de Recursos Humanos, tres de ellos coincidieron que era a solicitud de la Facultad en base a necesidades, uno de los funcionarios respondió que no brinda capacitaciones a la Facultad si no que informa de oportunidades de capacitación que surgen al Decano de la Facultad y ofertas de proyectos, y él decide si participa o no.

**3. ¿Podría comentar qué tipo de acciones emprende su Unidad cuando hay cambio de autoridades en las diferentes Facultades para asegurar que los aspectos de su área son atendidos adecuadamente y a quiénes están dirigidas esas acciones?**

Objetivo: Determinar cómo las Unidades de Oficinas Centrales contribuyen al proceso de adaptación de las nuevas jefaturas en las Facultades de la Universidad.

Dos de las autoridades entrevistadas coincidieron en que existe poco involucramiento de su parte en este proceso que se da en la Facultad de Agronomía, uno de ellos comento que sus acciones van encaminadas a los miembros de Junta Directiva y Decano en aspectos de revisión de la normativa legal para no caer en irregularidades que algunas veces se vuelven repetitivas.

**4. ¿Cuál sería su evaluación de los siguientes aspectos de desempeño de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, ante los requerimientos de su Unidad?**

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Actitud	<input type="checkbox"/>				
Calidad del trabajo	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>				
Dominio técnico del área	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento específico de los instrumentos de la UES	<input type="checkbox"/>				

Uno de los funcionarios entrevistados considera que la relación que tiene con la actual administración de Recursos Humanos de la Facultad de Agronomía en cuanto a los aspectos antes mencionados, es muy buena, uno de ellos los evaluó en el rango de muy bueno, bueno y regular, la siguiente calificación que le otorgaron fue de muy buena y buena, en aspectos como: actitud, calidad de trabajo, tiempo de respuesta aclarando que esto dependía del proceso, en algunas ocasiones se da falta de seguimiento.

5. **¿Qué aspectos considera que la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas debería implementar para mejorar su funcionamiento?**

Objetivo: Conocer el punto de vista de los jefes de las Unidades de Oficinas Centrales en cuanto a los aspectos que debería cambiar o mejorar la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

La respuesta obtenida para esta interrogante fueron los siguientes aspectos:

- Plan de capacitaciones para su personal,
- Mejoramiento de materiales y equipo de trabajo
- Actualizar organigrama de la Facultad
- Incrementar el conocimiento de la Legislación Universitaria
- Poseer dominio en cuanto a la realización de los procesos inherentes al cargo.
- contar con el personal idóneo,
- Contar con más apoyo del Decanato y Junta Directiva.

## **SECCIÓN UNICA PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS CENTRAL**

1. **¿Cuenta La Unidad de Recursos Humanos con alguna estrategia de corto o mediano plazo reflejado en algún plan Estratégico o de otro tipo?**

Objetivo: Determinar si la Sub-Gerencia de Personal cuenta con un plan que contempla las áreas estratégicas de alto valor para las Facultades.

No, las autoridades actuales de Recursos Humanos Central están creando un proyecto que involucra a las Facultades.

2. **¿La Unidad de Recursos Humanos cuenta con un Plan Operativo Anual y éste involucra actividades relacionadas con las Facultades?**

Objetivo: Determinar si la Sub-Gerencia de Personal cuenta con un marco que visualice sus actividades y metas para un periodo dado.

No

3. **¿La Unidad de Recursos Humanos cuenta con un Manual de Políticas y Procedimientos del área de Recursos Humanos sobre los aspectos que son generales a todas las Facultades?**

Objetivo: Indagar si la Sub-Gerencia de Personal posee Manuales Administrativos de los aspectos generales de su área.

No, se rige por la Ley Orgánica de la UES, por el Reglamento General del Escalafón para los empleados de la Universidad, lo único con lo que cuenta es con un manual de puestos.

4. **¿Cuál es el rol de la Unidad de Recursos Humanos con respecto a las Unidades/Función de Recursos Humanos en las Facultades?**

Objetivo: Conocer el papel que juega la Sub-Gerencia de Personal respecto a las Unidades que desempeñan la función de Recursos Humanos en la Universidad.

Es completamente de asesoría y apoyo

**5. ¿Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos realiza reuniones de coordinación de aspectos de interés de la Universidad en general?**

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Nunca
- e) Otros, especifique

Objetivo: Determinar si la Sub-Gerencia de Personal realiza reuniones de coordinación sobre aspectos de interés y la periodicidad en que realiza las mismas.

No existe una frecuencia definida, estas se dan solo cuando surgen necesidades, por lo general existe una relación de respeto con los funcionarios de las demás Facultades.

**6. ¿Qué tipo de informes requiere la Unidad de Recursos Humanos Central a las Facultades? y qué tipo de aspectos se monitorean.**

Objetivo: Conocer los informes que necesita la Sub-Gerencia de Personal para monitorear aspectos relacionados con la Función de Recursos Humanos.

Ninguno, algunas veces se les solicitan informes sobre acuerdos de nombramientos, renunciaciones, retiro, y para solucionar problemas con los seguros de vida.

**7. ¿Qué tipo de informes produce la Unidad de Recursos Humanos Central para la Vicerrectoría Administrativa, Rectoría o Consejo Superior Universitario?**

Objetivo: Conocer el tipo de información que la Sub-Gerencia de Personal brinda a las autoridades.

Informes sobre contrataciones, pasivo laboral, indemnizaciones, se hace cada seis meses, pero en ocasiones dependiendo la urgencia suele hacerse cada tres meses.

**8. ¿Cómo se asegura la de Recursos Humanos de que los funcionarios de Recursos Humanos de las Facultades satisfacen los requerimientos mínimos de su rol previo a su nombramiento?**

No aplica.

**14 ¿Cuál es la participación de la Unidad de Recursos Humanos en las decisiones de contratación de los funcionarios de Recursos Humanos en las Facultades?**

No aplica, por que las Facultades son autónomas.

**15 ¿Cuál es la tasa de rotación de personal de la Universidad, cual es su interpretación sobre este indicador?**

No aplica, porque en la Universidad no se despide a nadie.

**16 ¿La Universidad tiene una política sobre la edad de jubilación para los empleados? ¿Qué opinión tiene la Unidad de Recursos Humanos sobre los empleados que sobre pasan la edad y continúan trabajando en la Universidad? ¿Qué opinión tiene la Unidad de Recursos Humanos sobre la recontractación de personas que ya se han jubilado de la Universidad?**

La Universidad no tiene una política establecida, pero el Consejo aprobó ya no contratar a personas jubiladas por ley de salarios. Aunque en el caso de algunos docente se hace la excepción.

**17 ¿La Unidad de Recursos Humanos está al tanto de las dificultades que existen en algunas Facultades sobre el pasivo laboral? y qué medidas de solución ha propuesto para superar la situación.**

Sí, porque el pasivo laboral representa una deuda muy grande que tiene la Universidad con las personas que se retiran voluntariamente y no se puede cancelar en su totalidad las prestaciones, en algunos casos llegando la espera hasta la muerte de los interesados, el pasivo laboral se consolida y se manda a un Comité Financiero de oficinas centrales, se ha gestionado con el gobierno fondos para pasivo laboral y la universidad podría pagar con fondos de años anteriores. La Universidad no debería cubrir las incapacidades de las personas ya pensionadas.

Si la Universidad contara con presupuesto para cancelar las prestaciones totalmente, el personal no dudaría en retirarse

**18 ¿Mantiene la Unidad de Recursos Humanos Planes de Sucesión para los puestos que son claves en la Universidad? ¿Qué opinión tiene de éstos y qué limitantes encuentra para implementarlos?**

No, solo se aplican cambios de categoría.

**19 ¿La Unidad de Recursos Humanos registra Planes de Carrera para los funcionarios de Oficinas Centrales?**

No, debido a que existen limitantes para aplicarlos, lo que ocurre a veces es que genera expectativas y los empleados creen que es para ascenderlos de puesto.

**20 ¿Qué tendría que cambiar para que la Unidad de Recursos Humanos Central asuma un rol más contemporáneo y se convierta en un aliado estratégico para el desarrollo de la Universidad?**

- Se debe cambiar la operatividad, pues esto limita la creación de nuevos sistemas
- Mas estabilidad en los puestos de jefatura
- Orgánicamente, se limita porque no hay poder de decisión
- Mejoramiento del espacio físico
- Se necesita más modernización, apoyo y dinero.

## **Entrevista realizada al Ing. René Nieto Lovo, Rector de la Universidad de El Salvador**

Las preguntas 1, 2 son las iguales con las preguntas realizadas a la Unidad de Auditoría, Fiscalía.

La pregunta 6 se relacionó con la pregunta No. 17 de la Unidad de Recursos Humanos Central.

**3 ¿Cual es su opinión en cuanto a la legislación con la que cuenta actualmente la Universidad**

Las leyes están desfasadas, actualmente se está contemplando una revisión, para que estén acorde a las leyes del Gobierno de la República

**4 ¿Cuenta la Rectoría con un Plan de trabajo a mediano y largo plazo?**

Sí, actualmente se contempla la modernización de la UES, lo que implica el uso de tecnología para mejorar procesos, acortar tiempos de entrega, minimizar la burocracia, actualizar el organigrama general de la Universidad, se considera que la Ley Orgánica debe ser modificada.

**5 ¿Cuál es su opinión en cuanto al cambio de nombre que sufrió la Subgerencia de Personal a Unidad de Recursos Humanos Central?**

Cuando se llamaba Subgerencia de Personal, era porque no existía la Vicerrectoría Administrativa, por lo tanto la Subgerencia ya no tenía razón de ser, debido a que la Vicerrectoría realiza la mayoría de las actividades que antes llevaba a cabo como subgerencia.

**Entrevista realizada al Lic. Salvador Castillo, Vicerrector Administrativo de la Universidad de El Salvador.**

**1 ¿De qué se trata la Reforma Universitaria y cuáles son sus ejes principales de la reforma?**

Se espera lograr poner lo administrativo al servicio de lo académico.

**2 ¿Cuáles son los problemas principales que identifica en el área de Recursos Humanos y Qué estrategias plantea la Reforma para abordarlos?**

- Actualmente existe una carencia de manuales de funciones y procedimientos
- Ser facilitador de los procesos administrativos
- Capacitaciones al personal
- Mejorar la atención a los estudiantes
- Contratar personas idóneas a los puestos (no familiares)
- Reorganización (ocupar vacantes con el mismo personal que se encuentra laborando actualmente)
- Conflicto de intereses en el trabajo
- Expedientes laborales desactualizados

Se espera mejora todas estas situaciones mediante controles en los procesos

**3 ¿Qué aspectos del Plan de Reforma podrían ser incorporados en nuestro estudio para dar un impulso a esa reforma?**

Apoyo con la elaboración de manuales.

**4. Aunque este estudio está originalmente orientado a la Facultad de Ciencias Agronómicas, ¿qué recomendaciones haría a nuestro estudio, según su experiencia, para que los resultados tengan un impacto más amplio, incluso a nivel institucional?**

- Primero educar a las personas, estudiantes, personal docentes y administrativo.
- Impulsar que los jefes asuman el grado de responsabilidad que les corresponde a la hora de gestionar a las personas que tienen a su cargo.
- Lograr que se respete y conserven los bienes de la UES.
- Estandarizar procesos.
- Homogenizar los 15 de permisos al año que son mal interpretados por los empleados
- Lograr que los empleados participen por cuenta propia

**5. ¿Cuál es su opinión en cuanto al pasivo laboral y como planea su administración contribuir a la solución de este problema?**

Se ha gestionado con el gobierno fondos para el pasivo laboral, pues la universidad podría pagar con recursos de años anteriores.

Para personas pensionadas la universidad ya no les debería pagar las incapacidades

Relacionada con la pregunta No. 17 de la Unidad de Recursos Humanos Central

## Anexo 2.3

### **Tabulación e interpretación de datos del cuestionario dirigido a los empleados de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas**

#### **1. Conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.**

Objetivo: Determinar si las personas que conforman la Unidad de Recursos Humanos conocen la Misión que rige el proceder de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 1**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 1**



#### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados que involucra a los 4 empleados que conforman la Unidad de Recursos Humanos, un 75% indica que tiene conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas, en cambio un 25% admite no conocer dicha Misión. Por lo tanto, la mayoría de empleados que integra la Unidad de Recursos Humanos conoce la razón de ser de la Facultad, la cual esta encaminada a la formación y desarrollo de profesionales en el área agropecuaria y forestal del país.

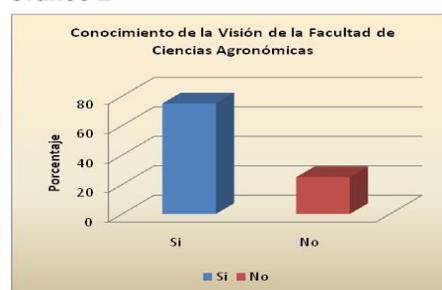
#### **2. Conocimiento de la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.**

Objetivo: Determinar si el personal de la Unidad de Recursos Humanos conoce la Visión que proyecta a dónde quiere llegar la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 2**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 2**



#### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos, se obtiene que un 75% conoce la Visión de la Facultad contra un 25% que asegura no conocer la visión la Facultad para la que trabaja. La mayoría de empleados que realizan la función de Recursos Humanos conoce la proyección de a dónde quiere llegar la Facultad de Ciencias Agronómicas.

### 3. Conocimiento de los Objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Determinar si el personal que conforma la Unidad de Recursos Humanos identifica resultados finales deseados por la Facultad Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 3**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
No sabe	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



**Interpretación:**

Del total de encuestados en la Unidad de Recursos Humanos, el 100% conoce los objetivos que se han trazado y que pretende alcanzar, como lineamiento estratégico en el desarrollo de las funciones de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

### 4. Compromiso personal con la Misión, Visión y Objetivos de la Facultad.

Objetivo: Determinar si el personal de la Unidad de Recursos Humanos se identifica con los fines, proyecciones y resultados finales de la Facultad Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 4**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	1	25
Bastante	2	50
Regular	0	0
Poco	1	25
Nada	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 4**



**Interpretación:**

De 100% de encuestados, un 50% indica que se siente bastante identificado con la Misión, Visión y Objetivos de la Facultad, respectivamente un 25% se siente completamente identificado con los mismos y un restante 25% admite sentirse poco identificado. Lo anterior conlleva a determinar que más de la mitad de los empleados presenta un sentimiento de compromiso sólido con la Facultad, su razón de ser, proyecciones y los resultados que pretende alcanzar como entidad, y una pequeña porción de los empleados manifiesta que su compromiso es menor con la estrategia de la misma.

### 5. Conocimiento del Plan Estratégico que incluya estrategias sobre Recursos Humanos.

Objetivo: Determinar si la Facultad de Ciencias Agronómicas cuenta con un plan que contempla estrategias de alto valor relacionadas a la función de Recursos Humanos para la Facultad.

**Cuadro 5**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75
No	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 5**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que operativizan la función de Recursos Humanos, se obtiene que un 75% conoce el Plan Estratégico de la Facultad y un 25% asegura desconocer dicho Plan. En base a los resultados obtenidos se determina que la mayoría de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos indica que existen estrategias referentes a la gestión Recursos Humanos contempladas en el Plan Estratégico de la Facultad.

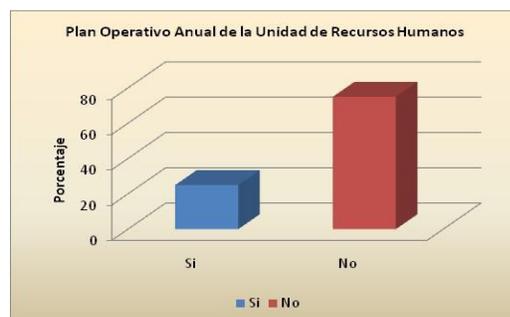
### 6. Plan Operativo Anual de la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo: Determinar si la Unidad de Recursos Humanos cuenta con un marco que visualice sus actividades y metas.

**Cuadro 6**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 6**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que operativizan la función de Recursos Humanos, se obtiene que un 75% argumenta que no se cuenta con un plan operativo anual para la Unidad y un 25% asegura la existencia de dicho Plan. En base a los resultados obtenidos se determina que la mayoría de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos indica que en el presente año no se cuenta con un plan que refleje los resultados específicos y de corto plazo que se esperan obtener en la Unidad, además de señalar que tienden a confundir este con el plan operativo a nivel de Facultad el cual está bajo la responsabilidad del Planificador y el Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

## 7. Cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual.

Objetivo: Determinar si la Unidad de Recursos Humanos identifica el logro de los objetivos que se propusieron cumplir en el Plan Operativo Anual.

**Cuadro 7**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	2	50
No Sabe	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 7**



### Interpretación:

Del total de 4 encuestados en la Unidad de Recursos Humanos, un 50% indica que no se cumplen los objetivos del Plan Operativo Anual, en cambio un 25% asegura que si se cumplen los objetivos trazados en el Plan y otro 25% no está enterado sobre el tema en cuestión. Por lo tanto, la mitad de los empleados encargados de operativizar la función de Recursos Humanos admiten que no se logra cumplir con los objetivos específicos de la Unidad que compete a la correcta ejecución de procesos y actividades que a su vez deben estar contempladas en el Plan Operativo Anual General de la Facultad, mostrando que el resto de empleados o desconoce de los logros porque no se hacen del conocimiento de los mismos o por el contrario opina que se logra la consecución de algunos de estos objetivos.

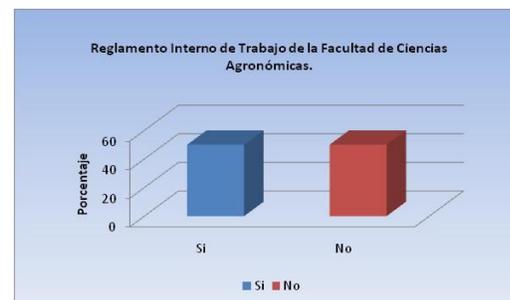
## 8. Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Indagar si la Facultad de Ciencias Agronómicas cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo que guíe las relaciones de trabajo entre jefes y empleados.

**Cuadro 8**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50
No	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, un 50% asegura que si se cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo y el 50% restante niega la existencia del mismo. Los resultados obtenidos reflejan que la mitad de los empleados reconocen la existencia de un instrumento guía que enmarca las buenas prácticas y las relaciones de trabajo entre jefes y empleados de la Facultad, por otra parte el resto de empleados asegura no conocer de un reglamento a nivel de la Facultad.

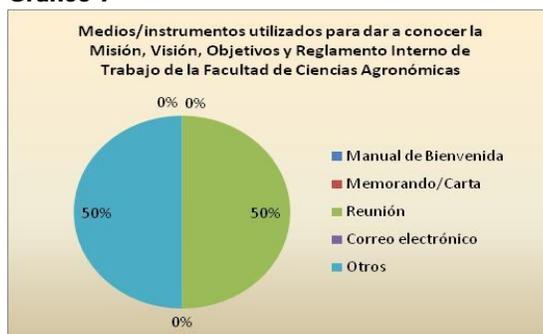
## 9. Medios/instrumentos utilizados para dar a conocer la Misión, Visión, Objetivos y Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Determinar los medios/instrumentos utilizados para dar a conocer la información correspondiente a la Misión, Visión, Objetivos y Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 9**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	0	0
Memorando/Carta	0	0
Reunión	2	50
Correo electrónico	0	0
Otros	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 9**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, un 50% indicó que la Misión, Visión, Objetivos y Reglamento Interno de Trabajo se dio a conocer a través de una reunión y el otro 50% menciona que se transmitió a través de otros medios. Los resultados obtenidos reflejan que la mitad de los empleados aseguran que la información de carácter general sobre la Facultad como lo es su Misión, Visión, Objetivos y Reglamento General del UES se transmitió a sus trabajadores a través de reuniones generales, mientras que la otra mitad de sus empleados argumenta que esta información se dio a conocer de manera informal a través de charlas y por sus propios medios, visitando la página web de la Facultad.

## 10. Frecuencia de uso de la información disponible en los manuales de políticas, descripción de puestos y procedimientos.

Objetivo: Identificar la frecuencia de uso de los Manuales Administrativos por el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 10**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
La mayoría de las veces	2	50
A veces	1	25
Casi nunca	0	0
Nunca	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



### Interpretación:

Del total de 4 encuestados en la Unidad de Recursos Humanos, 50% de los empleados utiliza la mayoría de las veces los manuales administrativos, 25% admite que los utiliza a veces y el restante 25% no los utiliza nunca. Por lo tanto, más de la mitad de empleados de la Unidad de Recursos Humanos utiliza como referente en la realización de procesos y funciones los respectivos manuales administrativos con los que cuenta la Facultad, para realizar sus labores cotidianas.

## 11. Documentos que respaldan las actividades, trabajo y funciones desarrolladas por la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo: Identificar la forma en que la Unidad de Recursos Humanos ampara las actividades, trabajo y funciones que realiza en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 11**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Bitácoras	0	0
Memoria de labores	3	60
Informes (Mensuales, trimestrales, anuales)	0	0
Plan anual	1	20
Ninguno de los anteriores	1	20
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



### Interpretación:

En base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la Unidad de recursos humanos se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados, 60% indican que realizan una memoria de labores, 20% la realización del plan anual y 20% indica que no utiliza ninguno de los anteriores. Lo empleados de la Unidad de Recursos Humanos en su mayoría respaldan la realización de su trabajo mediante una memoria de labores en la que se indican las actividades y funciones que desempeñan con el fin de cumplir con las metas de trabajo propuestas en el desarrollo de las funciones que como Unidad se demanda.

## 12. Medios efectivos utilizados para dar a conocer información de interés para los empleados.

Objetivo: Establecer la efectividad de los medios para transmitir información hacia los demás empleados que conforman la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 12**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Correo institucional de la Facultad	0	0
Carteles	0	0
Memorando/Carta	3	60
Reunión	1	20
Otros	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12**



### Interpretación:

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente: del 100% de encuestados un 60% indica que los memorandos/ cartas son los medios más utilizados para dar a conocer a los empleados información de su interés; 20% asegura que las reuniones y el otro 20% que otros. Por lo tanto la mayoría de empleados encuentra de mayor efectividad los memorandos y cartas para dar a conocer información de carácter oficial, concerniente a requerimientos de la Unidad y demás que se estime necesario de transmitir a los empleados de la Facultad.

### 13. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal administrativo

Objetivo: Investigar en que forma la Unidad lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

**Cuadro 13**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Se estudia requerimientos de los Deptos/Unidades	2	20
Procesos realizados en base a legislación UES	3	30
Evaluación del nuevo personal por comité, Decano, Jefe R.H.	2	20
Contrataciones se establecen en base a acuerdos de Decanato y Junta Directiva	2	20
No sabe	1	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13**



#### Interpretación:

Del total de respuestas obtenidas de las personas encuestadas en la Unidad de Recursos Humanos, 30% argumenta que los procesos de reclutamiento, selección y contratación del sector administrativo se realiza en base a lo establecido en la legislación de la UES, 20% indica que primero se estudian los requerimientos de los departamentos/Unidades que solicitan personal, 20% que el personal nuevo es evaluado por el comité, Decano y Jefe de Recursos Humanos; y un 20% afirma que las contrataciones se hacen mediante acuerdos de Decanato y Junta Directiva, por otra parte un 10% negó conocer cómo se llevan a cabo estos procesos.

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que la mayoría de personas que operativizan la función de Recursos Humanos tiene claro el proceso que conlleva reclutar, seleccionar y contratar a nuevo personal en base a las necesidades de las Unidades y Departamentos que conforman a la Facultad de Ciencias Agronómicas.

### 14. Plan de Inducción y Manual de Bienvenida para los nuevos empleados.

Objetivo: Determinar la Unidad de Recursos Humanos cuenta con el respectivo Plan de Inducción y Manual de Bienvenida aplicable para el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 14**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14**



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: el 100% de los encuestados en la Unidad de Recursos Humanos aseguran que no se cuenta con un plan que determine como se llevará a cabo la inducción,

además de no contar con un Manual de Bienvenida que enmarque el campo de acción de este proceso para el nuevo personal que se integra a la Facultad.

### 15. Gestión y evaluación del periodo de prueba de los empleados de la Facultad.

Objetivo: Identificar cómo se da la gestión del periodo de prueba a los empleados de la Facultad y quién está a cargo de la evaluación.

**Cuadro 15**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Lineamientos según Junta Directiva	2	29
Se encarga de supervisar y evaluar jefe inmediato	3	43
Personal administrativo no se evalúa	1	14
No sabe	1	14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Gráfico 15**



#### Interpretación:

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente, del 100% de encuestados, 43% afirma que el Jefe inmediato se encarga de evaluar y supervisar al nuevo personal, 29% indica que el periodo de prueba se realiza en base a los lineamientos de Junta Directiva, 14% afirma que el personal administrativo no es evaluado y un 14% desconoce cómo se realiza la evaluación del periodo de prueba. Por lo tanto se determina que gran parte de los empleados conoce con exactitud cómo se gestiona el periodo de prueba al que es sometido el nuevo personal, dicha evaluación esta a cargo del Jefe de la Unidad a la que se integrará el empleado.

### 16. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño al personal administrativo y docente.

Objetivo: Determinar si la Unidad realiza evaluaciones de desempeño en la Facultad y la periodicidad en que realiza dichas evaluaciones.

**Cuadro 16**

Respuestas	Docente		Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Cada seis meses	0	0	0	0
Cada año	0	0	0	0
Más de 1 año	1	25	3	75
Nunca	1	25	1	25
Otros	2	50	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16**



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos se determina lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, referente al personal administrativo, 75% afirma que las evaluaciones de desempeño se realizan pasado más de un año y 25% asegura que nunca se han realizado tales evaluaciones; respecto a las evaluaciones al sector docente, 50% afirma que se utiliza otra frecuencia de evaluación, 25% indica que se evalúan pasado más de un año y 25% asegura que nunca se ha evaluado al personal docente. Lo anterior refleja que la dinámica

de evaluación es similar para sector administrativo y sector docente en relación al tiempo de realización, puesto que llevan más de un año sin someterse a la misma, además cabe mencionar que dicha evaluación es diferente para cada sector ya que esta se realiza en base a la naturaleza de sus funciones.

**17. Seguimiento y acciones respecto a los resultados obtenidos en las evaluaciones al personal.**

Objetivo: Determinar si la Unidad brinda análisis y recomienda un seguimiento a los resultados arrojados en las evaluaciones al personal.

**Cuadro 17**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	0	0
Mejoras en la estación de trabajo (maquinaria, equipo, espacio)	0	0
Medidas sustitutivas de carácter temporal	1	25
Acciones disciplinarias	0	0
Ninguna de las anteriores	3	75
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico17**



**Interpretación:**

Los hallazgos en la fase de recolección de datos muestran lo siguiente: del 100% de encuestados, 75% manifiestan que no se realizan acciones para mejorar en los resultados negativos y que no se da seguimiento a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño, contra un 25% que asegura que se toman medidas sustitutivas de carácter temporal ante los resultados negativos que se encuentran en la evaluación. Lo anterior expone que en su mayoría los empleados que operativizan la función, consideran que no se toman acciones como Unidad de Recursos Humanos, todo esto en base a las experiencias de antiguas evaluaciones realizadas en la Facultad para las cuales no se dio el seguimiento y análisis de los resultados que arrojaron las evaluaciones del desempeño.

**18. Administración de sueldos y salarios aplicados al personal de la Facultad.**

Objetivo: Indagar la percepción respecto a la administración de sueldos y salarios aplicado al personal de la Facultad.

**Cuadro 18**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50
No	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 18**



**Interpretación:**

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 50% afirma que existe una buena administración de sueldos y salarios en la Facultad, mientras que el otro 50% asegura que no existe una buena administración de sueldos y salarios. Lo anterior refleja el punto de divergencia entre las opiniones del personal de la Unidad de Recursos Humanos respecto a cómo se maneja a nivel de la Facultad la asignación de salarios e incrementos al mismo en base a la capacidad y a la contribución del empleado.

### 19. Programa de incentivos de la Facultad.

Objetivo: Conocer si existe un programa de incentivos al personal de la Facultad.

**Cuadro 19**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 19**



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente, el 100% de los encuestados en la Unidad de Recursos Humanos aseguran que no se cuenta con un programa de recompensas para el personal que motiven su desempeño y contribución a la Facultad y el compromiso de la misma para con sus empleados.

### 20. Plan de Carrera y Plan de Sucesión en la Facultad.

Objetivo: Conocer si se realizan los Planes de Carrera y Planes de Sucesión en la Facultad y quienes se involucran en el desarrollo de los mismos.

**Cuadro 20**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 20**



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente, el 100% de los encuestados en la Unidad de Recursos Humanos aseguran que no se cuenta con un plan que contemple el desarrollo de la carrera de los empleados y la sucesión de puestos clave en la Facultad.

### 21. Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la Facultad.

Objetivo: Determinar si la Unidad cuenta con programas para capacitar y desarrollar el potencial que posee el personal de la Facultad.

**Cuadro 21**

Respuestas	Docente		Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	0	0
No	4	100	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 21**



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: el 100% de los encuestados en la Unidad de Recursos Humanos aseguran que no se cuenta con un programa que contemple el desarrollo del personal y las capacitaciones que actualmente necesita el personal administrativo y docente para mejorar su desempeño.

## 22. Gestión de capacitaciones para el personal de la Facultad.

Objetivo: Conocer como se gestionan las capacitaciones que necesitan los empleados de la Facultad.

**Cuadro 22**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Gestión de Unidad de Recursos Humanos Central	1	25
Iniciativa Autoridades	1	25
No sabe	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 22**



### Interpretación:

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente: del 100% de encuestados, 50% afirma desconocer cómo se lleva a cabo la gestión de las capacitaciones, 25% indica que la gestión de capacitaciones es a través de la Unidad de Recursos Humanos Central y un 25% asegura que las capacitaciones son el resultado de las iniciativas de las Autoridades. Por lo tanto se determina que gran parte de los empleados desconoce cómo gestionar capacitaciones a nivel de Unidad para beneficio de los empleados de la Facultad.

## 23. Implementos básicos de protección/seguridad para el personal de la Facultad y accidentes de trabajo reportados comúnmente en la Facultad.

Objetivo: Conocer cómo se gestionan los implementos básicos de protección/seguridad en la Facultad.

**Cuadro 23**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Gestiona Junta Directiva y Admón. Financiera	1	25
Accidentes con herramientas de trabajo	1	25
No existe	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 23**



### Interpretación:

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente: del 100% de encuestados, 50% afirma que no existe la gestión de implementos de protección/seguridad para el personal, 25% indica que la gestión se da a través de Junta Directiva y Jefe de Administración Financiera y un 25% reconoce que los accidentes comunes de trabajo son con herramientas de trabajo. De acuerdo a lo anterior la gestión de implementos para garantizar la seguridad e higiene de los empleados que trabajan en la Facultad no está bajo la coordinación de la Unidad de Recursos Humanos.

## 24. Frecuencia de capacitaciones sobre Seguridad e Higiene Ocupacional al personal de la Facultad.

Objetivo: Determinar si la Unidad realiza capacitaciones sobre Seguridad e Higiene Ocupacional y la periodicidad con que realizan las mismas.

**Cuadro 24**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada seis meses	0	0
Cada año	0	0
Nunca	4	100
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 24**



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos aseguran que nunca se ha capacitado al personal de la Facultad respecto a temas de seguridad e higiene ocupacional que requieren las diferentes áreas de trabajo y para concientizar sobre las precauciones necesarias para un desempeño seguro en su lugar de trabajo.

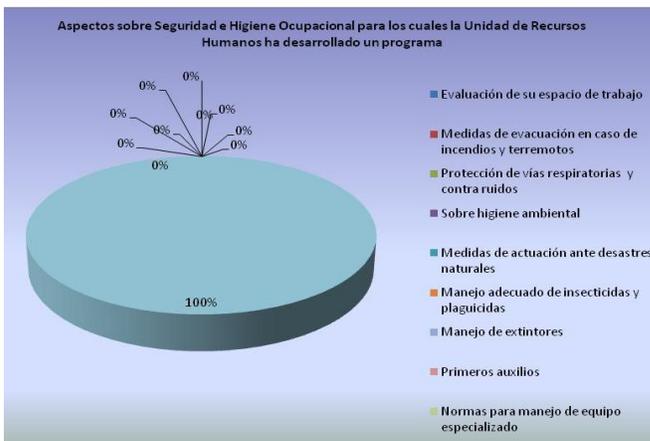
## 25. Aspectos sobre Seguridad e Higiene Ocupacional para los cuales la Unidad de Recursos Humanos ha desarrollado un programa.

Objetivo: Conocer los aspectos de Seguridad e Higiene Ocupacional que implementa la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad.

**Cuadro 25**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de su espacio de trabajo	0	0
Medidas de evacuación en caso de incendios y terremotos	0	0
Protección de vías respiratorias y contra ruidos	0	0
Sobre higiene ambiental	0	0
Medidas de actuación ante desastres naturales	0	0
Manejo adecuado de insecticidas y plaguicidas	0	0
Manejo de extintores	0	0
Primeros auxilios	0	0
Normas para manejo de equipo especializado	0	0
Otros	0	0
Ninguna de las anteriores	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 25**



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente, del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos aseguran que no han desarrollado un programa sobre seguridad e higiene ocupacional que requieren las diferentes áreas de trabajo que representen riesgo y para concientizar sobre las precauciones necesarias para un desempeño seguro en su lugar de trabajo.

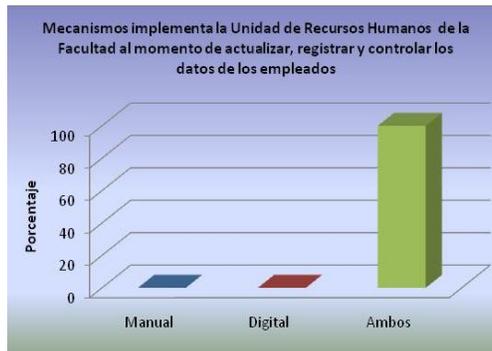
**26. Mecanismos que implementa la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad al momento de actualizar, registrar y controlar los datos de los empleados.**

Objetivo: Conocer qué mecanismos implementa la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad al momento de actualizar, registrar y controlar los datos de los empleados.

**Cuadro 26**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Manual	0	0
Digital	0	0
Ambos	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 26**



**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos aseguran que los mecanismos de registro, actualización y control de los datos que la Unidad solicita al personal se lleva en forma manual realizando archivos físicos, además de llevar digitalmente archivos con los datos e información que brindan los empleados.

**27. Frecuencia de registro, control y actualización de los datos de los trabajadores.**

Objetivo: Determinar la periodicidad en que la Unidad realiza la actualización, registro y control de los datos de los empleados.

**Cuadro 27**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada seis meses	0	0
Cada año	0	0
Más de 1 año	1	25
Nunca	0	0
Otros	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 27**



**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, 75% indica que la frecuencia en que se solicitan datos al personal varía y depende de las necesidades que se requieran en la Unidad, que generalmente mes a mes se requiere actualizar cierto tipo de datos de los empleados, y un 25% afirma que se solicitan datos al personal con una frecuencia de más de un año. Lo anterior refleja que no existe una fecha establecida con exactitud para solicitar ciertos datos del personal sino que este tiempo se encuentra relacionado con los requerimientos y la naturaleza del trámite a realizar como el caso de actualizar estado civil, cambios de domicilio, datos sobre afiliación, seguro, etc.

## 28. Frecuencia de evaluación del Clima Organizacional.

Objetivo Determinar la periodicidad en que la Unidad realiza la correspondiente evaluación al clima laboral en la Facultad.

**Cuadro 28**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada seis meses	1	25
Cada año	0	0
Más de 1 año	0	0
Nunca	3	75
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 28**



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, 75% aseguran que nunca se ha evaluado el Clima Organizacional y 25% indica que cada 6 meses se realiza esta evaluación. La mayoría de los empleados encargados de operativizar la función de Recursos Humanos concuerda en que a nivel de Facultad bajo la coordinación de la Unidad no se ha realizado la respectiva evaluación al Clima Organizacional imperante en el ambiente de trabajo.

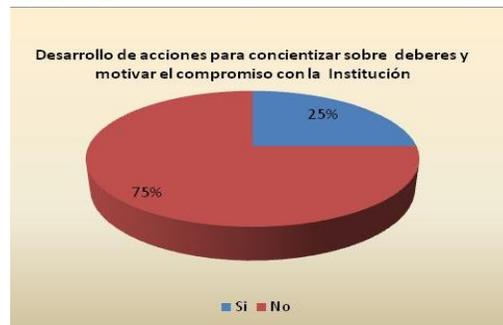
## 29. Desarrollo de acciones para concientizar sobre deberes y motivar el compromiso con la Institución.

Objetivo: Conocer si la Unidad de Recursos Humanos toma acciones para fomentar la identidad con la Institución y con los deberes que corresponden al personal de la Facultad.

**Cuadro 29**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 29**



### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, 75% afirman que no se han desarrollado acciones para concientizar sobre deberes y motivar el compromiso con la Institución y un 25% indica que sí se han desarrollado acciones. La mayoría de los empleados encargados de operativizar la función de Recursos Humanos concuerda en que a nivel de Facultad bajo la coordinación de la Unidad no se han tomado acciones para fomentar la identidad con la Institución y con los deberes que le corresponde como personal de la Facultad.

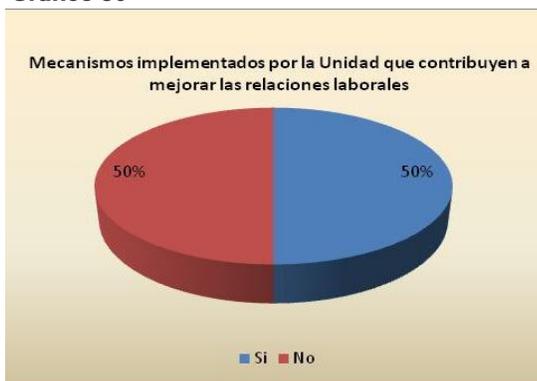
### 30. Mecanismos implementados por la Unidad que contribuyen a mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo dentro de la Facultad.

Objetivo: Indagar si la Unidad implementa mecanismos que ayuden a mejorar las relaciones de trabajo saludables en la Facultad.

**Cuadro 30**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50
No	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 30**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos, se obtiene que un 50% afirma que si se implementan mecanismos que ayuden a mejorar las relaciones de trabajo saludables en la Facultad; en cambio, el 50% restante asegura que como Unidad no realiza acciones que encaminen a las buenas prácticas e integración del personal fomentando la mejora de las relaciones laborales.

### 31. Rol de Recursos Humanos en la administración de conflictos en la Facultad.

Objetivo: Determinar la forma en que la Unidad enfrenta los conflictos que se presentan en la Facultad y cuál es el rol que de recursos humanos.

**Cuadro 31**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Administrados en función de lineamientos de Junta Directiva	1	20
Decano y Jefe de RR.HH. Se encargan del proceso	2	40
Jefe inmediato toma acción preliminar	1	20
No se involucra la Unidad de Recursos Humanos	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Gráfico 31**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos, 40% manifiesta que la administración de conflictos está a cargo del Señor Decano y el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, 20% afirma que el jefe inmediato toma la acción preliminar, además un 20% de los encuestados asegura que la administración de conflictos se da en función de los lineamientos establecidos por Junta Directiva y el restante 20% indicó que la Unidad de Recursos Humanos no se ve involucrado en la solución de conflictos. La mayoría de empleados de la Unidad concuerda que el rol de la misma se encuentra sujeta directamente a colaborar al Decanato y ser un ente

observador del proceso ya que funciona en base a los lineamientos que establezca Junta directiva, de acuerdo a la gravedad del conflicto y las personas involucradas en el hecho.

### 32. Aplicación de medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo con su gravedad.

Objetivo: Determinar si la Unidad ejecuta medidas disciplinarias ante actitudes que van en contra de las buenas prácticas laborales dentro de la Facultad.

**Cuadro 32**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los casos	0	0
La mayoría de los casos	2	50
Algunos de los casos	2	50
Ninguno de los casos	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 32**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos, se obtiene que un 50% afirma que en la mayoría de los casos se ejecutan medidas disciplinarias; en cambio, el 50% restante asegura que como Unidad no ejecuta actos disciplinarios a los empleados. Lo anterior indica que como Unidad se mantiene al margen en cuanto a aplicar medidas para sancionar al personal que atenta contra las buenas prácticas laborales dentro de la Facultad.

### 33. Limitantes en la aplicación de acciones disciplinarias dentro de la Facultad.

Objetivo: Determinar los vacíos en los mecanismos que afectan o restringen las acciones disciplinarias y preventivas dentro de la Facultad.

**Cuadro 33**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Vacios en el reglamento de trabajo o ley	1	25
No se toman acciones por parte de los jefes de línea	2	50
Falta de conocimiento	0	0
Falta de apoyo/Asesoría de las instancias que intervienen en el proceso disciplinario	1	25
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 33**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos, se obtiene que un 50% afirma que no se toman acciones por parte de los jefes de línea, 25% indica que hay falta de apoyo y asesoría de las instancias que intervienen en el proceso disciplinario y por último un 25% asegura que los vacíos en el reglamento de trabajo y la ley impiden la ejecución de actos disciplinarios al personal. Lo anterior indica gran parte de las limitaciones en el proceso disciplinario se debe a que los jefes de las unidades en las que se presenta el problema se mantienen ajenos o deciden no reportar al personal que atenta contra las buenas prácticas laborales dentro de la Facultad haciendo difícil llevar hasta las últimas consecuencias la aplicación de medidas disciplinarias.

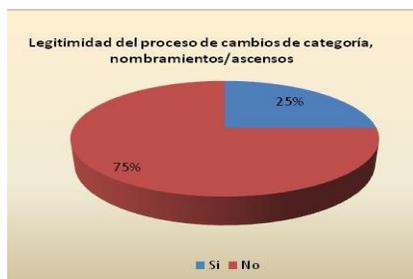
### 34. Equidad y transparencia en el proceso para cambios de categoría, ascensos y/o nombramientos en la Facultad.

Objetivo: Conocer la percepción del personal que conforma la Unidad de Recursos Humanos respecto a la legitimidad del proceso de cambios de categoría, nombramientos/ascensos que se dan en la Facultad Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 34**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 34**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 75% afirma que los cambios de categoría, ascensos y/o nombramientos en la Facultad no se realizan de forma equitativa y transparente, mientras que un 25% asegura que el proceso se da de manera legítima. Lo anterior refleja que el personal de la Unidad de Recursos Humanos tiene dudas respecto a la legitimidad, equidad y transparencia con que se lleva a cabo el proceso de cambios de categoría, nombramientos/ascensos de la Facultad Ciencias Agronómicas.

### 35. Responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos respecto al pasivo laboral.

Objetivo: Conocer la responsabilidad referente al pasivo laboral de la Facultad.

**Cuadro 35**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Recopila información de persona que se jubilará	2	40
Realizan cálculos de indemnización	2	40
Control y monitoreo del proceso	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Gráfico 35**



#### Interpretación:

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente, del 100% de encuestados, 40% afirma que la Unidad recopila la información de la persona que se jubilará, el otro 40% indica que se realizan los cálculos de la indemnización del empleado y por último un 20% asegura que la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de controlar y monitorear el proceso. Por lo tanto se determina que gran parte de los empleados conoce con exactitud el nivel de responsabilidad y el rol de la Unidad de Recursos Humanos en el proceso que involucra a la desvinculación laboral ya sea por despido o jubilación del personal de la Facultad.

### 36. Administración del proceso de desvinculación laboral y renuncias.

Objetivo: Conocer la edad en que el personal se considera apto para jubilarse, como se da el proceso de desvinculación por renuncias, jubilación y el tiempo que en que se notifica al empleado de la Facultad.

**Cuadro 36**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Retiro al cumplir 55 años Mujeres y 60 años Hombres	3	43
Retiro voluntario	3	43
Función en base ley SAP	1	14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Gráfico 36**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 43% afirma que la edad de retiro del personal es de 55 años para las mujeres y 60 años para los hombres, además el otro 43% indica que la desvinculación es por retiro voluntario y por último un 14% mencionó que la administración del proceso de desvinculación se da en función a la ley SAP. En base a los resultados obtenidos refleja que gran parte de los empleados conoce claramente el proceso de desvinculación laboral, aclarando que los encuestados no hacen referencia a tiempo de notificación ya que el retiro es voluntario por lo cual aseguran que recae en el empleado la responsabilidad de solicitar asesoría a la Unidad cuando desee jubilarse de la Facultad.

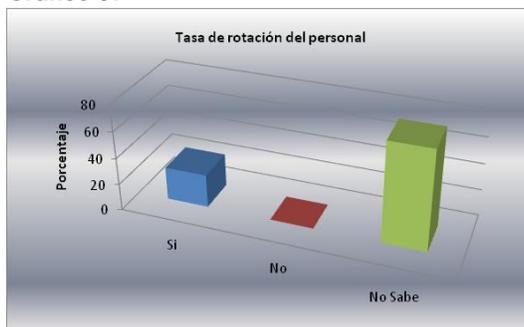
### 37. Tasa de rotación de personal para la Facultad.

Objetivo: Conocer si se estima la relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la Facultad.

**Cuadro 37**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	0	0
No Sabe	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 37**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 75% indican desconocer cual es la tasa de rotación de personal de la Facultad, contra un 25% que asegura conocer la tasa de rotación del personal. En base a los resultados obtenidos se puede observar que el personal de la Unidad de Recursos Humanos no tiene conocimiento de la relación porcentual existente entre el número de las admisiones y el número de los retiros con relación al número medio de trabajadores de la Facultad.

**38. Evaluación de la relación existente entre la Unidad de Recursos Humanos con el Decanato y demás unidades que pertenecen a la Facultad.**

Objetivo: Conocer la calidad de las relaciones entre la Unidad de Recursos Humanos y demás unidades que conforman la Facultad.

**Cuadro 38**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	25
Muy bueno	3	75
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 38**



**Interpretación:**

Del 100% de encuestados conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 75% indican la relación con el Decanato y demás unidades que pertenecen a la Facultad es muy bueno y un 25% asegura que la relación es excelente. En base a los resultados obtenidos se puede observar que el personal de la Unidad de Recursos Humanos percibe que la calidad de la relación existente entre el Decanato y demás unidades que pertenecen a la Facultad es aceptable en correspondencia a la necesidad de apoyo que requiere la misma para poder desarrollar sus funciones.

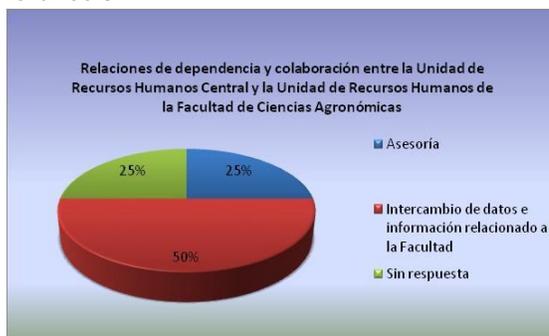
**39. Relaciones de dependencia y colaboración entre la Unidad de Recursos Humanos Central y la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.**

Objetivo: determinar el tipo de relaciones de dependencia y colaboración que existe entre ambas unidades.

**Cuadro 39**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría	1	25
Intercambio de datos e información relacionado a la Facultad	2	50
Sin respuesta	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 39**



**Interpretación:**

Los resultados encontrados en la fase de recolección de datos arrojan lo siguiente: del 100% de encuestados, 50% mencionó que la relación entre la Unidad de Recursos Humanos Central y la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas se basa en el intercambio de datos e información, 25% afirma que la relación es de asesoría y por último un 25% se abstuvo de contestar. La relación existente con la Unidad de Recursos Humanos Central es percibida por la mayoría del personal como un ente encargado de centralizar los datos e información generados por la Facultad y es vista como asesor de aspectos referentes a la administración del personal.

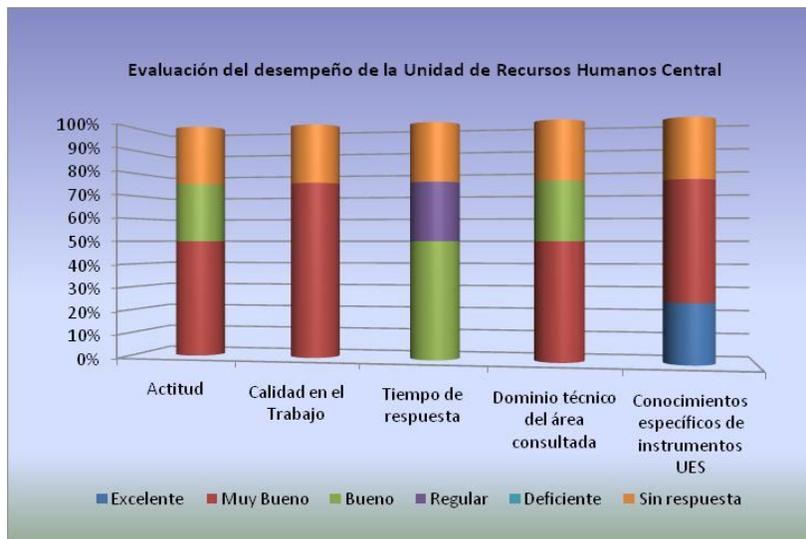
**40. Evaluación del desempeño de la Unidad de Recursos Humanos Central, ante los requerimientos de la Unidad de Recursos Humanos.**

Objetivo: Conocer la calidad de las relaciones entre la Unidad de Recursos Humanos con Oficinas Centrales.

**Cuadro 40**

Categoría	1		2		3		4		5	
	Actitud		Calidad en el Trabajo		Tiempo de respuesta		Dominio técnico del área consultada		Conocimientos específicos de los instrumentos de la UES	
Criterios	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Excelente	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25
Muy Bueno	2	50	3	75	0	0	2	50	2	50
Bueno	1	25	0	0	2	50	1	25	0	0
Regular	0	0	0	0	1	25	0	0	0	0
Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin respuesta	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Gráfico 40**



**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del total de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, la evaluación respecto al criterio actitud 50% lo califica de muy bueno, el criterio calidad en el trabajo 75% lo evalúa muy bueno y 50% califica de bueno el Tiempo de respuesta. En cuanto a dominio técnico del área consultada a la Unidad de Recursos Humanos Central, 50% lo califica de muy bueno y por ultimo el criterio sobre el manejo de conocimientos específicos de instrumentos de la Universidad con un 50% es calificada de muy bueno. En general la evaluación respecto a la calidad es considerablemente buena tanto de la relación existente y respecto a los servicios de apoyo/asesoría brindada por la Unidad de Recursos Humanos Central, además cabe señalar que el criterio tiempo de respuesta posee una baja calificación lo cual refleja la problemática de la burocracia en los trámites que dificultan la eficacia que demanda el atender las inquietudes que requiere en este caso la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

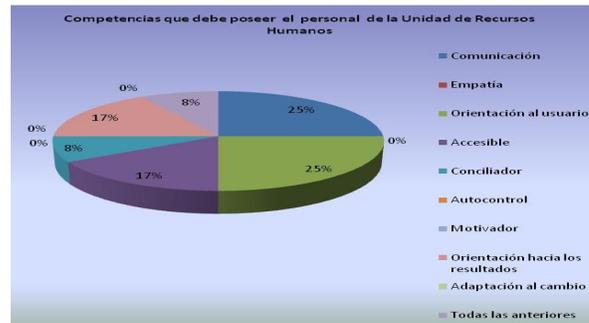
#### 41. Competencias que debe poseer el personal de la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo: Identificar las competencias para los funcionarios de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro 41**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	3	25
Empatía	0	0
Orientación al usuario	3	25
Accesible	2	17
Conciliador	1	8
Autocontrol	0	0
Motivador	0	0
Orientación hacia los resultados	2	17
Adaptación al cambio	0	0
Todas las anteriores	1	8
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Gráfico 41**



#### Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en la fase de recolección se obtiene lo siguiente: del 100% de encuestados conformado por los 4 empleados de la Unidad de Recursos Humanos, 25% identifica como competencia importante la comunicación, otro 25% considera que la orientación hacia el usuario que requiere los servicios de la Unidad, 17% indica como competencia clave que los funcionarios sean accesibles, contra 17% que opina que el personal debe tener la competencia de orientación hacia los resultados, 8% opina que el personal debe ser capaz de conciliar en situaciones difíciles y por último un 8% opina que debe poseer todas las competencias antes mencionadas. Lo anterior se traduce en la necesidad de cambio que expresan los funcionarios que operativizan la función de Recursos Humanos, con el fin de generar un equipo humano, con un nuevo enfoque de trabajo, desarrollando y descubriendo las competencias individuales que se requieren para desempeñarse en la Unidad.

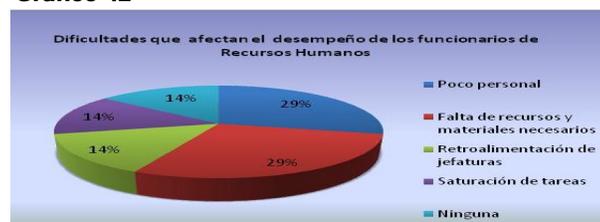
#### 42. Dificultades que impiden desarrollar de forma efectiva el trabajo en la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo: Determinar los obstáculos que afectan el desempeño de los funcionarios de Recursos Humanos.

**Cuadro 42**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Poco personal	2	29
Falta de recursos y materiales necesarios	2	29
Retroalimentación de jefaturas	1	14
Saturación de tareas	1	14
Ninguna	1	14
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Gráfico 42**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados, conformado por las 4 personas de la Unidad de Recursos Humanos, 29% indica que el poco personal en la Unidad dificulta el desempeño en el trabajo, otro 29% mencionan que la falta de recursos y materiales necesarios dificultan un desempeño efectivo de sus funciones, 14% adjudica las dificultades a que no se cuenta con una retroalimentación en las jefaturas ante los puntos tratados por la Unidad de Recursos Humanos con las demás Unidades, 14% aseguran que existe saturación de tareas y por último un 14% niega la existencia de dificultades en la Unidad. En gran proporción el personal opina que las dificultades radican en la falta de recursos y materiales que se necesitan para ejecutar las actividades, además de ver limitado el desarrollo de las todas las funciones que corresponden a cada uno de

los integrantes de la Unidad por la saturación de tareas y la falta de personal que ayude a cubrir de forma equitativa parte de las mismas.

**43. Aspectos que debe cambiar la Unidad de Recursos Humanos para mejorar su funcionamiento.**

Objetivo: Determinar las áreas de mejora en cuanto al desarrollo de funciones en la Unidad que ayuden a conseguir los objetivos de la misma.

**Cuadro 43**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cambiar la dinámica de trabajo	1	20
Establecer funciones	2	40
Mejorar relaciones laborales y ambiente de trabajo	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Gráfico 43**



**Interpretación:**

Del total de respuestas obtenidas de las 4 personas encuestadas de la Unidad de Recursos Humanos, 40% menciona que la Unidad debe mejorar las relaciones laborales y el ambiente de trabajo, otro 40% afirma que se deben establecer las funciones y un 20% sugiere que se debe cambiar la dinámica de trabajo. La mayoría de empleados expresa la necesidad de tomar acciones que encaminen a un salto de calidad en cuanto al desarrollo de las funciones de la Unidad, a través de la integración del personal en la consecución de los objetivos planteados en la misma.

## Anexo 2.4

### TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE UNIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

#### 1. Conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Determinar si los jefes conocen la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro 1

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	100
No	0	0
	14	100

Gráfico 1



#### Interpretación:

El 100% de las personas encuestadas manifiestan conocer la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas; es decir, comprenden su propósito o razón de ser.

#### 2. Conocimiento de la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas

Objetivo: Determinar si los jefes conocen la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro 2

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	100
No	0	0
	14	100

Gráfico 2



#### Interpretación:

El total de las personas encuestadas manifiestan saber hacia dónde se dirige la Facultad de Ciencias Agronómicas y en qué se transformará en el largo plazo, tomando en cuenta el impacto de los cambios en tecnologías, necesidades y condiciones del entorno en que se desenvuelve.

### 3. Conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

*Objetivo:* Determinar si los empleados conocen el Reglamento Disciplinario de la Facultad de Ciencias Agronómicas o en su defecto el de la Universidad de El Salvador.

**Cuadro 3**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	54
No	6	46
No sabe	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



#### Interpretación:

El Reglamento Disciplinario es un documento clave en la gestión de personas, por lo tanto es una herramienta importante para los jefes de Unidad, de tal forma que es significativo que solamente un 54% de los jefes expresara conocer dicho instrumento, mientras un 46% afirmó no conocerlo.

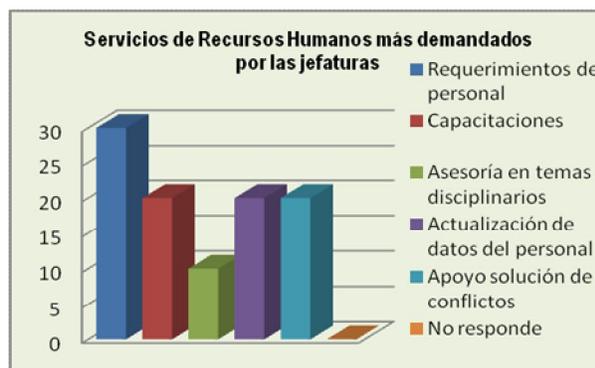
### 4. Servicios de Recursos Humanos más demandados por las Jefaturas.

*Objetivo:* Establecer los servicios que los jefes identifican demandan de la Unidad de Recursos Humanos con más frecuencia.

**Cuadro 4**

Respuestas	Frecuencia	%
Requerimientos de personal	9	30
Capacitaciones	6	20
Asesoría en temas disciplinarios	4	10
Actualización de datos del personal	5	20
Apoyo solución de conflictos	7	20
No responde	1	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Gráfico 4**



#### Interpretación:

De entre los servicios que presta la Función de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, el requerimiento de personal es uno de los más demandados por las jefaturas. Otros servicios como la capacitación, la actualización de datos y el apoyo en la solución de conflictos se encuentran en un segundo lugar con un 20% y la asesoría en temas disciplinarios en como un último lugar con un 10%.

## 5. Oportunidad de la comunicación de los cambios relacionados con Recursos Humanos hacia las diferentes Unidades.

Objetivo: Determinar la efectividad de la Unidad de Recursos Humanos al momento de informar sobre los cambios a los jefes de las diferentes unidades.

**Cuadro 5**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	10	70
No	4	30
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 5**



### Interpretación:

El 70% de las jefaturas encuestadas afirmó recibir oportunamente la información relacionada con temas de Recursos Humanos; es decir, los jefes son informados sobre aspectos que atañen al personal bajo su supervisión o para la gestión general de su departamento. El 30% no comparten la misma opinión.

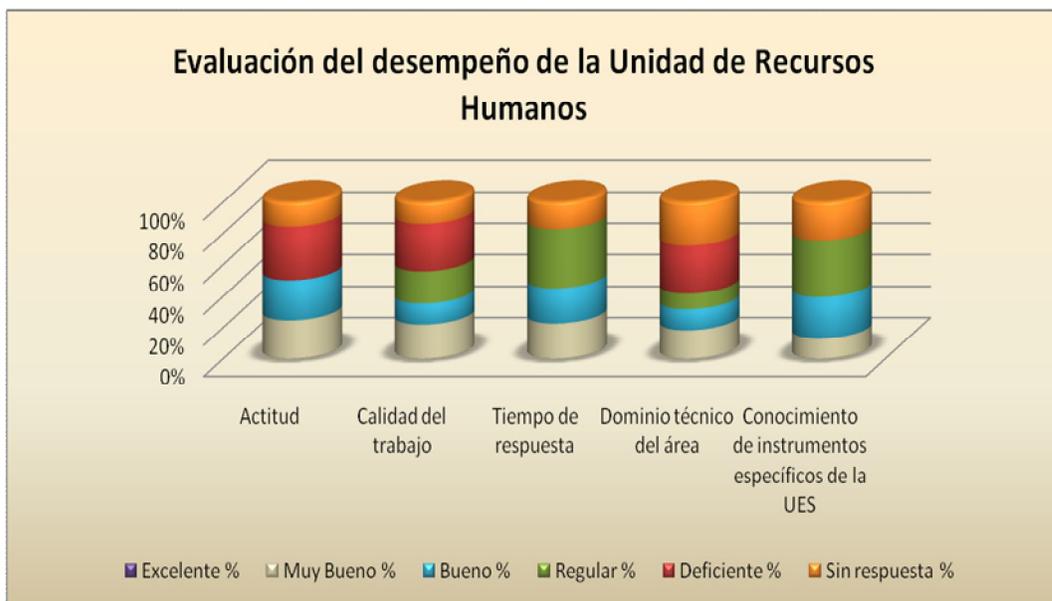
## 6. Evaluación del desempeño de la Unidad de Recursos Humanos por parte de las Jefaturas.

Objetivo: Conocer la percepción del desempeño que tienen las jefaturas de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 6**

Criterios	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente		Sin respuesta	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
	Actitud			6	24	5	25	0	0	1	33	2
Calidad del trabajo			6	24	3	15	2	22	1	33	2	15
Tiempo de respuesta			5	20	4	20	3	33	0	0	2	15
Dominio técnico del área			5	20	3	15	1	11	1	33	4	31
Conocimiento de instrumentos específicos de la UES			3	12	5	25	3	33	0	0	3	23
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Gráfico 6



**Interpretación:**

La opinión de los jefes sobre el desempeño de la función de Recursos Humanos, se encuentra muy dispersa, pero en general, la calificación que se brinda sobre la base de los criterios propuestos no es muy halagadora. De las 14 personas encuestadas, un 33% percibe **Deficiente** la *Actitud*, la *Calidad del trabajo* y el *Dominio técnico del área*. Una misma proporción (33%) de las opiniones calificó **Regular** el *Tiempo de respuesta* como y el *Dominio técnico del área*, siendo éstos los más porcentajes más altos. Debe notarse que hubo algunos aspectos que quedaron sin ser calificados, lo cual puede deberse a que desconocen el desempeño en ese aspecto en particular.

**7. Evaluación de la calidad de la relación con Recursos Humanos**

*Objetivo:* Evaluar la relación que existe de parte de las diferentes unidades con la Unidad de Recursos Humanos.

Cuadro 7

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	1	7
Muy Bueno	6	43
Bueno	4	29
Regular	1	7
Deficiente	1	7
Sin respuesta	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Gráfico 7



**Interpretación:**

El 43% de los jefes afirma mantener una relación de trabajo Muy Buena con los funcionarios de Recursos Humanos, mientras que un 29% calificó esa relación como Buena. 7% de los encuestados opina que su relación es Excelente, otro 7% Regular y una proporción igual del 7% Deficiente, al igual que un 7% se abstuvo de responder a la pregunta.

**8. Herramientas, instrumentos facilitados por Recursos Humanos para la gestión de personal**

*Objetivo:* Verificar si la Unidad de Recursos Humanos brinda los documentos básicos a las demás Unidades para garantizar el correcto desarrollo de sus funciones.

**Cuadro 8**

Herramientas / instrumentos facilitados	Frecuencia	%
Evaluación para contratos eventuales	1	6
Actualización de datos	1	6
Apoyo en entrevista	1	6
Informes	1	6
firma de planillas	1	6
Elaboración de contratos	1	6
Instructivo relaciones laborales en el órgano ejecutivo	1	6
Manual organizacional	1	6
Personal	1	6
Material de limpieza	1	6
Equipos de trabajo	1	6
Ninguno	3	17
Sin respuesta / No sabe	4	22
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Interpretación:**

De acuerdo con los datos anteriores, no parece haber una opinión unificada sobre los instrumentos que brinda la Unidad de Recursos Humanos. Al menos 3 jefes consideran que no se les ha proporcionado ningún instrumento/documento y otros 4 manifiestan no saber si les han proporcionado documento alguno. Una persona mencionó haber recibido un documento que se conoce que no existe en la Facultad y otros mencionaron aspectos que no son competencia de Recursos Humanos; esto se debe a que la función de Recursos Humanos está adscrita a la Unidad de Planificación, que es la que a su vez atiende las funciones de servicios generales en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**9. Aporte más significativo de la Función de Recursos Humanos, identificado por otras Unidades.**

*Objetivo:* Conocer los jefes identifican al menos un aporte sobresaliente de la función de Recursos Humanos a la Facultad.

**Cuadro 9**

Herramientas / instrumentos facilitados	Frecuencia	%
Apoyo para contratación a tiempo completo	1	7
Campaña de limpieza	2	14
Ordenamiento de expedientes	1	7
Gestión de contratos eventuales	1	7
Más humanidad y eficiencia	1	7
Ordenamiento del personal	1	7
Ordenar y sistematizar información	1	7
Ninguna	2	14
No contesta	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Interpretación:**

Del total de personas encuestadas, un 14% opina que las Campañas de Limpieza es el mejor aporte que la Función de Recursos Humanos ha hecho recientemente, mientras que la misma proporción opina que no ha hecho ninguna contribución. Un 7% de los encuestados identifica las contribuciones en acciones como apoyo para contratación, ordenamiento de expedientes, gestión de contratos, más humanidad y eficiencia, ordenamiento de personal y ordenar y sistematizar información. Un 29% se abstuvo de opinar.

**10. Conocimiento del procedimiento para solicitar nuevo personal.**

*Objetivo:* Determinar si los jefes de las unidades conocen el procedimiento para realizar este tipo de procesos.

**Cuadro 10**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	57
No	3	21
Sin respuesta	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 9**



**Interpretación:**

Del total de jefes de Unidad encuestados, un 57% expresó tener conocimiento del procedimiento para la solicitud de nuevos miembros para su Unidad, descrito en el Reglamento de Escalafón. El 21% manifestó no conocer dicho procedimiento y un 21% se abstuvo de opinar.

## 11. Tiempo razonable para el reclutamiento y contratación de nuevo personal

*Objetivo:* Identificar si los jefes conocen el tiempo que se requiere para cubrir los requerimientos de personal nuevo a la organización.

**Cuadro 11**

Tiempo para reclutar y contratar nuevo personal	Frecuencia	%
Un mes	1	7
Hasta meses	3	21
No muy ágil	1	7
Lo necesario	1	7
No depende de RR HH	1	7
No sabe / Sin respuesta	7	50
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

### Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 21% afirma que el proceso de Reclutamiento y Selección de personal puede tardar hasta meses. Otras opiniones con igual número de opinión (un 7% para cada una de ellas) afirman que un mes, lo necesario o bien que no es muy ágil, hasta afirmar que no depende de Recursos Humanos el tiempo que toma el proceso. Sin embargo, un 50% de los encuestados dijo no saber o la respuesta o no respondió a la pregunta.

## 12. Conocimiento de las medidas de Seguridad e Higiene Laboral para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

*Objetivo:* Determinar si los responsables de cada Unidad conocen la importancia de la implementación de medidas de Higiene y Seguridad laboral.

**Cuadro 12**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	7	50
No	6	43
Sin respuesta	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



### Interpretación:

Del total de Jefes de Unidad encuestados, el 50% asegura tener conocimiento de las Medidas de Seguridad e Higiene Laboral para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales del área a su cargo. Un 43% afirma no conocer dichas medidas para abordar los riesgos que enfrentan en el lugar trabajo en los aspectos de Higiene y Seguridad ocupacional.

### 13. Accidentes laborales más frecuentes.

*Objetivo:* Determinar si hay conciencia entre los jefes sobre los accidentes de trabajo potenciales más comunes en su área de trabajo.

**Cuadro 13**

Accidentes más comunes	Frecuencia	%
Accidentes de vehículo	1	6
Cortaduras (heridas)	3	18
Enfermedades respiratorias	1	6
Fracturas	1	6
Golpes	1	6
Picaduras	2	12
Deshidratación	1	6
Insolación	2	12
Torceduras	1	6
Ninguno	1	6
Sin respuesta	3	18
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

#### **Interpretación:**

Entre los riesgos profesionales mayormente identificados, resaltan las Cortaduras con un 18%, seguido por picaduras e insolación con un 12%, estos incidentes se refieren especialmente a las labores desempeñadas en el Centro Experimental. Un 6% de frecuencia en las opiniones se refieren a accidentes identificados como torceduras, deshidratación, fracturas, golpes, accidentes de vehículo y enfermedades respiratorias, aunque un significativo 18% no respondió a la pregunta y un 6% no identifica ningún riesgo profesional en las labores que desempeña.

### 14. Unidad responsable de brindar implementos de protección para la prevención de accidentes laborales

*Objetivo:* Determina si los jefes de unidad saben a cuál Unidad deben recurrir para solicitar equipo o accesorios para la prevención de accidentes de trabajo.

**Cuadro 14**

Unidad responsable de brindar equipo de protección	Frecuencia	%
La Dirección (Centro Experimental)	2	13
Las jefaturas	1	7
Unidad Financiera	1	7
No hay asistencia / Nadie	2	13
No sabe / Sin respuesta	9	60
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

#### **Interpretación:**

Del total de jefaturas encuestadas, un 60% no respondió o no conoce cuál es la unidad responsable del brindar equipo de protección, cuando se requiere. Un 13% afirma que es competencia de la Dirección (refiriéndose a la Dirección del Centro

Experimental); la misma proporción de respuestas confirma que No hay dicha asistencia o que nadie se ocupa de ello. Un 7% opina por igual que las jefaturas y la Unidad Financiera son las responsables de brindar los implementos de protección cuando son necesarios.

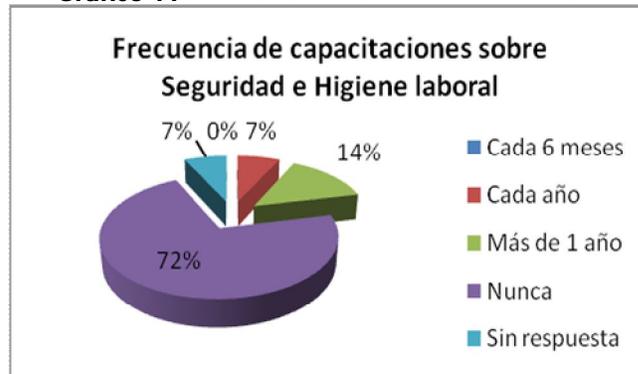
**15. Frecuencia de capacitaciones sobre Seguridad e Higiene Ocupacional.**

*Objetivo:* Determinar si la Unidad recibe capacitaciones y la periodicidad en que realiza las mismas.

**Cuadro 15**

Respuestas	Frecuencia	%
Cada 6 meses	0	0
Cada año	1	7
Más de 1 año	2	14
Nunca	10	71
Sin respuesta	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



**Interpretación:**

De 14 personas que participaron en la encuesta, un 71% afirma que nunca se ha impartido una capacitación en Seguridad e Higiene ocupacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas; otro 14% de los encuestados afirma que se recibió una capacitación hace más de un año y 7% de las opiniones afirma que cada año se ha capacitado en el tema. Un 7% de los participantes se abstuvo de opinar.

**16. Frecuencia de capacitaciones sobre la Administración de Personas.**

*Objetivo:* Conocer la frecuencia con la que los jefes de Unidad reciben capacitaciones referente a la Administración de personas.

**Cuadro 16**

Respuestas	Frecuencia	%
Cada 6 meses	1	7
Cada año	0	0
Más de 1 año	2	14
Nunca	7	50
Otros	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12**



**Interpretación:**

Del total de jefes encuestados, el 50% afirmó que nunca ha recibido alguna capacitación en temas relacionados con la gestión de personas bajo su responsabilidad. El 29% afirmaron haber recibido capacitación sobre el tema en otra frecuencia diferente a las opciones presentadas y un 14% reportó haber recibido capacitación sobre cómo gestionar su personal con frecuencia mayor aun año. Sólo un 7% afirma haber recibido capacitación sobre el tema cada 6 meses.

## 17. Cómo se atienden las necesidades de capacitación y desarrollo del personal

Objetivo: Conocer la forma o procedimiento con los que la Unidad de Recursos Humanos realiza las capacitaciones.

**Cuadro 17**

Formas de atender necesidades de capacitación	Frecuencia	%
A través de Junta Directiva	1	8
Charlas IICA	1	8
De inmediato	1	8
De manera externa	1	8
No hay programa formal	1	8
Plan	1	8
Poca atención, tiempo	1	8
Reuniones periódicas	1	8
Sin respuesta	4	33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

### Interpretación:

Las formas de atender las necesidades de capacitación en la Facultad de Ciencias Agronómicas, son muy diversas, de acuerdo con los datos anteriores, no existe ninguna preferencia por una de ellas en particular y las fuentes mencionadas van desde fuentes externas como el IICA, hasta planes y reuniones. Debe señalarse que aun cuando la distribución de las respuestas es homogénea, algunas de ellas tales como “de manera inmediata”, no hay programa formal”, y “poca atención, poco tiempo” no denotan la fuente. Un significativo 33% se abstuvo de contestar esta pregunta.

## 18. Frecuencia de las evaluaciones de desempeño al personal.

Objetivo: determinar la frecuencia con que los jefes evalúan el personal a su cargo.

**Cuadro 18**

Respuestas	Frecuencia	%
Cada 6 meses	8	57
Cada año	5	36
Más de 1 año	1	7
Nunca	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13**



### Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 57% coincide con que la frecuencia de las evaluaciones del desempeño que miden la contribución de los empleados a los objetivos organizacionales, se efectúa cada 6 meses; el 36% expresó que cada año y un 7% opinó que se realizan con una frecuencia mayor a un año.

### 19. Establecimiento de objetivos de desempeño al inicio del periodo de evaluación

Objetivo: Conocer si los jefes de Unidad establecen objetivos de desempeño que sirven como parámetros en la evaluación al desempeño de los empleados

**Cuadro 19**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	6	43
No	5	36
Sin respuesta	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13**



#### Interpretación:

El 43% de los encuestados coincide en que se establecen objetivos de desempeño al inicio de cada período, como parte del proceso de gestión de desempeño, a fin de que sirvan de guía a los empleados en el curso del año para visualizar su contribución a la Facultad. El 36% afirmó que no se establecen dichos objetivos y el 21% se abstuvo de opinar al respecto.

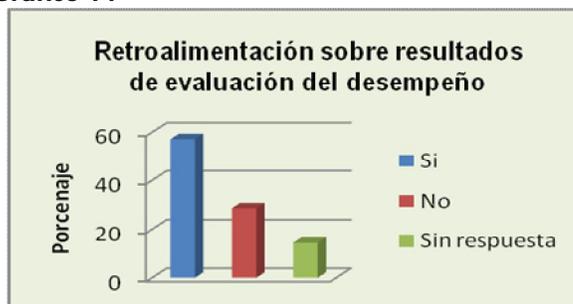
### 20. Retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño

Objetivo: Determinar si los jefes brindan retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño a sus subalternos.

**Cuadro 20**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	57
No	4	29
Sin respuesta	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14**



#### Interpretación:

Del total de personas encuestadas, el 57% afirmó que efectúan el proceso de retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño para informar a los empleados sobre el grado obtenido, los logros y los aspectos a mejorar. 29% de las personas consultadas expresó que no se lleva a cabo tal procedimiento y un 14% no tuvo opinión.

## 21. Acciones tomadas respecto a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

Objetivo: Conocer si los jefes elaboran un plan de acción ante los resultados obtenidos por medio de las evaluaciones al personal.

**Cuadro 21**

Respuestas	Frecuencia	%
Capacitaciones	6	43
Mejoras en estación de trabajo	3	21
Medidas sustitutivas de carácter temporal	0	0
Acciones disciplinarias	0	0
Ninguna de las anteriores	3	21
Otras	3	21
Sin respuesta	2	14
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>121</b>

**Gráfico 15**



### Interpretación:

El 43% de las personas encuestadas afirmó que las Capacitaciones son las medidas más frecuentes que se toman para superar los aspectos señalados en las evaluaciones del desempeño. El 21% de los encuestados afirmó que las mejoras en la estación de trabajo es también una necesidad identificada como necesaria para garantizar que los empleados puedan realizar sus labores. Esa misma proporción opinó que ninguna de las opciones que se presentaron se implementan, mientras que un grupo igual expresó que toman otro tipo de medidas.

## 22. Acciones más comunes para la supervisión de tareas y obligaciones a subalternos.

Objetivo: Determinar cuáles son los métodos o acciones más comunes que los jefes emplean para la supervisión de su personal y del seguimiento al trabajo.

**Cuadro 22**

Acciones de supervisión	Frecuencia	%
Asistencia	2	10
Permanencia	1	5
Calidad del trabajo	1	5
Bitácoras semanales	1	5
Observación	1	5
Disciplina	1	5
Planificación	3	14
Corrección	1	5
Resultados	1	5
revisión constante	1	5
Verificar deberes según reglamento	1	5
Verificación	1	5
Monitoreo carga académica	1	5
Cumplimiento acuerdos Junta Directa	1	5
Sin respuesta	4	19
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

### Interpretación:

La planificación es uno de los métodos más utilizados (14%) para la supervisión de tareas a fin de garantizar que los empleados cumplen con los programas acordados. Los jefes también afirman que como parte del seguimiento al trabajo se monitorea la asistencia. El 19% de los encuestados no proveyó ninguna opinión sobre el tema.

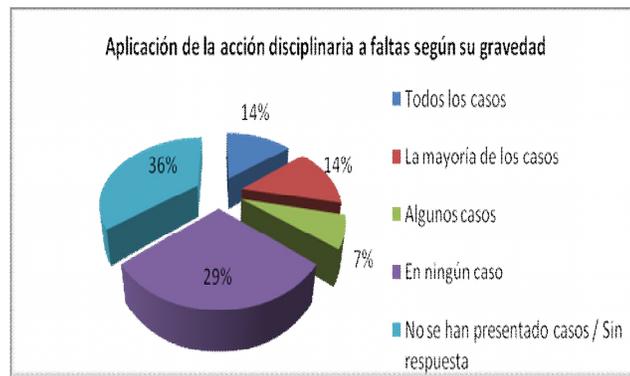
### 23. Aplicación de medidas disciplinarias a las faltas que se cometen de acuerdo a su gravedad

*Objetivo:* Determinar si los jefes aplican medidas disciplinarias ante actitudes que van en contra de las buenas prácticas laborales dentro de la Facultad.

**Cuadro 23**

Respuestas	Frecuencia	%
Todos los casos	2	14
La mayoría de los casos	2	14
Algunos casos	1	7
En ningún caso	4	29
No se han presentado casos / Sin respuesta	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16**



### Interpretación:

Del total de jefes encuestados, una notable mayoría del 36% confirma que no se han presentado casos en su Unidad o no responden a la presenta sobre la aplicación de medidas y sanciones, de acuerdo con el Reglamento Disciplinario. 29% de los jefes coinciden que no se aplican medidas disciplinarias en ningún caso para corregir o sancionar las faltas que se presentan en el lugar de trabajo. 14 de los jefes coincide en que las medidas se aplican en todos los casos y otra proporción igual asegura que en la mayoría de los casos.

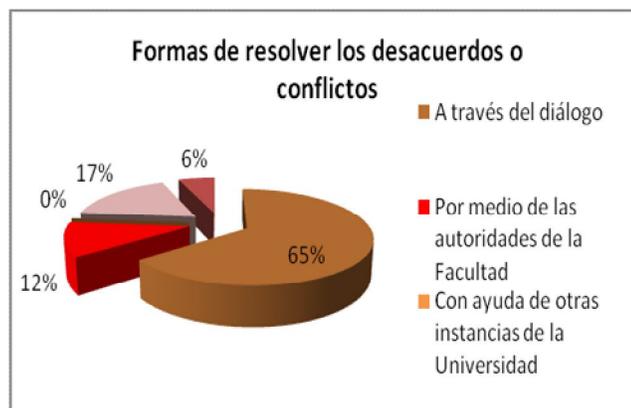
### 24. Formas de resolver los desacuerdos o conflictos.

*Objetivo:* Determinar la forma en que los jefes enfrentan los conflictos en la Unidad a su cargo.

**Cuadro 24**

Respuestas	Frecuencia	%
A través del diálogo	11	65
Por medio de las autoridades de la Facultad	2	12
Con ayuda de otras instancias de la Universidad	0	0
Otros	3	18
Sin respuesta	1	6
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Gráfico 17**



### Interpretación:

Para la solución de conflictos o desacuerdos, el diálogo es el medio más utilizado con un 65% de preferencia. En el mismo orden de preferencia (18%), los jefes afirman que utilizan otros métodos (no mencionados), y un 12% se dio a la opción de resolver desacuerdos y conflictos por medio de las autoridades de la Facultad.

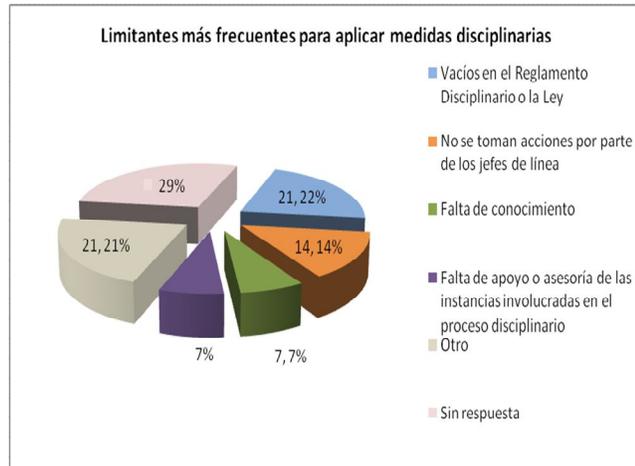
### 25. Limitantes más frecuentes para aplicar medidas disciplinarias.

Objetivo: Conocer los vacíos que encuentran los jefes en los mecanismos para la aplicación de la acción disciplinaria.

**Cuadro 25**

Respuestas	Frecuencia	%
Vacíos en el Reglamento Disciplinario o la Ley	3	21
No se toman acciones por parte de los jefes de línea	2	14
Falta de conocimiento	1	7
Falta de apoyo o asesoría de las instancias involucradas en el proceso disciplinario	1	7
Otro	3	21
Sin respuesta	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 18**



### Interpretación:

Entre las dificultades que los jefes encuentran para aplicarlas medidas disciplinarias se encuentra a la cabeza (21%) los vacíos en el Reglamento Disciplinario o la Ley correspondiente para tal propósito. 21% afirma también que encuentran otro tipo de impedimentos para corregir o sancionar las faltas del personal que supervisan. El 29% de los jefes no emitió una opinión sobre las limitaciones que encuentra para aplicar medidas disciplinarias.

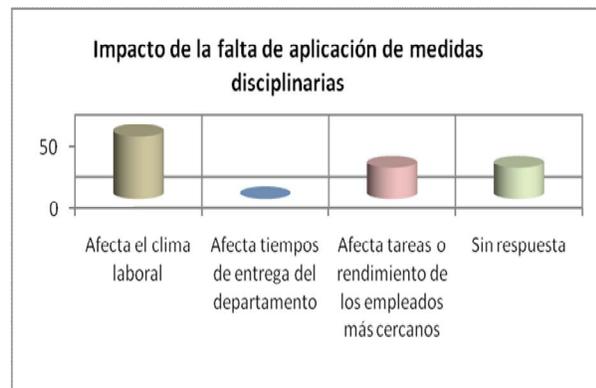
### 26. Impacto de la falta de aplicación de medidas disciplinarias

Objetivo: conocer los problemas que se derivan de la falta de aplicación de medidas disciplinarias.

**Cuadro 26**

Respuestas	Frecuencia	%
Afecta el clima laboral	8	50
Afecta tiempos de entrega del departamento	0	0
Afecta tareas o rendimiento de los empleados más cercanos	4	25
Sin respuesta	4	25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 19**



### Interpretación:

La afectación del clima laboral es una de las consecuencias mayormente identificada como resultado de la falta de aplicación de medidas disciplinarias, un 50% de las opiniones señala que el ambiente de trabajo se ve perjudicado cuando se cometen faltas que no son abordadas apropiadamente. La falta de medidas disciplinarias también influye en las tareas o rendimiento de los empleados más cercanos al infractor (25%) pues de alguna manera desalienta el buen comportamiento y compromiso de los buenos empleados.

### 27. Conocimiento de las actividades o medidas para mejorar el Clima Laboral

Objetivo: Conocer si la Unidad de Recursos Humanos realiza acciones encaminadas a mantener un buen ambiente de trabajo y cuáles son aplicadas por las Unidades de la Facultad.

**Cuadro 27**

Respuestas	Frecuencia	%
Si	1	7
No	11	79
Sin respuesta	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**Gráfico 20**



### Interpretación:

El 79% de las personas encuestadas manifestó no conocer las actividades que se realizan para mejorar el clima laboral en la Facultad y mejorar así la percepción que tienen los empleados del liderazgo, la estructura, los sistemas, procesos, etc., y que influyen en la motivación del empleado. El 7% dijo conocer acciones encaminadas a mejorar el clima laboral y el 14% se abstuvo de opinar.

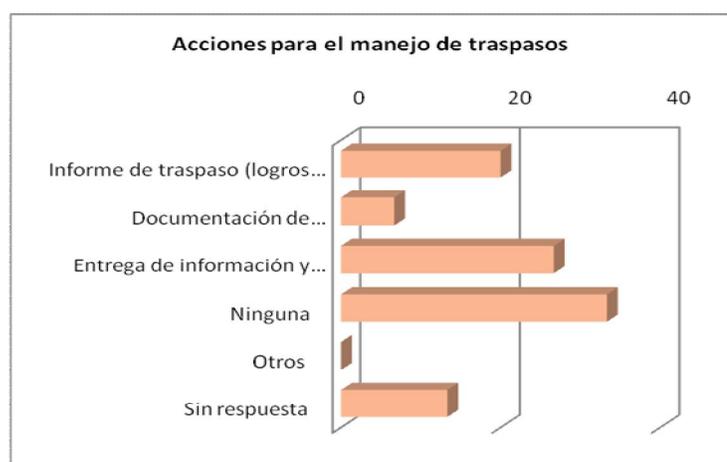
### 28. Acciones para el manejo de traspasos / traslados

Objetivo: Determinar si la Facultad implementa medidas para garantizar la continuidad de las labores en los diferentes puestos ante los cambios o retiro del personal.

**Cuadro 28**

Respuestas	Frecuencia	%
Informe de traspaso (logros y pendientes)	3	20
Documentación de respaldo (entrega de bienes y otros valores)	1	7
Entrega de información y documentación bajo la responsabilidad del titular saliente	4	27
Ninguna	5	33
Otros	0	0
Sin respuesta	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Gráfico 21**



**Interpretación:**

El 33% de las opiniones vertidas afirma que no se toma ninguna medida para el traspaso de labores que se ante los cambios de cambios de personal, a fin de garantizar la continuidad del trabajo y evitar la pérdida de tiempo e información valiosa para la organización. El 27% opina que se asegura la entrega de información y documentación al personal entrante y el 20% asegura que se hacen informes de traspaso donde se detallan los logros y asuntos que quedan pendientes al momento del cambio, para asegurar su seguimiento.

**29. Funciones en las que a Unidad de Recursos Humanos necesita mejorar.**

Objetivo: Conocer las funciones que, de acuerdo con los jefes como usuarios de los servicios de Recursos Humanos, deben mejorarse.

**Cuadro 29**

Respuestas	Frecuencia	%
Reclutamiento y Selección	6	22
Programas de capacitación	2	7
Administración salarial	1	4
Evaluación del desempeño	5	19
Relaciones laborales	4	15
Seguridad e Higiene ocupacional	6	22
Otros	2	7
Sin respuesta	1	4
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Gráfico 21****Interpretación:**

De acuerdo con la opinión de los jefes, las funciones en las que Recursos Humanos debe mejorar son las relacionadas con el *Reclutamiento y Selección de Personal* y sobre la *Seguridad e Higiene ocupacional*, ambas áreas recibieron una frecuencia de 22% de las opiniones. Seguido, la Evaluación del Desempeño es otra área que necesita mejorarse para asegurar la contribución de los empleados a los objetivos de cada Unidad y por ende de la Facultad. Una tercera área que sobresale, es el tema de las Relaciones Laborales (15%), para garantizar la armonía y colaboración de todas las personas en el ambiente de trabajo.

## Anexo 2.5

### TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

#### 1. Conocimiento de la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Misión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 1**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
SI	37	95	45	78
NO	2	5	13	22
Total	39	100	58	100

**Gráfico 1**



#### Interpretación:

Del total de encuestados que se dividen en 39 docentes y 58 administrativos, se obtuvo como resultado que el 95% de docentes conoce la Misión de la Facultad y el 5% restante admite no conocerla, en cuanto al personal administrativo el 78% respondió que si la conoce y el 22% no la conoce. Por tanto se puede decir que la mayoría del personal conoce cuál es la razón de ser de la Facultad.

#### 2. Conocimiento de la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Determinar si los empleados conocen la Visión de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

**Cuadro 2**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	87	41	71
NO	5	13	17	29
Total	39	100	58	100

**Gráfico 2**



#### Interpretación:

Del 100% de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 87% de docentes respondió que conoce la visión de la Facultad y el 13% que no la conoce, sin embargo el 71% del personal administrativo si la conoce y el 29% restante admite no conocerla. La mayoría de empleados admiten conocer la visión de la Facultad y consideran que con su aporte ayudan al desarrollo de la misma.

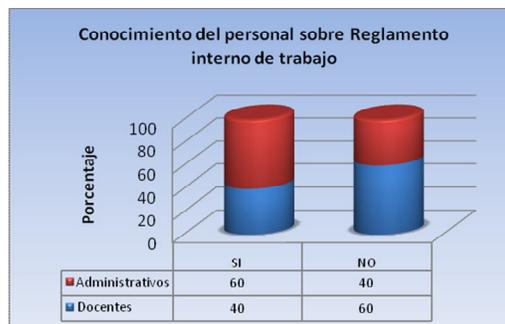
### 3. Conocimiento del Reglamento Interno de Trabajo de la Facultad

Objetivo: Establecer si los empleados conocen de la existencia del Reglamento Interno de Trabajo.

**Cuadro 3**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	porcentaje
SI	16	40	33	60
NO	23	60	25	40
<b>Total</b>	39	100	58	100

**Gráfico 3**



**Interpretación:**

Del 100% de las personas encuestadas que laboran en la Facultad 39 son docentes y 58 administrativos de los cuales el 40% de docentes manifiesta conocer el Reglamento Interno y el 60% respondió no conocerlo, caso contrario sucede con el personal administrativo el 60% respondió que si lo conoce y el 40% restante admite que no lo conoce. La mayoría de empleados admite saber que la Facultad cuenta con un Reglamento Interno adicional a las Leyes que son aplicadas a todos los empleados de la Universidad.

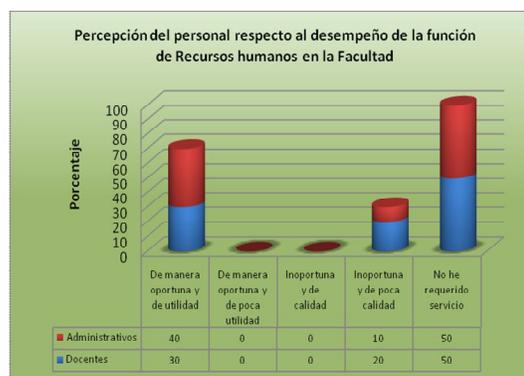
### 4. Oportunidad y utilidad de la información y/o asesoría brindada por la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados referente al desempeño de la función de Recursos Humanos en la Facultad.

**Cuadro 4**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
De manera oportuna y de utilidad	11	30	22	40
De manera oportuna y de poca utilidad	1	0	1	0
Inoportuna y de calidad	1	0	1	0
Inoportuna y de poca calidad	6	20	3	10
No he requerido servicio	20	50	32	50
<b>Total</b>	39	100	59	100

**Gráfico 4**



**Interpretación:**

De los 39 docentes encuestados el 50% manifiesta que no ha requerido el servicio, sin embargo un 30% afirma que la información que brinda Recursos Humanos es oportuna y de poca calidad, un 20% considera que la información es inoportuna y de poca calidad, de igual manera el 50% del personal administrativo respondió que no ha requerido servicio, un 40% opina que la información recibida es oportuna y de poca utilidad y tan solo un 10% la considera inoportuna y de poca calidad. Docentes y administrativos no le solicitan información a la Unidad de Recursos Humanos por considerar que es de poca utilidad, sin embargo esperan que Recursos Humanos mejore en su función de brindar información y asesoría a los empleados de la Facultad.

## 5. Medios utilizados por la Unidad de Recursos Humanos para solicitar información al personal de la Facultad.

Objetivo: Conocer los medios por los cuales Recursos Humanos solicita información a los empleados.

**Cuadro 5**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Verbal	3	10	20	30
Escrita	33	80	38	60
Correo electrónico	0	0	1	0
Otros	3	10	8	10
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

**Gráfico 5**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados de los cuales 39 son docentes y 58 administrativos, encontramos que el 80% respondió que cuando la Unidad de Recursos Humanos les solicita información lo hace de manera escrita, un 10% dice que lo hace de manera verbal, tan solo un 10% opina que utiliza otros medios para solicitarles información, el 60% del personal administrativo opina que cuando la Unidad de Recursos Humanos les solicita información lo hace de manera escrita y un 30% opina que lo hace de manera verbal y tan solo un 10% respondió que lo hace a través de otros medios. En esta oportunidad el personal docente y administrativo, coincide en que la Unidad de Recursos Humanos les solicita información de manera escrita, con el fin de dejar constancia para cualquier inconveniente que se presente en el futuro.

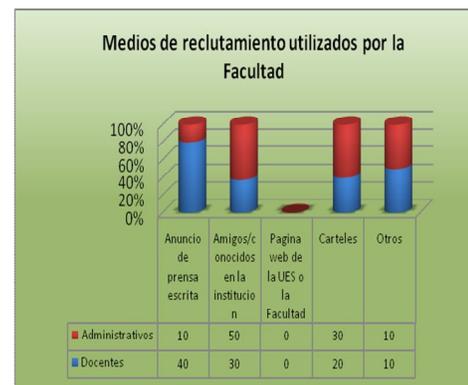
## 6. Medios de reclutamiento utilizados en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Conocer los medios de reclutamiento más utilizados por la Facultad.

**Cuadro 6**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Anuncio de prensa escrita	14	40	7	10
Amigos/conocidos en la institución	11	30	32	50
Página web de la UES o la Facultad	0	0	0	0
Carteles	9	20	15	30
Otros	5	10	6	10
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Gráfico 6**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados que se dividen en 39 docentes y 58 administrativo, encontramos que el 40% de docentes respondió que el medio por el cual tuvo conocimiento de las plazas vacantes en la facultad fue por anuncios de prensa escrita, un 30% por amigos conocidos en la institución, y 20% por carteles, tan solo un 10% opina que tuvo conocimiento por otros medios. El 50% de empleados administrativos respondió que tuvo conocimiento de las plazas por amigos conocidos en la institución, un 30% expresa que tuvo conocimiento por carteles, un 10% por anuncios de prensa escrita, el 10% restante que fue por otros medios. Algunas de las personas encuestadas admiten que fue por su propia cuenta que tuvieron conocimiento de la plaza en la Facultad.

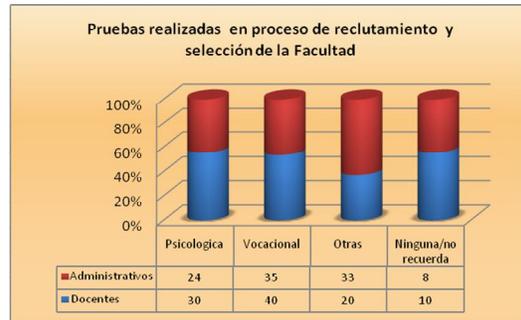
## 7. Pruebas realizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo: Determinar la clase de pruebas que se practican para la evaluación de candidatos en la Facultad.

**Cuadro 7**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Psicológica	15	30	18	24
Vocacional	22	40	26	35
Otras	10	20	25	33
Ninguna/no recuerda	4	10	6	8
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Gráfico 7**



### Interpretación:

De los 39 docentes encuestados, 40% opina que las pruebas que le realizaron a la hora de iniciar su relación laboral con la Facultad fueron vocacionales, 30% que fueron psicológicas, un 20% que fue otro tipo de pruebas y un 10% que no recuerda, de las 58 personas encuestadas que pertenecen al personal administrativo, un 35% respondió que le realizaron pruebas vocacionales, 33% que fueron otras pruebas, tan solo un 8% no recuerda el tipo de prueba realizada. La mayoría de empleados considera que a pesar de que Recursos Humanos les realizó diferentes tipos de pruebas acordes al puesto a ocupar, no posee un plan bien definido, que le facilite el desarrollo de esta función.

## 8. Tipo de información, entrenamiento o capacitación brindada al personal que inicia su relación laboral con la UES.

Objetivo: Conocer los aspectos que son abordados en el proceso de inducción.

**Cuadro 8**

RESPUESTA	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Información general de la Universidad	2	2	14	6
Información sobre la Facultad	9	10	18	8
Entrenamiento en las funciones del puesto	13	14	23	10
Aspectos legales y normativos inherentes a su puesto de trabajo	6	6	15	7
Curso de informática específica para el puesto de trabajo	2	2	4	2
Reglamento Interno de Trabajo	3	3	14	6
Jornadas y horarios	18	19	34	15
Prestaciones y derechos de los trabajadores	6	6	26	12
Presentación a los compañeros de trabajo jefes inmediatos	13	14	30	13
Recorrido por las instalaciones	1	1	10	4
Uso del equipo	7	7	18	8
Organigrama de la Facultad y la Universidad	3	3	9	4
Ninguna de las anteriores	11	12	11	5
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>226</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8**



**Interpretación:**

Del 100% de encuestados que labora en la Facultad, 39 son docentes y 58 administrativos, de los cuales se obtuvo un total de respuestas del personal docentes, el 19% de respuestas indica que se recibió información sobre horarios y jornadas de trabajo, un 14% para entrenamiento en las funciones del puesto, otro 14% se le presentó a su jefe inmediato y compañeros de trabajo, un 12% para ninguna de las anteriores, un 10% para se brindó información sobre la Facultad, 7% se otorga a recibió entrenamiento en el uso del equipo, 6% se le brindó información sobre las leyes de la Universidad, 6% de respuestas indica que se le proporcionó información sobre los deberes y derechos de los empleados de la Universidad, tan solo un 3%, para se le brindo el organigrama de la Facultad, y el restante 5% se divide en información sobre la Universidad, recorrido por las instalaciones, curso de informática, las respuestas del personal administrativo se dividen en 15% horarios y jornadas de trabajo, 13% se le presentó con su jefe inmediato y compañeros de trabajo, 12% que se brindó información sobre los derechos y deberes de los trabajadores, el 10% para se le brindo entrenamiento en las funciones del puesto, 8% para se le proporcionó información sobre la Facultad, y otro 8% respondió que se le capacitó en el uso del equipo, en aspectos inherentes al cargo un 7%, sobre información general de la Universidad, un 6% de respuestas es para información sobre el Reglamento Interno de Trabajo, tan solo un 5% respondió que ninguna de las anteriores, 4% para organigrama de la Facultad y de la Universidad, y el último 2% para curso de informática específico al puesto. Tanto personal docente y administrativo, expreso que la Unidad de Recursos Humanos no cuenta con un manual de inducción que proporcione la información necesaria sobre el quehacer de la Facultad y que ayude a los empleados a identificarse con la Misión, Visión y Objetivos de la misma.

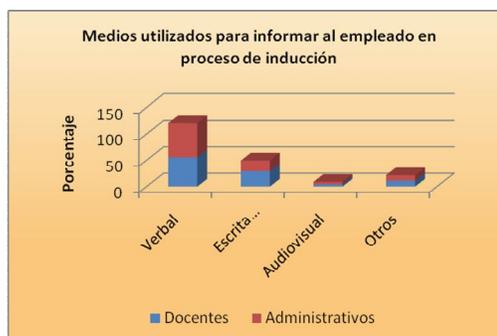
**9. Medios utilizados para informar al empleado en proceso de inducción.**

Objetivo: Conocer los medios para transmitir información, utilizados en el proceso de inducción.

**Cuadro 9**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Verbal	25	56	44	65
Escrita (Manuales, revistas, brochure)	13	29	14	21
Audiovisual	2	4	3	4
Otros	5	11	7	10
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Gráfico 9**



**Interpretación:**

Del total de respuestas obtenidas de los 39 docentes se divide en 56% para el medio por el cual le brindaron información en su proceso de inducción fue verbal, un 29% es de forma escrita, el 11% por otros medios, tan solo un 4% para se utilizó audiovisuales. Caso contrario sucede con el personal administrativo que el 65% de respuestas es para se recibió información de manera verbal, un 21% fue de forma escrita, otro 10% que se utilizó otros medios para darle información sobre su proceso de inducción, por lo que el 4% restante fue para se utilizó audiovisuales. Los empleados consideran que la Unidad de Recursos Humanos, utiliza los medios correctos para proporcionarles la información necesaria a la hora de iniciar sus actividades en la Facultad.

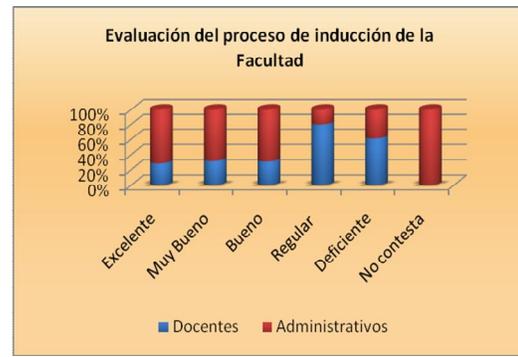
**10. Evaluación del proceso de inducción.**

Objetivo: Evaluar el proceso de inducción implementado en la Facultad.

**Cuadro 10**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Excelente	4	10	10	17
Muy Bueno	7	18	15	26
Bueno	9	23	20	34
Regular	8	21	2	3
Deficiente	11	28	7	12
No contesta	0	0	4	7
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



**Interpretación:**

Del 100% de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 28% de docentes considera que su proceso de inducción fue deficiente, un 23% opina que es bueno, 21% considera que fue regular, un 18% considera que fue muy bueno, tan solo un 10% considera que su proceso de inducción fue excelente, el 34% del personal administrativo admite que su proceso de inducción fue bueno, un 26% expreso que fue muy bueno, un 17% opina que tuvo proceso de inducción excelente, el 12% lo considera deficiente, el 7% no contesta, y el 3% lo considera regular. La calificación que el personal docente y administrativo, otorga a Recursos Humanos deja entrever que hace falta mucho para realizar este proceso de acuerdo a las necesidades de las nuevas personas que serán parte activa del quehacer de la Facultad.

**11. Modalidad de contratación de la Facultad**

Objetivo: Establecer si los empleados conocen bajo qué modalidad de contratación están laborando.

**Cuadro 11**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Ley de Salarios	37	95	44	76
Contratos	2	5	13	22
Otros	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



**Interpretación:**

Al preguntar al personal bajo que modalidad se encuentra laborando en la Facultad, de 39 docentes encuestados el 95% respondió que por ley de salarios, el 5% restante expresa que se encuentra laborando por contrato, de las 58 personas encuestadas del personal administrativo, el 76% expresó que se encuentra laborando por ley de salarios, 22% por contratos, y el 2% restante expresó que se encuentra laborando bajo otra modalidad. La mayoría de empleados se encuentra laborando por ley de salarios lo que significa un beneficio para ellos, ya que por ley tienen derecho a todas las prestaciones que brinda la UES y el Gobierno a todos los empleados del sector Público, la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de verificar que cada uno de ellos realice las tareas y funciones asignadas, para el buen funcionamiento de la Facultad.

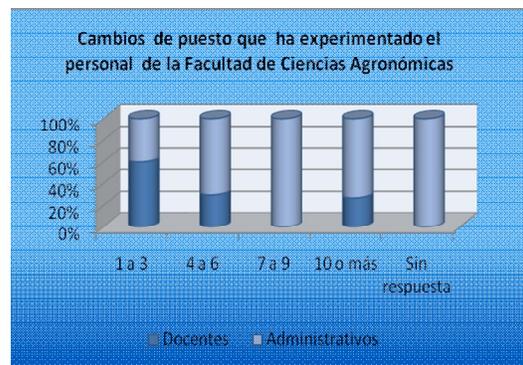
**12. Cambios de puesto experimentados por el personal de la Facultad.**

Objetivo: Conocer el número de cambios de puesto que ha experimentado el personal, laborando en la Universidad.

**Cuadro 12**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
1 a 3	34	87	34	59
4 a 6	4	10	14	24
7 a 9	0	0	4	7
10 o más	1	3	4	7
Sin respuesta	0	0	2	3
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12**



**Interpretación:**

Del total de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 87% de docentes expresa que ha tenido de 1 a 3 cambios de puesto, otro 10% expresa que ha tenido de 4 a 6 cambios de puesto, y un 3% ha experimentado 10 cambios o más de puestos dentro de la Facultad y la Universidad, el 59% del personal administrativo afirma que ha tenido de 1 a 3 cambios de puestos, un 24% expresa que durante el periodo que tiene de laborar en la Universidad ha sufrido de 4 a 6 cambios, un 7% admite haber tenido de 7 a 9 cambios de puesto, otro 7% expresa que ha tenido de 10 a más cambios de puesto, un 3% no responde. La mayoría del personal admite que los cambios se han dado por tener una buena relación laboral en otras unidades de la Universidad y de la Facultad a la que ahora pertenecen.

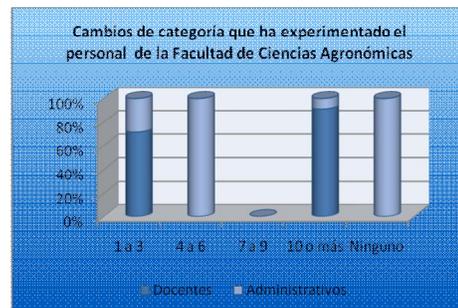
**13. Cambios de categoría que ha experimentado el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas.**

Objetivo: Conocer el avance en carrera profesional que ha tenido la persona.

**Cuadro 13**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
1 a 3	32	82	19	33
4 a 6	0	0	3	5
7 a 9	0	0	0	0
10 o más	7	18	1	2
Ninguno	0	0	35	60
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13**



**Interpretación:**

Del total de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 82% de docentes admite que ha experimentado de 1 a 3 cambios de categoría, el otro 18% afirma que ha experimentado 10 o más cambios, con el personal administrativo sucede lo contrario pues el 60% respondió que no ha sufrido ningún cambio de categoría, un 33% expresa que ha experimentado de 1 a 3 cambios, el 2% restante admite haber experimentado 10 o más cambios. En este caso la mayoría del personal administrativo afirma no haber experimentado ningún cambio de categoría porque esta función se realiza de forma desigual con respecto al sector docente, y esperan que Recursos Humanos lleve a cabo una revisión que les permita avanzar en el escalafón.

**14. Cambios de clase experimentado por el personal administrativo de la Facultad.**

Objetivo: Conocer el avance en carrera profesional que ha requerido cambio de clase.

**Cuadro 14**

Respuestas	Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje
1 a 3	18	31
4 a 6	3	5
7 a 9	0	0
10 o más	1	2
Ninguno	36	62
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14**



**Interpretación:**

Del total de encuestados que son 58 administrativos, el 31% admite que ha experimentado de 1 a 3 cambios de clase, el otro 62% respondió que no ha experimentado ningún cambio de clase, un 2% expresa que ha experimentado 10 o más cambios. El personal administrativo considera que Recursos Humanos tiene varios años que no realiza una revisión al escalafón que les permita avanzar y tener un aumento de salario.

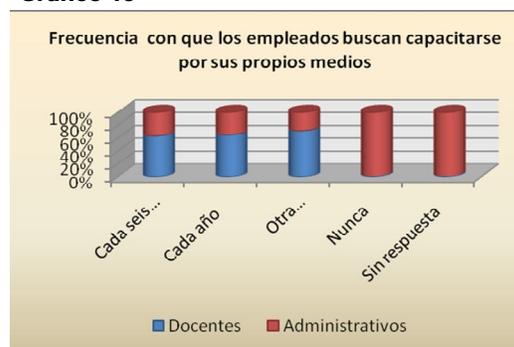
**15. Frecuencia con que los empleados buscan capacitarse por sus propios medios.**

Objetivo: Conocer si los empleados se capacitan para aumentar sus conocimientos y brindar un aporte significativo a la Facultad y a la Universidad de El Salvador.

**Cuadro 15**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Cada seis meses	7	18	6	10
Cada año	15	38	12	21
Otra frecuencia	17	44	10	17
Nunca	0	0	27	47
Sin respuesta	0	0	3	5
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 15**



### Interpretación:

De 39 docentes y 58 administrativos encuestados, el 44% de docentes expresó que utiliza otra frecuencia para capacitarse por su propios medios, un 38% se capacita cada año, y el 18% restante admite que se capacita cada seis meses, el 47% del personal administrativo admite que no se capacita nunca, el 21% expresó que lo hace cada año, el porcentaje de empleados que no se capacita nunca es de 17%, y un 10% respondió que se capacita cada seis meses. La mayoría del personal docente se capacita por su propia cuenta cada mes o cada tres meses de acuerdo a las necesidades y oportunidades de capacitación que proporciona la Facultad o en todo caso por sus propios medios, con el único fin de mejorar su aporte en el área académica.

### 16. Conocimiento sobre las prestaciones que brinda la UES a su personal.

Objetivo: Conocer si se difunde al personal la información relativa a las prestaciones en todos los niveles.

**Cuadro 16**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Si	20	51	44	76
No	0	0	4	7
Parcialmente	19	49	5	9
No contesta	0	0	5	9
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16**



### Interpretación:

De 38 docentes encuestados 51% manifiesta tener conocimiento sobre las prestaciones a las cuales tiene derecho como empleado de la Universidad, un 49% respondió que no las conoce, y de las 58 personas encuestadas del personal administrativo el 76% respondió que si las conoce, un 9% las conoce parcialmente, otro 9% no responde y el 7% restante admite no conocerlas. La mayoría de empleados consideran que la Unidad de Recursos Humanos, debe unificar la información brindada a todos los empleados que laboran en la Facultad para evitar inconvenientes.

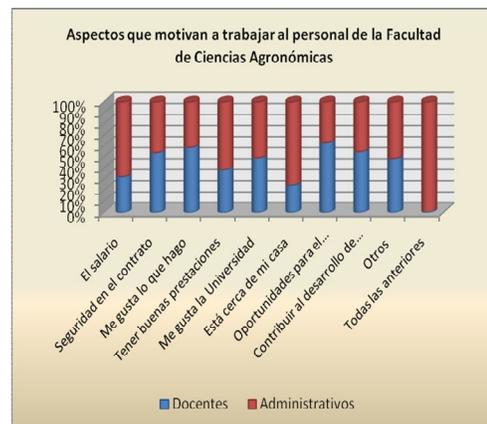
### 17. Aspectos que motivan a trabajar al personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Objetivo: Conocer los aspectos que motivan a las personas a trabajar en la UES.

**Cuadro 17**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
El salario	6	5	18	11
Seguridad en el contrato	14	12	17	10
Me gusta lo que hago	31	26	31	18
Tener buenas prestaciones	7	6	16	9
Me gusta la Universidad	13	11	19	11
Está cerca de mi casa	3	3	13	8
Oportunidades para el desarrollo del personal	19	16	16	9
Contribuir al desarrollo de la institución	24	20	28	16
Otros	2	2	3	2
Todas las anteriores	0	0	9	5
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

**Gráfico 17**



**Interpretación:**

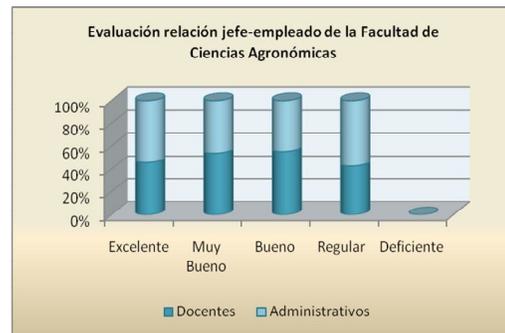
Del 100% de encuestados que se dividen en 39 docentes y 58 administrativos, el total de respuestas que se obtuvo fue de 26% le gusta lo que hace, un 20% a contribuir al desarrollo de la institución, 16% para la universidad proporciona oportunidades para el desarrollo del personal, seguridad en el contrato un 12%, otro 11% manifiesta que le gusta la Universidad, un 6% tener buenas prestaciones, 5% para el salario, el 2% considera que son otras razones las que los motivan a trabajar en la universidad, las respuestas del personal administrativo se dividen en 18% le gusta lo que hace, un 16% contribuir al desarrollo de la institución, 11% le gusta la universidad, un 11% para el salario, un 10% para seguridad en el contrato, para un 9% contribuir al desarrollo de la institución, un 5% todas las opciones, para un 2% otras las razones por las cuales labora en la Universidad. Los aspectos que motivan a las personas a laborar en la Universidad son variados, ya que la mayoría admite que es un buen lugar para trabajar, por brindar prestaciones adicionales que van en beneficio del empleado.

**18. Evaluación relación jefe-empleado de la Facultad de Ciencias Agronómicas.**

Objetivo: Evaluar la percepción de la relación jefe-empleado.

**Cuadro 18**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Excelente	17	44	30	52
Muy Bueno	11	28	14	24
Bueno	10	26	12	21
Regular	1	3	2	3
Deficiente	0	0	0	0
<b>Total</b>	39	100	58	100

**Gráfico 18****Interpretación:**

Del 38% de encuestados 39 son docentes y 58 administrativos, el 44% de los docentes evalúa la relación laboral con su jefe de manera excelente, un 28% la considera muy buena, el 26% la evalúa buena, el 3% restante evalúa de forma regular, el 52% del personal administrativo evalúa la relación laboral con su jefe inmediato de manera excelente, un 24% la considera muy buena, el otro 21% la califica de buena, tan solo un 3% la califica de manera regular. La mayoría de empleados coincide en que la relación laboral con su jefe inmediato.

## 19. Aspectos de seguridad e higiene ocupacional sobre los que orienta la Facultad a sus empleados.

Objetivo: Conocer los aspectos de Seguridad e Higiene Ocupacional que implementa la Facultad.

**Cuadro 19**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Evaluación de su espacio de trabajo	1	2	15	13
Medidas de evacuación en caso de incendios y terremotos	3	6	7	6
Protección de vías respiratorias y contra ruidos	1	2	8	7
Sobre higiene ambiental	3	6	7	6
Medidas de actuación ante desastres naturales	3	6	8	7
Manejo adecuado de insecticidas y plaguicidas	7	13	13	12
Manejo de extintores	2	4	7	6
Primeros auxilios	1	2	8	7
Normas para manejo de equipo especializado	4	8	7	6
Otros	2	4	8	7
Ninguna de las anteriores	25	48	24	21
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

**Gráfico 19**



### Interpretación:

Del total de encuestados que se dividen en 39 docentes y 58 administrativos, para un total de respuesta de docentes se han tomado las de mayor frecuencia como son el 48% para no se ha recibido capacitaciones sobre seguridad e higiene laboral, un 13% ha recibido capacitación sobre el uso y manejo de insecticidas, 8% orientación sobre normas de equipo especializado, de igual manera se procedió con el personal administrativo cuya frecuencia de respuestas es 21% para la opción ninguna de las anteriores, 13% para evaluación del espacio de trabajo, 12% manejo adecuado de insecticidas y plaguicidas. La mayoría de los empleados responde que a pesar de que se dan capacitaciones no se brindan de manera organizada o en base a un plan que ayude a visualizar la importancia que estas tienen para la protección de la salud de los empleados y la realización de las actividades en la Facultad.

## 20. Evaluación de la orientación sobre seguridad e higiene ocupacional

Objetivo: Evaluar el nivel de orientación referente a Seguridad e Higiene Ocupacional que se ha difundido al personal.

**Cuadro 20**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Excelente	0	0	6	10
Muy Bueno	0	0	10	17
Bueno	8	21	12	21
Regular	3	8	8	14
Deficiente	28	72	21	36
Sin respuesta	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 20**



### Interpretación:

la mayoría de personas encuestadas, 39 docentes y 58 administrativos, el 28% de docentes evalúa las capacitaciones recibidas de una manera deficiente, un 8% considera que han sido buena, y un 3% las califica de manera regular, sin embargo el 36% del personal administrativo las califica como deficientes, un 21% considera que han sido buenas, otro 17% las califica como muy buenas, un 14% las evalúa de manera regular, tan solo un 10% las evalúa de manera excelente, y el 2% restante no responde. La mayoría de encuestados coincide en que la Unidad de Recursos Humanos no posee un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de cada unidad.

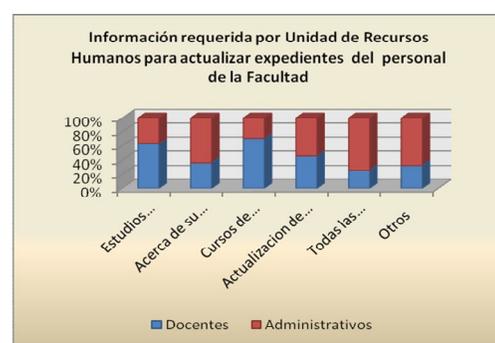
## 21. Información requerida por Unidad de Recursos Humanos para actualizar expedientes del personal de la Facultad.

Objetivo: Conocer los requerimientos de información que efectúa Recursos Humanos para la actualización de expedientes.

**Cuadro 21**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Estudios realizados	23	31	16	18
Acerca de su grupo familiar	8	11	17	19
Cursos de especialización	12	16	6	7
Actualización de datos personales	28	37	40	44
Todas las anteriores	2	3	7	8
Otros	2	3	5	5
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

**Gráfico 21**



### Interpretación:

De 39 docentes encuestados un 37% respondió que la información que le solicita la Unidad de Recursos es para actualizar la información sobre su grupo familiar, en segundo lugar con un 31% se encuentra el requerimiento de información para actualizar la documentación de los estudios realizados, otro 16% respondió que la información solicitada es con el fin de tener conocimiento acerca de los cursos de especialización que poseen los docentes, para el 3% restante considera que todas las opciones anteriores son validas, otro 3% respondió que se hace a través de otros medios, el 44% del personal administrativo encuestado respondió que la información solicitada se utiliza para la actualización de datos personales, el 19% opina que es para tener información acerca del grupo familiar, 18% opina que la información solicitada es con el fin de actualizar los estudios realizados, un 8% respondió que todas las anteriores, y el 5% restante menciona

que otros. La mayoría del personal encuestado manifestó que la Unidad de Recursos Humanos es la encargada de solicitar esta información para mantener actualizado el expediente laboral de cada uno, sin embargo consideran que el expediente laboral debería llevarse de manera digital, no solo físico como se lleva actualmente, esto facilitaría la búsqueda de información.

## 22. Conocimiento de los empleados de la Facultad sobre sus deberes y derechos.

Objetivo: Identificar si el empleado conoce sus deberes y el sentimiento de compromiso hacia los mismos.

**Cuadro 22**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Si	18	46	40	69
No	3	8	4	7
Parcialmente	18	46	12	21
No contesta	0	0	2	3
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 22**



### Interpretación:

La mayoría de personas encuestadas que son 39 docentes y 58 administrativos. El 46% de docentes considera que si los conoce, pero otro 46% respondió que los conocía parcialmente, y el 8% restante admitió que no los conoce, por el contrario el 69% de administrativo admite conocer sus deberes y derechos, 21% que si los conoce parcialmente, un 3% no contesta. En este caso docentes y administrativos coinciden en que la Unidad de Recursos Humanos debe mejorar la comunicación con el personal que labora en la Facultad para facilitar el desarrollo de las actividades y el cumplimiento sus responsabilidades.

## 23. Aportes que identifican el compromiso institucional de los empleados.

Objetivo: Conocer de qué manera contribuyen los empleados al logro de los objetivos institucionales.

**Cuadro 23**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Responsabilidad	5	10	34	54
Aporte en el área académica	35	70	0	0
Investigación científica	8	16	0	0
Atención sector docente y estudiantil	0	0	21	33
No responde	2	4	8	13
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

**Gráfico 23**



### Interpretación:

Del 100% de personas encuestadas que se dividen en 39 docentes y 58 administrativos, el 70% de docentes identifica su contribución con la Facultad por su aporte en el área académica, 16% admite que su aporte es a través de la investigación científica, un 5% respondió que contribuye a la Facultad asumiendo la responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades diarias, el 4% restante no respondió. Para el personal administrativo su aporte en la Facultad se ve reflejado en cumplir responsablemente con sus actividades diarias con un 54%, y un 33% lo ve reflejado en la atención brindada al sector estudiantil, y el 13% restante no responde. La mayoría del personal considera que el aporte que le brinda a la Facultad se limita al cumplimiento de sus actividades y contribuir al quehacer de la misma.

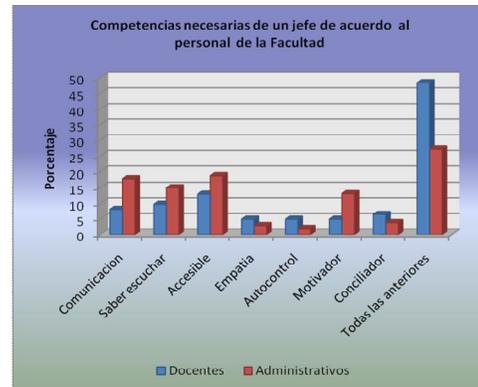
## 24. Competencias necesarias de un jefe de acuerdo al personal de la Facultad.

Objetivo: Identificar qué competencias consideran los empleados necesarias en un jefe.

**Cuadro 24**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Comunicación	5	8	19	18
Saber escuchar	6	10	16	15
Accesible	8	13	20	19
Empatía	3	5	3	3
Autocontrol	3	5	2	2
Motivador	3	5	14	13
Conciliador	4	6	4	4
Todas las anteriores	30	48	29	27
Total	62	100	107	100

**Gráfico24**



### Interpretación:

De 39 docentes encuestados 48% opina que la persona que ocupa un puesto de jefatura de poseer todas las características anteriores, un 13% que debe ser accesible, 10% que debe saber escuchar, 8% considera que los jefes tiene que saber comunicarse, el 6% de los docentes opina que los jefes tienen que ser conciliadores, un 5% manifiesta que deberían ser empáticos, otro 5% respondió que deben poseer autocontrol, el 5% restante considera deberían de ser motivadores, el 27% del personal administrativo opina que un jefe debe tener todas las competencias anteriores, el 19% respondió que los jefes tienen que ser accesibles, además un 18% considera que deben poseer la capacidad de comunicarse, 15% saber escuchar, un 13% opina que tiene que ser motivador, 4% conciliador, 3% que debe poseer empatía, y el 2% restante considera que debe saber auto controlarse.

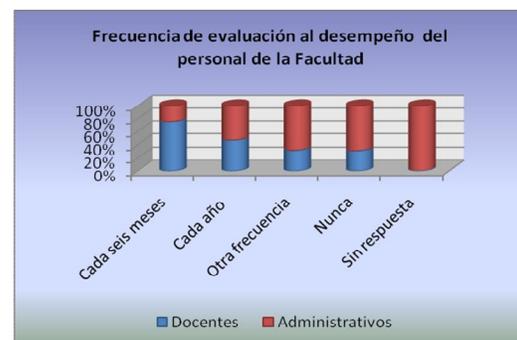
## 25. Frecuencia de evaluación al desempeño del personal de la Facultad.

Objetivo: Determinar si los docentes conocen los periodos de evaluación del desempeño de sus labores.

**Cuadro 25**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Cada seis meses	23	59	11	19
Cada año	6	15	10	17
Otra frecuencia	6	15	19	33
Nunca	4	10	13	22
Sin respuesta	0	0	5	9
Total	39	100	58	100

**Gráfico 25**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados que se dividen en 39 docentes y 58 administrativos, 59% de los docentes admite que la frecuencia con la que les realizan evaluación del desempeño es cada seis meses, 15% que se realiza cada año, otro 15% menciona que se lleva a cabo en otra frecuencia, y el 10% restante respondió que nunca se realiza, el 33% de los empleados administrativos admite que la evolución del desempeño se realiza con otro tipo de frecuencia, 22% respondió que nunca se realiza evaluación del desempeño, un 19% que se lleva a cabo cada seis meses, 17% cada año y el 9% restante no responde. La mayoría de personas encuestadas manifiesta que Recursos Humanos tiene un periodo de evaluación del desempeño de seis meses, para el personal docente para el personal administrativo no se tiene una fecha establecida.

**26. Retroalimentación sobre los resultados de evaluación al desempeño por iniciativa de los jefes de las Unidades.**

Objetivo: Determinar si los resultados de la evaluación del desempeño son dados a conocer por los jefes inmediatos.

**Cuadro 26**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
SI	11	28	24	41
NO	28	72	31	53
Sin respuesta	0	0	3	5
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 26**



**Interpretación:**

De los 39 docentes encuestados el 72% respondió que no se brinda retroalimentación en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, un 22% manifiesta que si reciben retroalimentación de acuerdo a los resultados, el 53% del personal administrativo manifiesta que no se les brinda la retroalimentación necesaria en base a los resultados obtenidos, un 41% respondió que sí, el 5% restante no respondió. Las personas encuestadas manifestaron que Recursos Humanos les realiza evaluación del desempeño cada cierto tiempo pero que nunca se brinda la retroalimentación necesaria

**27. Seguimiento a las deficiencias encontradas en la evaluación al desempeño**

Objetivo: Conocer si se ha dado seguimiento a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.

**Cuadro 27**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
SI	10	26	16	28
NO	29	74	35	60
Sin respuesta	0	0	7	12
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 27**



**Interpretación:**

De 39 docentes encuestados, el 74% respondió que no se da seguimiento a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño y el 26% restante considera que si, el 60% del personal administrativo respondió que no, y 28% respondió que sí, y el 12% restante no responde.

## 28. Aspectos que contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

Objetivo: Identificar los aspectos positivos a fomentar en el ambiente de trabajo.

**Cuadro 28**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Armonía	5	8	0	0
Comunicación	15	23	11	16
Respeto	0	0	4	6
Profesionalismo	0	0	8	12
Delegación de Funciones	3	5	0	0
Práctica de valores	21	33	25	37
Relaciones interpersonales	7	11	0	0
Brindar estímulos al personal	3	5	0	0
Divulgar leyes de la UES/Facultad	2	3	1	1
Trabajo en equipo	8	13	16	24
Espacio adecuado de trabajo	0	0	2	3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

**Gráfico 28**



### Interpretación:

Del total de respuestas obtenidas al encuestar a 39 docentes y 58 administrativos encontramos que el 33% de docentes considera que la práctica de valores contribuye a un buen ambiente de trabajo, un 23% respondió que la comunicación, un 13% trabajo en equipo, otro 11% admite que las relaciones interpersonales aportarían resultados a un buen ambiente de trabajo, 8% la armonía, otro 5% la delegación de funciones, un 5% considera que brindar estímulos al personal y el 3% restante que la divulgación de las Leyes de la Universidad.

## 29. Acciones que el personal estima debe emprender la Unidad de Recursos Humanos para mejorar el clima laboral.

Objetivo: Obtener insumos sobre las actividades en las cuales las personas están dispuestos a participar para mejorar el clima laboral.

**Cuadro 29**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Capacitaciones	6	15	16	24
Motivación e integración del personal	15	38	36	53
Comunicación	5	13	0	0
Creación de equipos de trabajo	4	10	0	0
Valores	3	8	0	0
Evaluar espacios de trabajo		0	6	9
Divulgar leyes de la UES/Facultad	3	8	0	0
Mejorar el sistema con que se administra actualmente	0	0	4	6
No responde	3	8	6	9
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Gráfico 29**



### Interpretación:

Del 100% de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 38% de docentes opina que la Unidad de Recursos Humanos debería implementar un plan de motivación e integración del personal, un 15% manifiesta que las capacitaciones mejorarían el clima laboral de la Facultad, 13% considera que la comunicación, otro 8% la práctica de valores, un 8% mas opina que la divulgación de las Leyes de la Universidad ayudarían bastante para mejorar el clima laboral. El 53% del personal administrativo considera que la motivación e integración del personal mejoraría el clima laboral que se vive en la Facultad, un 24% respondió que las capacitaciones serian una buena opción, un 9% manifiesta que se debería evaluar el espacio de trabajo, 9% no responde, y 6% cree que se debería mejorar la forma en que se administra actualmente.

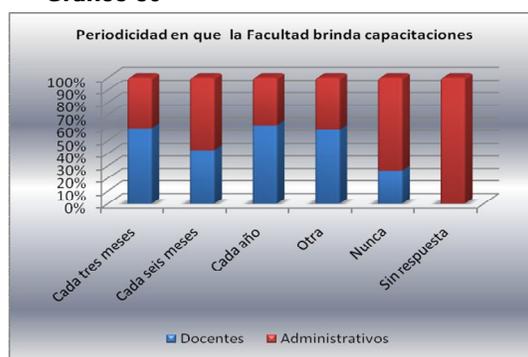
### 30. Periodicidad en que la Facultad brinda capacitaciones al personal.

Objetivos: Indagar si la Facultad realiza la función de capacitación y su periodicidad.

**Cuadro 30**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Cada tres meses	1	3	1	2
Cada seis meses	2	5	4	7
Cada año	11	28	10	17
Otra	20	51	21	36
Nunca	5	13	21	36
Sin respuesta	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 30**



### Interpretación:

Del total de encuestados que son 39 docentes y 58 administrativos, el 51% de los docentes manifiesta que Recursos Humanos utiliza frecuencias diferentes para brindar capacitaciones al personal, un 28% considera que lo hace cada año, 13% que nunca las realiza, un 5% respondió que lo hace cada seis meses, y un 3% cada tres meses. Caso contrario sucede con el personal administrativo de los cuales un 36% respondió que la unidad de Recursos Humanos utiliza frecuencias distintas para capacitar al personal, otro 36% admite que nunca las realiza, 17% que lo hace cada año, 7% considera que las realiza cada seis meses, y un 2% que las realiza cada tres meses, y el 2% restante no responde. Las respuestas del personal docente y administrativo difieren en cuanto a la frecuencia en que se realizan dichas capacitaciones.

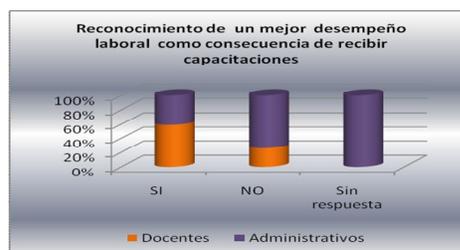
### 31. Reconocimiento de un mejor desempeño laboral como consecuencia de recibir capacitaciones.

Objetivo: Conocer si las capacitaciones contribuyen al desempeño de los empleados o al desarrollo de su carrera dentro de la Universidad.

**Cuadro 31**

Respuestas	Docentes		Administrativos	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
SI	35	90	36	62
NO	4	10	17	29
Sin respuesta	0	0	5	9
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

**Gráfico 31**



### Interpretación:

El 90% de los 39 docentes encuestados respondió que las capacitaciones mejoran el desempeño laboral, solo el 10% considera que no, el 62% de los 58 administrativos encuestados consideran que las capacitaciones contribuyen al desempeño laboral de los empleados, un 29% considera que no y el 9% restante no responde.

### Anexo 3

#### Matriz de distribución y recolección de cuestionarios en la Facultad de Ciencias Agronómicas Fecha de entrega de cuestionarios: 28 de Marzo de 2012

Unidad/ Departamento	Distribución			Entregas			Faltantes			Observaciones
	Jefes	Administrativos	Docentes	Jefes	Administrativos	Docentes	Jefes	Administrativos	Docentes	
Decanato	1	2	0	0	2	0	1	0	0	
Vicedecanato	1	1	0	1	1	0	0	0	0	COMPLETO
Secretaria	1	2	0	1	2	0	0	0	0	COMPLETO
Biblioteca	1	4	0	1	4	0	0	0	0	COMPLETO
UDA	3	1	0	0	1	0	3	0	0	
Académica	1	3	0	1	3	0	0	0	0	COMPLETO
Computo	1	2	0	1	1	0	0	1	0	Ordenanza regreso boleta a jefe
Financiero	1	7	0	0	4	0	1	3	0	Originalmente entregamos 11 boletas para empleados administrativos, regreso 4.
Estación Experimental	2	18	0	2	16	0	0	2	0	
Planificación	1	8	0	1	8	0	0	0	0	COMPLETO
Desarrollo Rural	1	2	6	1	1	5	0	1	1	Administrativo faltante esta renuente a llenarla, 2a. ocasión que se entrega boletas
Fitotecnia	1	2	8	1	2	6	0	0	2	
Posgrado	1	2	1	0	2	0	1	0	1	2a. Ocasión entrega de boletas para Unidad.
Protección Vegetal	1	2	8	1	2	5	0	0	3	
Química Agrícola	1	2	6	1	2	5	0	0	1	Se entregaron 6 boletas para docentes pero regresaron una.
Recursos Naturales	1	2	10	0	2	5	1	0	5	
Veterinaria	1	2	6	1	1	5	0	1	1	Personas faltantes no quieren llenar el cuestionario.
Zootecnia	1	2	8	1	2	8	0	0	0	COMPLETO
<b>Totales</b>	<b>21</b>	<b>64</b>	<b>53</b>	<b>14</b>	<b>56</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	

# Glosario de Competencias e Indicadores

## COMPETENCIAS CENTRALES

### RESPECTO

Consiste en comprender y apreciar las diferencias y valorar la contribución de cada persona en la organización.

- Tiene confianza en el profesionalismo de otros
- Es honesto/a con otras personas.
- Se comunica abierta y honestamente y demuestra integridad al relacionarse con otros.
- Es asertivo en su lenguaje al comunicar cosas difíciles y hace críticas constructivas sin ser agresivo y sin herir a las personas.
- Reconoce las contribuciones de otros a la organización por medio de su trabajo.

### INTEGRIDAD

Se hace referencia a obrar con profesionalismo, rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, en el marco de los valores y principios organizacionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente. Estar dispuesto a actuar con honestidad, incluso en negociaciones difíciles con agentes internos y externos.

- Demuestra los valores de la organización en sus actividades diarias y comportamiento.
- Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores
- Es un referente en materia de integridad para su propia gente, pares, o clientes de su trabajo.
- Cuando se equivoca, admite sus errores y actúa en consecuencia.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en relación con sus subordinados, colaboradores, o superiores.
- Resiste las presiones políticas excesivas en la toma de decisiones.
- No abusa del poder o la autoridad.
- Demuestra competencia profesional y dominio de los temas de su área.
- Es conducido por motivaciones profesionales más que intereses personales.
- Apoya las decisiones que son de interés de la organización, aun si éstas no son populares.
- Toma acciones inmediatas en caso de comportamientos no éticos o no profesionales.

### COOPERACIÓN

Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas, con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.

- Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas.
- Es un referente de confianza de todos/as los/as que deben relacionarse con su sector o departamento.
- Tiene sólida reputación personal en los grupos en que participa, esto realza su permanente colaboración.
- Alienta al buen desarrollo de las tareas de todos, por medio de sus actitudes.
- Tiene sólida reputación profesional y genera confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos generales.

## COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- Habla y escribe clara y efectivamente.
- Escucha a otros, interpreta los mensajes correctamente y responde apropiadamente.
- Hace preguntas para aclarar y muestra interés en mantener una comunicación en dos vías.
- Adapta el lenguaje, tono, estilo y formato de acuerdo a la audiencia.
- Se muestra abierto en compartir información y mantener informadas a las personas.

## ORIENTACIÓN AL USUARIO/SERVICIO

Radica en demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de los usuarios del servicio que se presta; es el deseo de ayudar o servir, de comprender y satisfacer esas necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la organización, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación institución-usuario, como los proveedores y el personal de la organización, así como los usuarios intermedios en un proceso determinado.

- Planifica sus acciones y las de su área o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre los beneficios inmediatos u ocasionales.
- Incluye en la relación con el cliente, el conocimiento y la preocupación de éste en la relación con sus propios clientes.
- Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de usuarios.

## RENDICIÓN DE CUENTAS

Es la obligación de dar cuentas, explicar y justificar los actos, así como responder a preguntas, ya sea sobre la conducta, la toma de decisiones y la administración de las obligaciones encomendadas. Incluye hacer accesible la información a todos los niveles, haciendo uso de los mecanismos disponibles o crear los necesarios para lograrlo.

- Asume la responsabilidad tanto por los triunfos como por los fracasos y actúa en consecuencia.
- Honra los compromisos atendiendo los estándares establecidos.
- Maneja los procesos y actividades con transparencia y dentro de los estándares de calidad establecidos.
- Brinda información veraz y oportuna, y explica objetivamente las circunstancias que han tenido un impacto negativo en el logro de los resultados.
- Actúa de acuerdo con las normas y regulaciones de la organización.
- Apoya a los subordinados, provee supervisión y toma responsabilidad por las misiones delegadas.
- Mantiene comunicación abierta a nivel interno (horizontal y vertical) y externo sobre el progreso de las acciones y las limitaciones encontradas.

## TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un jefe o gerente de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares, sino que operará como equipo en su área/grupo.

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- Tiene confianza en el profesionalismo de otros
- Es honesto/a con otras personas.
- Se comunica abierta y honestamente y demuestra integridad al relacionarse con otros.
- Es asertivo en su lenguaje al comunicar cosas difíciles y hace críticas constructivas sin ser agresivo y sin herir a las personas.
- Reconoce las contribuciones de otros a la organización por medio de su trabajo.

## RELACIONES Y CONTACTOS

Trabaja para realizar o mantener relaciones amistosas, amables o redes de contacto con gente que es, o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales.

- Acepta invitaciones u otras aperturas amistosas de otros, pero extiende las invitaciones o sale de su vía para establecer relaciones laborales.
- Incluye la iniciativa para propiciar el acercamiento a personalidades o participar en eventos de trascendencia nacional, ya sea en el ramo de la educación o la experticia de la Facultad, con el fin de hacerse notar y obtener beneficios para la institución.
- Mantiene relaciones laborales formales (en gran medida confinadas a materias relacionadas con el trabajo, no necesariamente formales en el tono, estilo o estructura), incluye charlas inestructuradas acerca de materias relativas al trabajo.
- Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, u otros espacios sociales.
- Frecuentemente inicia contacto, informal o casual, en el trabajo con compañeros o usuarios de los servicios. Hace un esfuerzo consciente para establecer rapport.

## CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Consiste en generar un entorno donde la credibilidad y el respeto se mantienen como un denominador común en la comunicación y en las acciones. Es ser transparente en la intención y consecuente con las decisiones y declaraciones, manteniendo la equidad e imparcialidad. Incluye la confianza en la competencia profesional y en el ejercicio del cargo.

- Provee confianza a colegas, miembros del personal y clientes.
- Propicia un ambiente en donde otros pueden hablar y actuar sin miedo a las repercusiones.
- Es accesible
- Gestiona/gerencia en una forma deliberada y predecible.
- Opera con transparencia en el propósito y la intención, sin agendas ocultas.
- Otorga el crédito apropiado a otros cuando corresponde.
- Brinda seguimiento a los acuerdos hasta las acciones.
- Maneja apropiadamente la información sensible o confidencial.

## INTERCOOPERACIÓN

Capacidad para encontrar soluciones y acuerdos tendientes a incrementar y optimizar la dimensión institucional con la finalidad de mejorar la eficacia institucional, las relaciones de colaboración con otras instituciones y la calidad de vida de sus socios y socias, trabajadores y trabajadoras.

- Alta capacidad para la búsqueda de soluciones y para desarrollar acuerdos interinstitucionales, inter facultades, interdepartamentales o entre unidades, con el fin de mejorar la situación de la Facultad y de los empleados.
- Desarrolla una solución cooperativa en el ámbito institucional para conseguir la mejora de la situación organizativa y laboral.
- Aplica medidas para favorecer la creación de lazos de cooperación interinstitucional para favorecer las condiciones de los/as trabajadores/as, de los/las socias y de la organización.
- Inicia y consigue acuerdos institucionales para favorecer la cooperación y aumentar la fortaleza de la institución.

## CONCIENCIA INTERPERSONAL

Significa ser consciente de los puntos de vista de otras personas y de tomarlas en cuenta a la hora de tomar decisiones. Consiste también en escuchar y tener empatía para comprender, apreciar y respetar otros puntos de vista aunque no sean compartidos.

- Muestra sensibilidad hacia los sentimientos y preocupaciones de otras personas
- Se toma el tiempo para escuchar a otros y hace preguntas para verificar que comprende
- Puede apreciar otros puntos de vista
- Expresa sus desacuerdos abiertamente para que sean discutidos.
- Es capaz de consolidar distintos puntos de vista y llegar a un consenso.

## AUTO-CONTROL

El auto-control es la habilidad de canalizar las reacciones emocionales y sentimientos propios de manera constructiva. Es la capacidad de identificar y contener emociones negativas cuando emergen, cuando se enfrenta a oposición u hostilidad de los demás o cuando se está trabajando bajo condiciones de estrés.

- No actúa de manera impulsiva ante los estímulos negativos.
- Resiste la tentación de involucrarse inapropiadamente.
- Expresa sentimientos u opiniones muy fuertes de una manera racional (piensa antes de hablar)
- Usa de manera constructiva la energía emocional y encauza su ira de manera apropiada.
- Responde constructivamente a los problemas aun bajo condiciones de estrés.

## COMPREENSIÓN INTERPERSONAL

Implica querer entender a otras personas. Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás. Incluye la sensibilidad multi-cultural, que a menudo puede significar derribar las barreras culturales propias para alcanzar ese nivel de comprensión.

- Percibe el humor o los sentimientos de los demás.
- Utiliza el entendimiento logrado mediante la escucha y la observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás.
- Entiende las actitudes, intereses, necesidad y perspectivas de los demás.
- Entiende las causas de las actitudes, patrones de conducta o problemas que son subyacentes y mostrados a un largo plazo.

## CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

Es capaz de examinar sus propias experiencias, creencias, reacciones y errores para poder aprender de ellos. Es consciente de las propias fortalezas y limitaciones, de su estilo de trabajo y convicciones profundas, así como del origen de estas convicciones y sus propios prejuicios.

- Expresa confianza en sus habilidades y sus puntos de vista, decisión o juicio.
- Reconoce abiertamente sus errores y limitaciones.
- Desafía, cuestiona u ofrece sugerencias a su superior o a otros, con respeto y bases sólidas para apoyar sus argumentos
- Conoce, se apropia y reconoce sus propias limitaciones y prejuicios.
- Comprende el impacto de su comportamiento en otros.
- Tiene la voluntad de adaptar su comportamiento en caso de que sea necesario.
- Tiene el deseo de aprender y desarrollarse, regularmente solicita feedback.
- Es consciente de su propio papel en el equipo y de su estilo de trabajo.

## FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

Es la habilidad para adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos o grupos, entendiendo y valorando perspectivas diferentes, a veces opuestas, de una cuestión. Significa aceptar fácilmente los cambios que ocurren en la organización o en los requisitos, horarios y patrones de trabajo, ya sea en el mediano plazo o en el día a día. Implica también la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio o las personas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, para evitar que la frustración impida el progreso de los intereses comunes.

- Reconoce la validez de puntos de vista opuestos.
- Se adapta fácilmente a cambios en el trabajo
- Aplica flexiblemente reglas o procedimientos, dependiendo de la situación individual, para lograr los objetivos más amplios de la organización.
- Muestra voluntad de adaptar las prioridades para cumplir con nuevas demandas
- Maneja la frustración personal para evitar el conflicto y el estrés
- Está dispuesto a adaptar su estilo de trabajo al contexto
- Mantiene la efectividad cuando tiene que responder a múltiples tareas y prioridades.

## TEMPLE

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

- Se mantiene fuerte y lúcido ante las adversidades
- Afronta las dificultades y los riesgos con fortaleza y serenidad.
- Mantiene un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño ante situaciones complejas o problemáticas.
- Reconoce abiertamente sus errores, busca la forma de resolver sus consecuencias negativas y se compromete a corregirlos.
- Aprende de sus errores y de los problemas en general; es capaz de extraer elementos positivos de situaciones negativas.
- Analiza detenidamente las causas de los fracasos o de los problemas para tomar acciones correctivas e implementar soluciones.
- Valora en los demás la capacidad de revisar críticamente las acciones pasadas con espíritu constructivo, los alienta y recompensa cuando actúan en ese sentido.

## **INNOVACIÓN**

Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los usuarios o el segmento de la organización donde actúe.

- Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades de los diferentes usuarios de su trabajo o área.
- Es consultado por pares y subordinados por su habilidad para abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.
- Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
- Es capaz de criticar o cuestionar la validez de sus propios métodos o herramientas, con fundamentos novedosos y/o desafiantes que dan lugar a nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
- Se mantiene actualizado no sólo sobre los avances de su propia área de experticia, sino en un nivel más amplio de la actividad de la organización.
- Busca constantemente la actualización para crear nuevo conocimiento más allá de las meras acreditaciones o el progreso personal.
- Motiva a los demás a través de su ejemplo y método de trabajo/enseñanza, a la búsqueda de nuevas soluciones, formas de pensar y hacer las cosas.
- Es capaz de vencer el miedo, las limitantes y sus propias barreras, haciendo los ajustes necesarios para probar sus teorías.

## **PENSAMIENTO CONCEPTUAL**

El pensamiento conceptual es entender una situación o un problema uniendo sus partes, es ver todo el cuadro. Significa identificar patrones o conexiones entre las situaciones que no están relacionadas de manera obvia o bien identificar cuestiones clave o subyacentes de una situación completa. Es utilizar el razonamiento creativo, conceptual o inductivo para aplicar los conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.

- Utiliza reglas prácticas, el sentido común y las experiencias pasadas para identificar los problemas o las situaciones.
- Ve las diferencias cruciales entre las situaciones actuales y las cosas que han pasado anteriormente.
- Aplica y modifica apropiadamente conceptos o métodos completos ya aprendidos
- Identifica las relaciones útiles entre datos complejos de áreas no relacionadas.
- Soluciona problemas y situaciones poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.
- Cuestiona paradigmas o supuestos y contribuye a nuevas formas de pensamiento aportando nuevos conceptos para la construcción de nuevos modelos o hipótesis para explicar el problema o situación.

## PENSAMIENTO ANALÍTICO

El pensamiento analítico es entender una situación o problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, rastreando sus implicaciones en una forma causal, haciendo comparaciones sistemáticas de diferentes aspectos o rasgos, fijando prioridades sobre una base racional, identificando secuencias temporales y relaciones causales o de otro tipo.

- Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.
- Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.
- Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.
- Reconoce varias causas probables de eventos, o varias consecuencias de las acciones.

## DESARROLLO DE LOS DEMÁS

Significa fomentar el aprendizaje o desarrollo de los demás, para propiciar su crecimiento a un nivel profesional y llevarlos a un nivel de satisfacción personal, mediante acciones deliberadas y auténticas con un apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización. Nótese que no es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos.

- Expresa expectativas positivas de los demás, aún en casos difíciles, cree que los demás quieren y pueden aprender.
- Da instrucciones o demostraciones con razones o fundamentos como parte de las estrategia de entrenamiento
- Da retroalimentación negativa en términos conductuales más que personales y expresa expectativas positivas con respecto al desempeño futuro o da sugerencias individualizadas para el mejoramiento.
- Identifica una necesidad de entrenamiento o de desarrollo y diseña o establece nuevos programas o materiales para satisfacerla.
- Busca activamente o permite que las personas tengan acceso a las distintas oportunidades que se le presenten.
- Delega tareas o responsabilidades con el propósito de desarrollar las habilidades de los demás.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y de las personas con que se vincula.
- Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de las personas bajo su responsabilidad y de la organización en un espectro más amplio.
- Referente confiable a quien consultar temas de formación y desarrollo y su asesoramiento u orientación en la materia siempre es considerado.
- Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los demás.

## APRENDIZAJE CONTINUO

Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales para la solución de problemas, que implica asumir el reto individual por aprender constantemente y desarrollar nuevas competencias, capacidades, habilidades y conocimientos. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros, la propia y la del entorno, buscar herramientas, medios o motivos para estar al día o encontrar nuevas formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo o de transmitirlos.

- Se mantiene informado sobre avances en su propia área de trabajo o profesión.
- Busca activamente su desarrollo profesional y personal.
- Contribuye al aprendizaje de sus colegas y subordinados.
- Muestra voluntad para aprender de otros.
- Busca retroalimentación (feedback) para aprender y mejorar.
- Revisa su propio método de trabajo y hace los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios y del entorno.

## CONCIENCIA TECNOLÓGICA

Significa estar al corriente de los avances tecnológicos y su impacto en la eficacia personal y organizacional.

- Se mantiene actualizado sobre la tecnología disponible.
- Entiende la utilidad y limitaciones de la tecnología en el trabajo.
- Busca activamente aplicar tecnología en las tareas apropiadas.
- Muestra voluntad para aprender nueva tecnología.
- Promueve e implementa en las prácticas de su área, el uso de tecnología.

## ORGANIZARSE PARA TRABAJAR EFECTIVAMENTE

Es la capacidad de organizar el trabajo propio (y el de otros, en el caso de los gerentes) encaminando todos los esfuerzos al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, incluyendo las fechas límites en el marco de las estrategias de la organización.

- Identifica lo que hay que hacer
- Establece clara y adecuadamente las prioridades
- Desarrolla un amplio plan de acción
- Incorpora controles e hitos en actividades/proyectos
- Planea las actividades con anticipación
- Asigna escalas de tiempo realistas para las actividades
- Planea para las posibles circunstancias cambiantes

## MOTIVACIÓN PARA OBTENER RESULTADOS

La motivación para obtener resultados es la voluntad que mueve a las personas para trabajar y llevar a término el trabajo. Se entiende también como el deseo traducido en acciones concretas para que el trabajo sea completado de la mejor manera posible en un tiempo determinado (oportunidad) y con los recursos disponibles.

- Mantiene un enfoque en el propio trabajo sin olvidar la "pintura completa" y la interdependencia en procesos más amplios.
- Trabaja para asegurar que se cumplan las metas
- Revisa y corrige la asignación de recursos de acuerdo con los objetivos
- Busca mejores formas de hacer las cosas
- Asume con entusiasmo metas demandantes
- Busca de manera proactiva oportunidades de aprendizaje y desarrollo

## CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Consiste en estar en sintonía con la organización como un todo, siendo consciente de lo que está ocurriendo y la forma en que el trabajo de un departamento específico contribuye a toda la organización al mismo tiempo que cada persona agrega valor mediante su trabajo en cada área. La Conciencia Organizacional implica que las personas asuman la responsabilidad por lo que hacen y contribuyan a los objetivos generales de la Organización.

- Es consciente de su propia contribución a todo el conjunto.
- Asume responsabilidad por informarse sobre lo que está ocurriendo, buscando activamente esa información, idealmente a través de fuentes formales de la organización.
- Considera el trabajo de otros departamentos y/o personas al planear su propio trabajo.
- Es consciente de las implicaciones de sus propias decisiones sobre otros.
- Su pensamiento es consecuente con los valores organizacionales.
- Es capaz de hablar abiertamente sobre los objetivos, estructuras y actividades de la organización.

## INICIATIVA

Es la preferencia para tomar acción, más allá de lo exigido o esperado en el trabajo. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro y sobre cómo generar formas alternativas para lograr resultados. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

- Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás.
- Inicia acciones alternativas y formas diferentes de hacer las cosas.
- Anticipa los resultados de situaciones y actúa para dirigir las en la dirección deseada.
- No asume que su manera habitual de hacer las cosas es la mejor forma de hacerlas.
- Actúa rápidamente para corregir las situaciones.
- Posee visión de largo plazo que le permite anticiparse a los cambios internos y externos y prever alternativas de acción.

## TENACIDAD

Es la habilidad de mantener la perseverante determinación a pesar de los obstáculos, pero con balance y sentido común para saber cuándo rendirse. Es valerse de la fuerza interior para repetir una acción y mantener la conducta positiva para lograr un objetivo propuesto tanto a nivel personal como de la organización.

- Establece ambientes laborales de alta exigencia en términos de la fuerza interior adecuada para mantener un nivel determinado de conducta y calidad.
- Transmite su fortaleza y constancia y motiva a otros con su ejemplo o para que estén a la altura de sus expectativas.
- Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables.
- No abandona los problemas o desafíos hasta resolverlos o alcanzarlos
- Identifica cuándo es necesario rendirse

## SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en un compromiso total y en trabajar por el logro de las metas de la institución, con una participación apropiada y efectiva, favoreciendo las prioridades de la organización. Significa entender el rol de liderazgo en el seguimiento para ejecutar una decisión o actuar ante un evento, con el fin de conseguir los resultados con oportunidad. Incluye también el monitoreo constante a lo largo de la implementación de un proyecto, plan o proceso para asegurar que los resultados se obtienen en tiempo y calidad.

- Muestra compromiso con las metas organizacionales apoyándolas efectivamente.
- Es capaz de dar prioridad al trabajo de otros si así se requiere.
- Acepta responsabilidades demostrando la confianza en las decisiones y en el liderazgo de otros
- Demuestra un buen seguimiento en su propio liderazgo

## CALIDAD DEL TRABAJO

La excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Significa poseer buena capacidad de discernimiento (juicio), compartir el conocimiento profesional y la *expertise*, basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Incluye demostrar constantemente el interés en aprender.

- Posee una amplia visión y capacidad de analizar dentro de su propia área de trabajo y con las exigencias propias de su puesto.
- Genera nuevas oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de la organización.
- Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y desarrollen.
- Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y la *expertise* de su equipo de personas.
- Se anticipa a las necesidades de sus clientes (usuarios de su trabajo), la organización y genera soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.

## FACILITAR EL CAMBIO

Facilitar el cambio consiste en demostrar una aceptación positiva al cambio y animar a otros a que actúen con enfoques distintos e innovadores para resolver problemas o aprovechar oportunidades, ya sea cuando se presentan cambios en el proceso, en las prácticas laborales o en el medio laboral.

- Anima y apoya ideas nuevas e innovadoras
- Le ayuda a las personas a entender y superar su propia resistencia al cambio
- Se esfuerza por minimizar complejidades, contradicciones y paradojas o reducir su impacto.
- Actúa como modelo a seguir y es capaz de articular los beneficios del cambio.
- Explica la necesidad por el cambio junto con los objetivos e intenciones de un cambio propuesto.

## IMPACTO E INFLUENCIA EN OTROS

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

- Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado.
- Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
- Utiliza las destrezas de procesos de grupo para dirigir u orientar a un grupo.
- Forma coaliciones políticas, construye apoyo para las ideas en otros escenarios.
- Identifica a las personas clave en los procesos de toma de decisiones.
- Selecciona de manera efectiva un estilo apropiado en cada situación.
- Es capaz de guiar y lograr un resultado exitoso.

## TOMA DE DECISIONES

Significa tomar decisiones de manera oportuna dentro del rango de actuación propio y de acuerdo al nivel jerárquico que compete, ya sea de manera rutinaria o establecida, hasta eventos sin precedentes. Incluye hacer las consultas apropiadas, una comunicación clara sobre las decisiones y el seguimiento para asegurar que la decisión se mantenga y asumir la responsabilidad por los resultados asociados a las decisiones.

- Identifica los temas clave de una situación compleja y llega al centro del problema rápidamente.
- Reúne información relevante y hace las consultas apropiadas, previo a tomar una decisión.
- Evalúa el impacto positivo y negativo de una decisión, en las personas y la organización, previo a tomarla.
- Propone un curso de acción o hace recomendaciones basado en la información disponible.
- Se asegura de que las decisiones sean comunicadas a las personas que precisan conocerlas.
- Toma riesgos calculados para no perder buenas oportunidades y no retrasa las decisiones hasta obtener la última pieza de información.
- Verifica los supuestos contra los hechos.
- Se asegura que las acciones propuestas satisfagan las necesidades expresadas y las subyacentes de la decisión.
- Toma decisiones difíciles cuando es necesario.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades en el ambiente macro, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. También es la capacidad para detectar nuevas oportunidades de incursión para la organización o de realizar alianzas estratégicas en diferentes niveles (clientes, proveedores, competidores). Incluye la capacidad para identificar las alianzas que deben fortalecerse y las que deben dejarse de largo.

- Capta y comprende rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno.
- Es reconocido como visionario y estratega. A nivel interno, actúa como referente con relación a esta capacidad.
- Procesa y divulga eficientemente información clave para identificar la mejor respuesta estratégica, de acuerdo con las condiciones dadas.
- Crea y mantiene una red robusta de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar objetivos organizacionales a corto, mediano o largo plazos.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad y propone con éxito nuevas y diversas oportunidades de negocios.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas a nivel nacional e incluso internacional con otras universidades, institutos especializados, sector privado, colegios profesionales, donantes, proveedores, etc. al mismo tiempo que ayuda a identificar nuevas relaciones en esos sectores.
- Percibe oportunamente cuándo retirar su participación o a la organización de esas alianzas, en función de su aporte a la organización y la inversión (esfuerzo, tiempo u otros recursos) que requieren.

## DIRECTIVIDAD

Asertividad en el uso del poder otorgado por el puesto. Expresa el derecho de gerenciar con ciertos límites, haciendo un uso apropiado y efectivo del poder dentro de la organización, empleada selectivamente con un alto impacto en ciertas situaciones, particularmente crisis y situaciones de cambio radical y cuando se enfrenta a un desempeño deficiente que no responde a los esfuerzos de desarrollo. La conducta directiva posee la tonalidad de decirle a las demás personas lo que deben hacer en el marco normativo de la misma, de tomar y comunicar decisiones difíciles aún en contra de sus preferencias personales. La dimensión principal de la Directividad es la intensidad del tono asertivo al expresar, desde peticiones claras hasta la exigencia de aspectos no negociables.

- Confronta a los demás abierta y directamente respecto a problemas de desempeño.
- Fija estándares unilateralmente cuando se requiere para apoyar la claridad en las decisiones comunicadas.
- Firmemente dice "No" a peticiones poco razonables, o fija límites a la conducta de los demás.
- Sienta precedentes importantes en aspectos que no han sido normados o establecidos y provee argumentos sólidos que justifican sus decisiones.
- Exige un desempeño y calidad elevados, para el cumplimiento de sus decisiones o peticiones en un estilo que no da lugar a rodeos o evasivas.
- Critica y cuestiona constructivamente el estado normal de las cosas para generar nuevos estándares y propiciar cambios en la organización.
- Da instrucciones detalladas, asigna tareas para que se cumpla con el trabajo o para estar disponible para prioridades más altas.

## NEGOCIACIÓN

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible.
- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación
- Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.
- Se base en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.
- Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.
- Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.
- Se concentra en los intereses de ambas parte y no en las posiciones personales.
- Realiza una preparación exhaustiva de negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.
- Logra persuadir a la contraparte y "vender" sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.
- Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.

## DELEGACIÓN

Consiste en asignar trabajo a otros con la autoridad y responsabilidad para que puedan llevarlas a cabo. Comprende ser claro sobre lo que se requiere, establecer objetivos claros para otros y entregar los recursos necesarios para permitirles a otros lograr cumplir con estos requerimientos, incluye también el seguimiento y el apoyo.

- Otorga voto de confianza en la persona delegada sobre el trabajo a realizar, pero mantiene la responsabilidad general por el trabajo
- Delega la autoridad apropiada para permitir que el trabajo se realice.
- Da indicaciones claras sobre lo que se requiere y el tamaño de la tarea.
- Asegura que la carga laboral total sea razonable para cada persona.
- Ofrece apoyo para asegurar que la meta se lleva a feliz término.



**Anexo 5**

**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS  
UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**



**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe que requiere: \_\_\_\_\_

Solicito su gestión a efecto que se cubra la plaza de: \_\_\_\_\_

Para laborar en el departamento/unidad de: \_\_\_\_\_

A partir de: \_\_\_\_\_

Por la naturaleza de trabajo, la forma de contratación se solicita que sea:

Permanente \_\_\_\_\_ Eventual \_\_\_\_\_

Interno \_\_\_\_\_ Por obra \_\_\_\_\_

Honorarios profesionales \_\_\_\_\_

La forma de contratación será por un periodo de: \_\_\_\_\_ días \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

Edad \_\_\_\_\_ Mínima: \_\_\_\_\_ Años, Máxima: \_\_\_\_\_ Años. Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Estudios realizados \_\_\_\_\_ Indispensable \_\_\_\_\_ No indispensable \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Otros Estudios Realizados: \_\_\_\_\_

Es necesario que tenga habilidad en el manejo de: \_\_\_\_\_

Descripción genérica del puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La vacante se origina debido a: Promoción \_\_\_\_\_ Traslado: \_\_\_\_\_ Renuncia: \_\_\_\_\_ Reemplazo: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Jefe solicitante

Jefe de UGTH

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

**Espacio reservado para la Unidad de Gestión de Talento Humano.**

¿Existe Disponibilidad de vacante para cubrir el puesto solicitado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Firma y sello de UGTH

Fecha de recepción: \_\_\_\_\_

## Anexo 6



# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS Solicitud de Empleo



Indicaciones:

Llénese con letra de molde.

Lea cuidadosamente y asegúrese que todos los apartados han sido debidamente llenados.

DATOS PERSONALES						
NOMBRE COMPLETO						
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO				ESTADO CIVIL		
DOMICILIO	COLONIA	CIUDAD				
TEL (1) CASA	TEL	FAX		E-MAIL		
NIVEL EDUCATIVO						
GRADO/NIVEL	ESPECIALIDAD	INSTITUCIÓN	PERIODO	TITULO OBTENIDO	DIRECCIÓN DE CENTRO EDUCATIVO	
PRIMARIA						
EDUCACIÓN MEDIA O BACHILLERATO						
TÉCNICO O UNIVERSITARIO						
OTROS						
OTROS ESTUDIOS						
GRADO/NIVEL	ESPECIALIDAD	INSTITUCIÓN	PERIODO	TITULO OBTENIDO	DIRECCIÓN DE CENTRO EDUCATIVO	
ESPECIALIDAD						
MAESTRÍA						
OTROS						
HABILIDADES EN COMPUTACIÓN			ÁREA DE INTERÉS PARA TRABAJAR			
INFORMACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR ( QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED)						
NOMBRES Y APELLIDOS		PARENTESCO	EDAD	TELÉFONO	DEPENDIENTE	No. DEPENDIENTE
TIENE ALGÚN PADECIMIENTO O ENFERMEDAD CRÓNICA						
NOMBRE DE LA ENFERMEDAD		SI		NO		

EXPERIENCIA PERSONAL. SEÑALE LOS ÚLTIMOS TRES EMPLEOS EN LOS QUE SE HA DESEMPEÑADO.

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>DESCRIBA BREVEMENTE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	<b>HABILIDADES</b> <b>SEÑALE CON "X" LAS HABILIDADES CON LAS QUE SE IDENTIFICA:</b>  <input type="checkbox"/> ANÁLISIS <input type="checkbox"/> COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/> COORDINACIÓN DE GRUPOS <input type="checkbox"/> CREATIVIDAD <input type="checkbox"/> LIDERAZGO <input type="checkbox"/> NEGOCIACIÓN <input type="checkbox"/> ORIENTACIÓN A RESULTADOS <input type="checkbox"/> PROACTIVIDAD <input type="checkbox"/> RELACIONES INTERPERSONALES <input type="checkbox"/> TRABAJO EN EQUIPO <input type="checkbox"/> ACTITUD DE SERVICIO <input type="checkbox"/> INFORMATICA <input type="checkbox"/> COORDINACIÓN DE PERSONAL <input type="checkbox"/> DELEGACIÓN DE FUNCIONES <input type="checkbox"/> DOCENCIA <input type="checkbox"/> ENTREVISTA <input type="checkbox"/> HABLAR EN PÚBLICO <input type="checkbox"/> INVESTIGACIÓN REDACCIÓN <input type="checkbox"/> RELACIONES PÚBLICAS <input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES <input type="checkbox"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN <input type="checkbox"/> VERSATILIDAD <input type="checkbox"/> OTROS _____
EMPRESA		
TELÉFONO		
PERÍODO		
PUESTO		
SUELDO DEVENGADO		
CAUSA RETIRO		
JEFE INMEDIATO		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>DESCRIBA BREVEMENTE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	
EMPRESA		
TELÉFONO		
PERÍODO		
PUESTO		
SUELDO DEVENGADO		
CAUSA RETIRO		
JEFE INMEDIATO		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>DESCRIBA BREVEMENTE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	
EMPRESA		
TELÉFONO		
PERÍODO		
PUESTO		
SUELDO DEVENGADO		
CAUSA RETIRO		
JEFE INMEDIATO		
INGRESOS MÍNIMOS DESEADOS		<b>INFORMACION ADICIONAL</b> ¿TIENE ALGUN FAMILIAR EN LA ORGANIZACIÓN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>  NOMBRE: _____ PARENTESCO: _____ FACULTAD: _____

ANOTE DOS REFERENCIAS PERSONALES

OBSERVACIONES ESPECIALES DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	
DIRECCIÓN	
	TEL.
NOMBRE	
DIRECCIÓN	
	TEL.

HAGO CONSTAR QUE TODOS LOS DATOS SUMINISTRADOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS Y AUTORIZO LA INVESTIGACIÓN DE ESTOS ACORDANDO QUE SI SOY EMPLEADO Y POSTERIORMENTE SE LLEGARA A COMPROBAR QUE HE INCURRIDO EN INEXACTITUD O FALSEDAD EN LOS DATOS SUMINISTRADOS ELLO SE CONSIDERA COMO CAUSA JUSTIFICADA PARA LA SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO IGUALMENTE EN FORMA LIBRE Y VOLUNTARIA SIN COACCIÓN DOY MI CONSENTIMIENTO EXPRESO PARA QUE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS Y LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN FORMA DIRECTA O A TRAVÉS DE TERCEROS ME SOMETA A LA PRÁCTICA DE EXÁMENES MÉDICOS Y/O LABORATORIO POR CUALQUIER MODALIDAD O CONDICIONES PRESTANDO LA COLABORACIÓN NECESARIA Y ACEPTANDO EN CONFORMIDAD LOS RESULTADOS DE DICHS EXÁMENES, HACIENDO EXTENSIVA ESTA AUTORIZACIÓN PARA LOS EXÁMENES PERIÓDICOS QUE A JUICIO DE MI EMPLEADOR (A) SEAN NECESARIOS, TANTO DURANTE EL TIEMPO DE PRESTACIÓN DE MIS SERVICIOS COMO A SU FINALIZACIÓN POR CUALQUIER CAUSA.

LUGAR Y FECHA

FIRMA

ESPACIO RESERVADO PARA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTOS QUE ANEXA	
Fotocopia de Título	
Certificado de Notas	
Diplomas	
Cartas de recomendación	
Copia de Documentación: DUI, NIT, ISSS, NUP/AFP	
Solvencia PNC	

OBSERVACIONES DOCUMENTACIÓN

## Anexo 7



# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS Guía para la Preselección de Currículos



Nombre del Aspirante	
Cargo al que aplica	
Código de Currículo	

**Aspectos Generales.** (5%). Se pretende determinar si el currículum cuenta con todos los aspectos fundamentales para contratar al aspirante, para investigarlo y poder contactarlo, esta información fundamental es: números de contacto o información personal detallada.

Información requerida	Porcentaje	Ganado
DUI	1%	
NIT	1%	
Números de contacto telefónico	2%	
Dirección	1%	
Otra información personal importante	1%	
<b>Total</b>		

**Experiencia.** (15%) En esta sección, de acuerdo al tipo de puesto se determinará cuanto del total de la sección se ganará dependiendo de la experiencia requerida para el puesto, **entiéndase experiencia relevante para el puesto**, ya que la persona a contratar puede tener muchas experiencias, que no necesariamente se relacionan con el puesto que persigue obtener, el jefe inmediato que requirió el puesto será el que debe presentar el perfil y los conocimientos que el puesto requiere.

Años de experiencia	Porcentaje	Ganado
---------------------	------------	--------

Sin experiencia	4%	
1 año de experiencia	10%	
2 años o más de experiencia	15%	
<b>Total</b>		

**Referencias personales (8%).**

Si la persona posee las tres referencias personales requeridas, ganará el porcentaje completo, si no, ganará un porcentaje prorrateado del total.

No. De Referencias Personales	Porcentaje	Ganado
Ninguna Referencia	0%	
1 Referencia	2%	
2 Referencias	5%	
3 Referencias	8%	
<b>Total</b>		

**Referencias laborales (12%).** En esta parte se corroborará que el candidato haya presentado 3 referencias laborales.

No. De Referencias Laborales	Porcentaje	Ganado
Ninguna Referencia	0%	
1 Referencia	4%	
2 Referencias	8%	
3 Referencias	12%	
<b>Total</b>		

**Grado académico (50%).** Se evalúa que el aspirante haya descrito su grado académico en el currículum, lo cual debe ser acorde al puesto de trabajo que se pretende alcanzar. En caso que existan algunos estudios que no estén en relación

al puesto, la ponderación será menor. También se evalúa que el aspirante haya presentado copias documentadas y certificadas de cada uno de sus grados académicos.

Grado académico alcanzado*	Porcentaje	Ganado
Egresado	5%	
Graduado a nivel universitario	25%	
Maestría	20%	
<b>Total</b>		

\*Caso aplicado a profesores y jefaturas.

Detallar:

---

---

Grado académico alcanzado*	Porcentaje	Ganado
Plan Básico-Bachillerato	20%	
Egresado	10%	
Graduado a nivel universitario	10%	
Maestría	10%	
<b>Total</b>		

\*Caso aplicado a puestos operativos – administrativos y de apoyo.

Detallar:

---

---

**Conocimientos extra** (10%). Esta sección permite darle un porcentaje adicional a aquellas personas que poseen títulos, diplomados, reconocimientos u otros indicios de preparación que se relacionan con el puesto que pretende desempeñar y que a su vez lo ayuden a aprovechar sus competencias para la posición que disputa en el proceso de selección.

Dichos conocimientos extra incluyen por ejemplo: diplomados en leyes tributarias o conocimiento de bonos y títulos cambiarios, por parte de un contador o gerente en finanzas, en síntesis se deben ajustar a las especializaciones que el puesto demande.

Conocimientos adicionales	Porcentaje	Ganado
Posee la persona diplomados, títulos o estudios especializados en el puesto al que se pretende desempeñar.*	10%	
<b>Total</b>		

\*Se debe hacer constar que este tipo de requerimientos adicionales se deben de enlistar con anticipación y respecto a los que el puesto requiera.

### EVALUACIÓN DEL CANDIDATO:

PUNTAJE TOTAL	
Puntaje Mínimo requerido para continuar	80%

<b>Continúa en el Proceso</b>	
<b>Eliminado del Proceso</b>	

\_\_\_\_\_  
Jefe Unidad/Departamento

\_\_\_\_\_  
Representante Comité\*

\_\_\_\_\_  
Jefe de UGTH

Firma y Sello

Ciudad Universitaria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

\* Aplica únicamente en proceso de reclutamiento y selección de personal Docente.



**Anexo 8**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**



Jefe Unidad/ Depto.:		Unidad/ Depto.:	
Nombre del Entrevistado:		Puesto de Trabajo al que opta:	
Código de currículo :		Tipo proceso de selección:	Personal Docente * <input type="checkbox"/> Personal Administrativo <input type="checkbox"/>
Fecha:		Hora:	
Panel de entrevistadores : (Mencionar quienes desarrollarán la entrevista, puede ser de 2 a 3 personas)			
Participantes Comité: * (Mencionar quienes participan en calidad de Comité de la Carrera Docente, designar representante del mismo para firmar)			

\* Aplica únicamente en proceso de reclutamiento y selección de personal Docente.

**Indicaciones:**

- Se debe contar con la hoja de vida o currículo del candidato, este debe haberse revisado con antelación, además del perfil del puesto requerido.
- Tomar nota sobre aspectos relevantes y aspectos que no estén claros o que requieran más información.
- Presentarse con el candidato, hablar sobre las generalidades del puesto. Explicar el porqué de la entrevista y el objetivo a alcanzar.
- **Asignar una calificación o puntaje de forma objetiva, transparente y con criterio, en base a las respuestas que el candidato emita respecto a las preguntas que realice el panel entrevistador.**

Puntaje	1 No satisfactorio	2 Necesita mejorar	3 Satisfactorio
<b>Criterio</b>	El resultado/ respuesta es <b>No satisfactorio</b> cuando el candidato no cumple con los requisitos, o no presenta orientación hacia las competencias y habilidades que requiere el puesto. Sus respuestas presentan indicadores negativos respecto a las competencias.	La calificación <b>Necesita mejorar</b> se aplica en los casos que el candidato a través de sus respuestas durante la entrevista refleja que parcialmente cumple con los requerimientos mínimos o que debe desarrollar que atañen a la información, competencia y o habilidad por la cual esta siendo cuestionado.	Se asigna calificación <b>Satisfactorio</b> cuando el candidato cumple con las expectativas de respuesta y requisitos que se necesitan en el puesto a desempeñar. Sus respuestas presentan indicadores positivos respecto a las competencias.

Aspectos/Competencias y Habilidades	Preguntas	Comentarios	Puntaje
1. <b>Motivación profesional respecto a trabajar en la Facultad de Ciencias Agronómicas</b> ¿Qué tanto sabe el candidato sobre la Facultad? Conocer sus aspiraciones y expectativas respecto a la Facultad. Se proyecta este a largo plazo dentro de la Institución.	Jefe UGTH. ¿Cómo se enteró de la Plaza Vacante? ¿Qué le motivó a aplicar a este puesto de trabajo? ¿Cuál es su interés por obtener dicho puesto? ¿Para usted cuál sería el trabajo perfecto?		

Aspectos/Competencias y Habilidades	Preguntas	Comentarios	Puntaje
<p><b>2. Experiencia Laboral y experiencia en puestos similares</b></p> <p><b>El candidato identifica ¿Cuál sería la contribución que aportaría su historial laboral en el puesto al que esta optando?</b></p> <p><b>Manejo de figuras de autoridad.</b></p> <p><b>Conoce el candidato sobre procedimientos en el sector público.</b></p>	<p>Jefe Unidad/Depto.</p> <p>Por favor resuma su experiencia de trabajo resaltando la que considere más relevante para el puesto solicitado:</p> <p>¿Porqué se retiró de su antiguo trabajo? (En el caso que el retiro sea voluntario), ¿Cuál fue la razón? (Si fue despedido)</p> <p>Indagar: ¿Cómo era la relación laboral con su antiguo jefe?</p> <p>¿Si yo me comunicara con su jefe anterior que cree que opinaría de usted?</p> <p>Sobre su metodología de trabajo: ¿Se basa únicamente en procedimientos? ¿Tomaría en cuenta políticas o cualquier otro elemento que le ayude a trabajar de manera oportuna y efectiva?</p> <p>Mencione algún caso:</p>		
<p><b>3. Conocimiento de sí mismo</b></p> <p><b>Identifica ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades para el puesto que desempeñará en la Facultad?</b></p> <p><b>Se muestra consciente de sus debilidades y el impacto que éstas tienen?</b></p> <p><b>¿Serían un potencial problema?</b></p> <p><b>¿Identifica sus áreas a desarrollar?</b></p>	<p>Jefe UGTH.</p> <p>Mencione 3 fortalezas y debilidades que usted considere de peso en el desempeño de este puesto de trabajo:</p> <p>Mencione 3 errores que haya cometido en su antiguo trabajo :</p> <p>Si su jefe o compañeros de trabajo le hiciera ver sus errores: ¿Cuál sería su reacción ante la crítica?</p> <p>¿Qué propondría para superar sus debilidades?</p>		

Aspectos/Competencias y Habilidades	Preguntas	Comentarios	Puntaje
<p><b>4. Desarrollo de los demás y compromiso con el aprendizaje continuo</b></p> <p><b>¿Es pro activo? ¿Propone soluciones?</b>  <b>Busca comunicarse con los demás para ayudarlos a conseguir sus metas y las propias</b>  <b>Propone una secuencia lógica: diagnóstico de necesidades, no identifica solo lo superficial y obvio, identifica herramientas y fuentes que le ayudan a identificar las necesidades</b>  <b>Busca activamente su desarrollo profesional y personal</b></p>	<p>Jefe Unidad/Depto.</p> <p>Suponiendo que usted debe transmitir conocimientos respecto a algún área específica de su profesión:</p> <p>¿Qué métodos, recursos y herramientas utilizaría para compartir sus conocimientos a los demás?  ¿Se mantiene informado sobre avances en su propia área de trabajo o profesión?  ¿Qué proceso seguiría para llevar a cabo esa capacitación?</p>		
<p><b>5. Organización efectiva del trabajo</b></p> <p><b>Tiene un método</b>  <b>Establece prioridades de acuerdo al plazo y nivel de urgencia</b>  <b>Acude a su supervisor/a para e</b>  <b>Muestra flexibilidad para trabajar fuera del horario</b>  <b>Propone la búsqueda de apoyo externo adicional</b></p>	<p>Jefe UGTH.</p> <p>Cuéntenos, ¿Cómo se organiza para trabajar?  ¿Cómo planifica su trabajo?  ¿Cómo establece prioridades?</p> <p>¿Cómo decide qué hacer primero y qué después?</p> <p>¿Qué hace si dos tareas tienen la misma prioridad al mismo tiempo?</p> <p>Puede darnos un ejemplo donde haya trabajado bajo mucha presión:</p> <p>¿Puede usted manejar varias tareas a la vez?  Cite un ejemplo</p>		

Aspectos/Competencias y Habilidades	Preguntas	Comentarios	Puntaje
<p><b>6. Calidad del trabajo</b></p> <p><b>Se anticipa a las necesidades de su puesto de trabajo, genera soluciones prácticas y operables en beneficio de todos.</b></p> <p><b>Propone investigar ¿Cuáles son las políticas y herramientas disponibles en la Facultad para casos concretos, como gestión del desempeño, proceso disciplinario, etc.?</b></p> <p><b>Menciona los recursos para apoyar a sus compañeros de trabajo: Capacitación, seguimiento, apoyarse en planes y programas etc. Para lograr calidad en el trabajo</b></p>	<p>Jefe UGTH.          Qué haría si entre las personas que tiene que supervisar hay alguna que ha presentado recurrentemente problemas en su desempeño.</p> <p>¿Qué alternativas buscaría y qué acciones tomaría?          ¿Conoce la legislación universitaria?, ¿Cuál le ayudaría a resolver casos como la gestión del desempeño y procesos disciplinarios?</p> <p>Jefe de Unidad/Depto.          En su antiguo trabajo que tipo de programas y planes ha desarrollado:          ¿Cuál fue su contribución?, ¿Qué resultados se obtuvieron?</p>		
<p><b>7. Trabajo en Equipo</b></p> <p><b>Entiende el trabajo en equipo más como la sinergia de los esfuerzos de un grupo de manera solidaria. Denota honestidad en identificar sus preferencias a la hora de trabajar.</b></p> <p><b>Manifiesta las cosas que lo frustran o enojan, pero parece tenerlo bajo control.</b></p>	<p>Jefe de Unidad/Depto.</p> <p>¿Puede darnos un ejemplo de su experiencia personal donde haya trabajado en equipo para conseguir resultados? ¿Cómo funcionó?</p> <p>¿Hay algún tipo de personas con las que no pueda trabajar?</p> <p>¿Cómo reacciona usted ante las críticas?</p> <p>¿Qué situaciones le enojan o estresan?</p>		

Aspectos/Competencias y Habilidades	Preguntas	Comentarios	Puntaje
<p><b>8. Toma de Decisiones</b></p> <p><b>Identificar si el candidato posee voluntad para tomar decisiones dentro de un marco de tiempo especificado.</b></p> <p><b>Toma decisiones oportunas y riesgos calculados.</b></p> <p><b>Se responsabiliza de los resultados asociados a sus decisiones.</b></p>	<p>Jefe UGTH.</p> <p>Describe brevemente una situación que requirió que usted tomara una decisión particular en su antiguo trabajo.</p> <p>¿Qué factores tuvo en cuenta?</p> <p>¿Cómo evaluó los riesgos de su decisión?</p> <p>¿Qué tan cómodo se siente tomando decisiones?</p>		
<p><b>9. Manejo de conflictos</b></p> <p><b>Identificar si ante los problemas en el trabajo busca soluciones o si sólo lo deja pasar</b></p> <p><b>Comunicación: tacto, juicio para decidir qué hacer</b></p> <p><b>Es capaz de buscar apoyo de otros.</b></p>	<p>Jefe Unidad/Depto.</p> <p>¿Describe un caso de algún conflicto o relación difícil que haya tenido en el trabajo y cómo la resolvió?</p> <p>¿Busco apoyo de alguien más?</p> <p>Jefe UGTH.</p> <p>¿Cómo contribuiría usted a propiciar un buen clima laboral en la Unidad/Depto.?</p> <p>¿Qué acciones o prácticas considera dañinas para un clima laboral saludable?</p>		
<p><b>10. Práctica de valores y ética.</b></p> <p><b>Respeto: Comprende y aprecia las diferencias.</b></p> <p><b>Valora la contribución de cada persona en la Institución.</b></p> <p><b>Antepone su ética frente a cualquier práctica en contra de la Institución. Reporta dichos actos.</b></p> <p><b>Sigue los canales adecuados para comunicar esta información.</b></p>	<p>Jefe UGTH.</p> <p>¿Cómo te relacionarías con compañeros o compañeras de trabajo con preferencias diferentes como la religión, ideologías, etc.?</p> <p>¿Reconoce los aportes y/o opiniones de sus compañeros sin importar género?</p> <p>¿Qué haría si usted sospecha que algún empleado está robando a la Institución?</p> <p>¿Guarda discreción sobre el caso y los involucrados?</p>		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			

<b>Aspiración salarial:</b>		<b>Ultimo salario devengado:</b>	
<b>Para los candidatos externos:</b> Preguntar motivo de cambios, por qué el cambio a un puesto de menor jerarquía (si es el caso) o con menor salario.			
<b>Condiciones del contrato y beneficios:</b> Mencionar al empleado el tipo de contrato al que está aplicando, las prestaciones de ley. Salario, Seguros Social, Fondo de pensión, Vacaciones, Aguinaldo.			
<b>Fecha disponible para iniciar:</b>		<b>Licencia de conducir:</b>	
<b>Preguntar al entrevistado:</b> (Jefe UGTH). Las referencias que usted ha puesto en su solicitud, serán verificadas, si usted desea cambiar alguna referencia y darnos otro nombre, ahora es el momento de hacerlo. Si se trata de su actual jefe y no desea que le consultemos, respetaremos este criterio.			
<b>Cierre de la entrevista:</b> (Jefe UGTH) agradecimiento y mencionar próximos pasos a seguir.			

**EVALUACIÓN GENERAL Y RECOMENDACIÓN FINAL DEL/LA CANDIDATO/A:**

---



---



---



---



---



---



---



---

\_\_\_\_\_  
Jefe Unidad/Departamento

\_\_\_\_\_  
Representante Comité\*

\_\_\_\_\_  
Jefe UGTH.

\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

\_\_\_\_\_  
Ciudad Universitaria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

\* Aplica únicamente en proceso de reclutamiento y selección de personal Docente.



**Anexo 9**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE INDUCCIÓN**



<b>Puesto :</b>		<b>Proceso de inducción:</b>	<b>Personal Docente</b> <input type="text"/>
			<b>Personal Administrativo</b> <input type="text"/>
<b>Fecha de inicio del programa:</b>		<b>Fecha de finalización del programa:</b>	

Fecha / Hora	Sesión	Objetivos	Contenido	Recursos/Herramientas	Dirigido por	Duración
<b>DIA 1 AM</b>	<b>Bienvenida: presentación e información básica</b>	<p>Conocer a sus nuevos colegas, ubicar a cada uno/a en su rol y conocer las instalaciones de la oficina.</p> <p>Contar con la información necesaria para los primeros días</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación y reunión con su jefe de línea para hablar sobre su rol y explicar el plan para la primera semana.</li> <li>• Presentaciones cortas de cada persona de la unidad donde estará destacado/a y las oficinas aledañas: su nombre, qué hace, cómo se relacionará con él/ella en el futuro.</li> <li>• Instalaciones y facilidades disponibles: agua, café, salidas de emergencia, baños, dónde comer, etc.</li> <li>• Conocer su estación de trabajo, equipo básico asignado y equipo de uso común relacionado con su trabajo.</li> <li>• Explicación del Régimen de trabajo: jornada laboral y horario de trabajo, uso del marcador de entradas y salidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Inducción</li> <li>▪ Perfil del puesto a ocupar</li> <li>▪ Organigrama de la Facultad</li> <li>▪ Hoja de responsabilidades (equipo, valores, si se entregan en este día)</li> </ul>	Personal de Gestión del Talento Humano: indique el nombre de la persona encargada	4 horas

<b>DIA 1 PM</b>	<b>Conocimiento sobre la Universidad y la Facultad</b>	Que el nuevo miembro conozca el origen e historia de la UES y la Facultad, Misión, Visión, Valores compartidos, objetivos y formas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la Universidad de El Salvador con hitos más importantes.</li> <li>• Historia de la Facultad de Ciencias Agronómicas y su quehacer a la fecha: carreras que ofrece, proyectos especiales en curso, etc.</li> <li>• Qué hace la UES: cuál es su naturaleza y composición. Funciones: docencia, investigación, proyección social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en PowerPoint o video documental.</li> <li>• Copias de Misión, Visión, Objetivos, Valores</li> <li>• Copia de Ley Orgánica de la UES y su Reglamento</li> </ul>	Nombre de la persona de Gestión de Talento Humano a cargo de la sesión	3 horas
<b>DIA 2 AM</b>	<b>El puesto</b>	<p>Conocer con mayor detalle el rol, responsabilidades y objetivos del puesto</p> <p>Conocer más a su jefe y sus expectativas sobre el puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la Descripción del puesto en detalle para explicación de las funciones.</li> <li>• Revisión detallada de línea de reporte y supervisión (si aplica).</li> <li>• Compartir descripciones de puesto de sus subordinados (si aplica).</li> <li>• Explicación de los roles y responsabilidades del resto del equipo del área.</li> <li>• Definición de metas para el periodo</li> <li>• Revisión del plan operativo del área e identificación de la contribución individual que se espera del puesto del titular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del puesto.</li> <li>• Plan de traspaso o informe de entrega si aplica</li> <li>• Perfiles de puesto de subordinados (si aplica)</li> <li>• Plan del área</li> </ul>	Jefe de Unidad/ Depto.	3 horas
<b>DIA 2 PM</b>	<b>Presentación de la estructura organizativa de la Universidad y de la Facultad</b>	Conocer la forma organizativa de la UES a nivel general, central y de la Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la estructura organizativa general de la Universidad, de organigrama general de la Universidad, los diferentes departamentos y personas clave.</li> <li>• ¿Dónde me ubico yo? (ubicación del empleado en el organigrama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de Organigrama general de la UES</li> <li>• Copia de Organigrama de la Facultad</li> <li>• Presentación en Power Point de cada Unidad relevante en la estructura orgánica general y en la Facultad.</li> </ul>	Persona de Gestión de Talento Humano	2 horas

<b>DIA 3</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>	Conocer los principales temas relacionados con el empleado y su contrato	Revisión de las condiciones del Contrato: temas disciplinarios, prestaciones, beneficios, gestión de ausencias y sanciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de Trabajo</li> <li>• Reglamento Disciplinario</li> <li>• Reglamento o carta de la Asociación de Empleados</li> <li>• Carta de prestaciones de los empleados de la UES</li> </ul>	Represen_ tante de la UGTH Represen_ tante del sindicato de Empleados	2 horas
<b>DIA 3</b>	<b>Sistemas y recursos de Información</b>	Conocer los principales sistemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender funciones básicas del sistema de correo electrónico (si aplica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Cuenta personalizada, si aplica</li> <li>• Vínculos a páginas web de la Facultad.</li> <li>• Uso de intranet (si aplica)</li> </ul>	Persona del equipo de informática de la Facultad o de la UGTH	1 hora
<b>Día 4</b>	<b>Higiene y Seguridad en el trabajo</b>	Familiarizarse con la política de H&S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de H&amp;S</li> <li>• Evaluar su estación de trabajo e identificar necesidades</li> <li>• Cuidados dentro de la estación de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de H&amp;S</li> <li>• Mapeo de salidas de emergencia y ubicación de zonas seguras.</li> <li>• Presentación en Power Point sobre el cuidado en la estación de trabajo y el uso de equipo especializado.</li> </ul>	UGTH	1 hora
<b>Día 4</b>	<b>Gestión del Desempeño</b>	Conocer el sistema de gestión del desempeño de la Facultad Elaborar sus objetivos, Elaborar plan de trabajo y metas del para período de prueba, establecer fechas sesiones 1-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión sobre gestión del desempeño:</li> <li>• Qué son las competencias, cómo se usan</li> <li>• Cómo elaborar objetivos de desempeño SMART</li> <li>• Cómo y cuándo se lleva a cabo la evaluación</li> <li>• Evaluación del período de prueba.</li> <li>• El proceso de retroalimentación (feedback)</li> <li>• Sesiones 1-1 con su jefe: qué son, para qué sirven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía del Modelo de Competencias de Comportamiento de los Empleados de la Facultad.</li> <li>• Formato objetivos</li> <li>• Formato evaluación</li> <li>• Guía de los empleados para la gestión del desempeño.</li> <li>• Presentación de guía sobre el período de</li> </ul>	UGTH  Jefe de Unidad/ Depto.	4 horas para la sesión y 4 horas para trabajar objetivos y plan

				prueba.		
<b>DIA 5</b>	<b>Principales políticas, normas y procedimientos organizacionales</b>	Conocer las principales políticas organizacionales, las normas por las que se rige la UES y los procedimientos básicos a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión para dar a conocer las principales políticas que servirán de guías de acción para el nuevo empleado</li> <li>• Conocer la legislación Nacional y legislación UES como referente para la toma de decisiones, deberes y derechos del empleado, régimen disciplinario, etc.</li> <li>• Conocer los procedimientos básicos que se llevan en la Facultad, los correspondientes niveles de autorización y las líneas a seguir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de la Facultad</li> <li>• Recopilación de la legislación Universitaria.</li> <li>• Código de trabajo.</li> <li>• Ley del servicio civil, Seguro Social, SAFI, LACAP, etc.</li> <li>• Manual/Guía de Procedimientos</li> </ul>	UGTH Apoyo de otras áreas si se requiere de acuerdo con la política	2 horas
<b>SEMANA 2</b>	<b>Inducción específica en el puesto</b>	Que el nuevo empleado tenga una inmersión en el trabajo que va a desarrollar	<p>El jefe de línea debe desarrollar esta parte con las funciones principales del puesto de la nueva persona.</p> <p>Los jefes deben revisar periódicamente el progreso del desarrollo del plan, chequeando regularmente con el nuevo empleado su progreso, cómo se siente y qué vacíos o dudas encuentra.</p> <p>También debe chequear con la persona designada para acompañarlo para verificar el progreso, los recursos disponibles y las limitaciones que se encuentren.</p> <p>Idealmente debe durar una semana, pero dependiendo de la complejidad del puesto puede durar aún más. Nótese que no debe confundirse con el período de prueba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Bitácora</li> <li>• Check List</li> <li>• Computadora</li> </ul>	Jefe de Unidad/ Depto. Persona designada para acompañar el período de inducción	

<p><b>SEMANA 3 Y 4</b></p>	<p><b>Reunión de seguimiento</b></p>	<p>Conocer las impresiones del jefe y nuevo empleado sobre los avances dentro de su puesto de trabajo.</p>	<p>El encargado de acompañar el proceso de inducción del nuevo empleado debe entablar una reunión entre el Jefe de Unidad/Depto. Para conocer el proceso de adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo. (Se debe agendar y coordinar la reunión por lo menos una vez c/ semana entre Sem. 3 y 4) Además se debe levantar bitácora sobre los puntos abordados y acordados durante la sesión (Las bitácoras se archivarán y se tomarán en cuenta para la evaluación del periodo de prueba)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Bitácora</li> <li>• Computadora</li> <li>• Libretas</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>	<p>Jefe de Unidad/ Depto.</p> <p>Colaborador Unidad de Gestión del Talento Humano</p>	<p>1:30 Aprox.</p>
--------------------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------



**Anexo 10**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS**  
**EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE PRUEBA**



<b>Jefe Unidad/ Depto.:</b>		<b>Unidad/ Depto.:</b>	
<b>Nombre del Empleado Evaluado</b>		<b>Puesto de Trabajo</b>	
<b>Categoría del Puesto</b>		<b>Clase</b>	
<b>Periodo Evaluado</b>		<b>Fecha</b>	
<b>Tipo de Prueba:</b>	<input type="checkbox"/> Preliminar	<input type="checkbox"/> Final	

**Indicaciones:**

Por favor completar este formulario y devolverlo a la Unidad de Recursos Humanos, para efectos de registro, archivo y seguimiento del proceso.

Aspectos a Evaluar	Observaciones
Habilidades y competencias relacionadas al puesto	Describa aquí cómo el/la titular ha demostrado las competencias que se relacionan con su puesto, señale los indicadores que demuestran la puesta en práctica de esas competencias y habilidades que se requieren y haga una apreciación de cómo han contribuido a su trabajo y al departamento en este período.
Motivación y compromiso con la Universidad, la Facultad y sus valores	Señale en este apartado, acciones o comportamiento del empleado que reflejen la empatía con los valores de la Facultad, en su ambiente de trabajo, con sus compañeros y la Institución.
Habilidades interpersonales	Explique cómo se ha visto la relación con sus colegas y demás compañeros de trabajo, con sus superiores y subordinados (si aplica). Señale las competencias que han sido demostradas, cite casos concretos si se han presentado incidentes relevantes y si lo considera necesario.
Asistencia	Indique si el empleado asistió regularmente a sus labores y resalte cualquier indicio de una asistencia irregular que debe ser observada en el futuro y discutida antes de firmar un contrato por tiempo indefinido.
Puntualidad	Señale aspectos de puntualidad, ausencias (por cualquier motivo) que podrían representar un patrón importante en la conducta futura del empleado y por lo tanto afectar su trabajo.
Potencial para desarrollo	Se identifica como una persona con mucho potencial para desarrollar otras habilidades dentro del trabajo del departamento. Tiene la ventaja de ser tener una experiencia en varias

	áreas de la administración y las finanzas, lo cual le da mucha versatilidad para abordar y aprender con facilidad sobre las diferentes áreas del departamento.
<b>Sección para Personal Docente</b>	
Aportes en la docencia e investigación	Señalar Cuales fueron los nuevos aportes a la carga académica asignada al docente. El Docente debe señalar concretamente que actividades y temáticas fueron abordadas. Mencionar avances o investigaciones a desarrollar o en desarrollo a nivel de cátedra y como trabajo extra al exigido en la currícula académica en la que se desempeña (Se deben anexar planes o programas, informes de los mismos, para efectos de verificación).
Trato hacia los estudiantes	Primero indagar a través de las siguientes preguntas: ¿Qué actividades realiza para integrar y dinamizar la cátedra para los estudiantes? ¿Cómo es regularmente el ambiente en su grupo de clase? ¿Ha tenido inconvenientes para adaptarse con los estudiantes?¿Cómo lo resolvió?¿El resultado fue satisfactorio? ¿Ha tenido algún roce o conflicto con los estudiantes? Mencione los aspectos positivos de sus grupos de clase Tomar en cuenta si no existen quejas formales respecto al Docente. Indicar la calidad del trato que el docente tiene para con los estudiantes en base a antecedentes durante le periodo de evaluación y a percepción de la conducta y actitud que ha visto del docente.
<b>Sección Para Administrativos y Docentes</b>	
¿Recomienda la confirmación para el empleo?	Indique si recomienda la contratación, si se declina, o si ésta queda condicionada a otro contrato corto, indicando el período recomendado. En este último caso, indique claramente cuáles son los aspectos a superar por el empleado en ese nuevo período.

**OBSERVACIONES**

En este apartado exponer puntos y observaciones de relevancia sobre el desempeño general del empleado, durante todo el periodo de **prueba y comentarios adicionales a considerar posteriormente.**

Señale otros aspectos de sus conocimientos y habilidades técnicas que deben ser reforzadas (entrenamiento o capacitación) o aquellos a los que el empleado se compromete a mejorar al iniciar el contrato laboral con la Facultad.

**DECISIÓN DE CONFIRMACIÓN**

Emitir decisión de confirmación. En caso Evaluación de periodo de prueba a Docentes remitir copia a Comité del Personal Académico con los resultados de la evaluación para redactar acuerdo.

\_\_\_\_\_  
Jefe Unidad/Departamento

\_\_\_\_\_  
Empleado

Firma y Sello

Ciudad Universitaria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_



### Anexo 11

## FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

### OBJETIVOS DE DESEMPEÑO



<b>Nombre:</b> _____	<b>Puesto de Trabajo:</b> _____
<b>Clase:</b> _____	<b>Categoría del puesto:</b> _____
<b>Período de los Objetivos. Desde:</b> _____	<b>Hasta:</b> _____

**INDICACIONES:**

**Definiendo Objetivos:** esta etapa debe desarrollarse con el jefe de Unidad/Departamento y el empleado, utilizando como apoyo el perfil del puesto, el plan operativo de la Unidad/Departamento al que se encuentra adscrito, (legislación UES si el puesto lo amerita) u otro material y/o acuerdo que involucre el desarrollo de las actividades del empleado durante el año.

El número de objetivos a establecer debe ser como máximo 8 y un mínimo de 5, siendo el último objetivo el que se enfoque a las necesidades de desarrollo del empleado.

Al finalizar el ejercicio es importante verificar que el planteamiento de los objetivos se haya realizado bajo el criterio SMART (ver cuadro al final del formulario). Luego proceder a firmar de conformidad por ambas partes. Se emitirá copia del presente formato para efectos de archivo a la Unidad de Gestión del Talento Humano de la Facultad y una copia para el empleado.

**Responda la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las responsabilidades clave de su trabajo en la Unidad/Departamento para el año entrante?**

**Liste las responsabilidades clave, de manera concreta y de acuerdo a su importancia, para luego establecer los objetivos de desempeño para el siguiente año.**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Objetivo N° 1			
¿Qué pretende lograr?	¿Cómo logrará este objetivo?	¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?	Recursos Necesarios

**Objetivo N° 2**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 3**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 4**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 5**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 6**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 7**

<b>¿Qué pretende lograr?</b>	<b>¿Cómo logrará este objetivo?</b>	<b>¿Qué competencias, destrezas y habilidades se requieren para cumplirlo con éxito?</b>	<b>Recursos Necesarios</b>

**Objetivo N° 8**

<b>Como empleado identifica: ¿Cuáles son las necesidades de aprendizaje y /o desarrollo del desempeño para lograr los objetivos anteriormente descritos? Mencione.</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tiempo en que deben cubrirse estas necesidades</b>

<b>Son Objetivos SMART</b>				
<b>Specific</b>	<b>Measurable</b>	<b>Archivable</b>	<b>Relevant</b>	<b>Time-related</b>
Especificos	Medibles	Alcanzables	Relevantes	Con fecha de realización

\_\_\_\_\_  
Jefe Unidad/Departamento

\_\_\_\_\_  
Empleado

Firma y Sello

Ciudad Universitaria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

## Anexo 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Nombre:		Puesto de Trabajo:	
Clase:		Categoría del puesto:	
Unidad/ Depto.:		Código empleado (NITUES):	
Período de evaluación:		Fecha:	

### INDICACIONES:

Esta actividad debe realizarse con el jefe de Unidad/Departamento y el empleado.

El jefe o representante de la UGTH, más un representante del comité (Docente-Administrativo según sea el caso) darán fe de la presente evaluación, confirmando la validez de la calificación asignada al empleado.

Incluir los objetivos del desempeño establecidos e identificados al inicio del año como patrón de la presente evaluación.

Los resultados de la evaluación se harán del conocimiento del empleado, se expedirá un documento con los mismos para copia del archivo de la Unidad de Gestión del Talento Humano (como insumo del Plan de Desarrollo y Capacitación). Se emitirá copia para Comité del personal No docente y Comité de la carrera Docente, según sea el caso.

Realizar esta práctica de forma transparente, objetiva y responsable.

### Evaluación del Desempeño

En este apartado exponer puntos y observaciones de relevancia sobre el desempeño general del empleado, durante todo el periodo de evaluación con relación a las responsabilidades clave, objetivos y competencias involucradas en el desarrollo de actividades que realiza el evaluado.

A continuación comente de manera específica sobre cada uno de los objetivos planteados en el formato de objetivos de desempeño al inicio del año, se deben incluir cambios u objetivos adicionales que resultaron durante el periodo de trabajo.

Contestar en base a las siguientes preguntas:

- ¿Se cumplió el objetivo en base a los lineamientos requeridos y de forma oportuna?
- ¿Se demostraron a través de la práctica las competencias clave para este objetivo?
- ¿Utilizó el empleado los recursos existentes de manera eficiente, para la consecución del objetivo? Mencione si se presentó algún obstáculo en el cumplimiento del objetivo.
- ¿Cuáles son las áreas que necesitan desarrollo y aprendizaje?

**Objetivo N° 1**

[Redacted content for Objetivo N° 1]

**Objetivo N° 2**

[Redacted content for Objetivo N° 2]

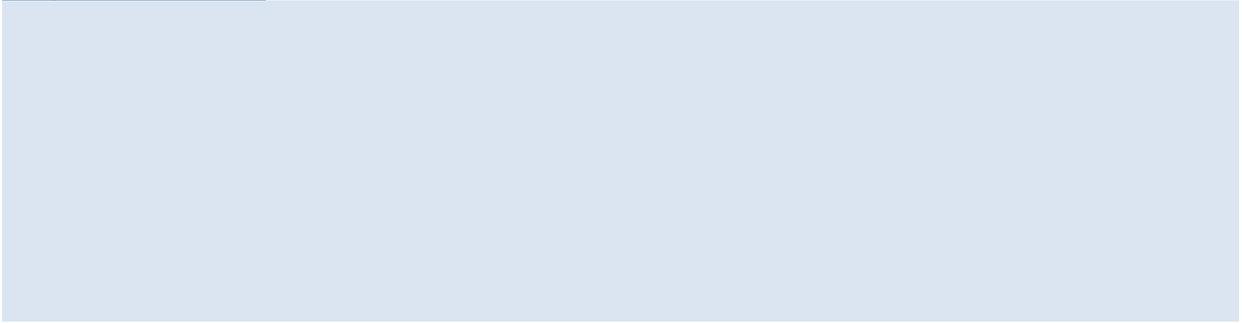
**Objetivo N° 3**

[Redacted content for Objetivo N° 3]

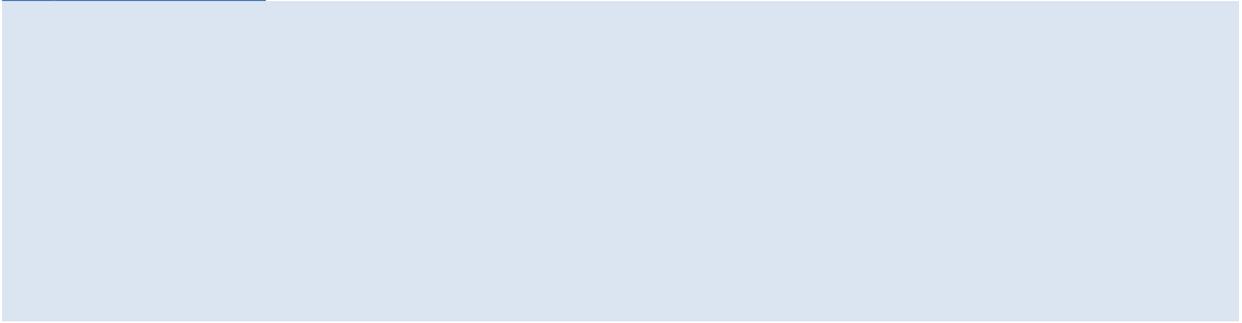
**Objetivo N° 4**

[Redacted content for Objetivo N° 4]

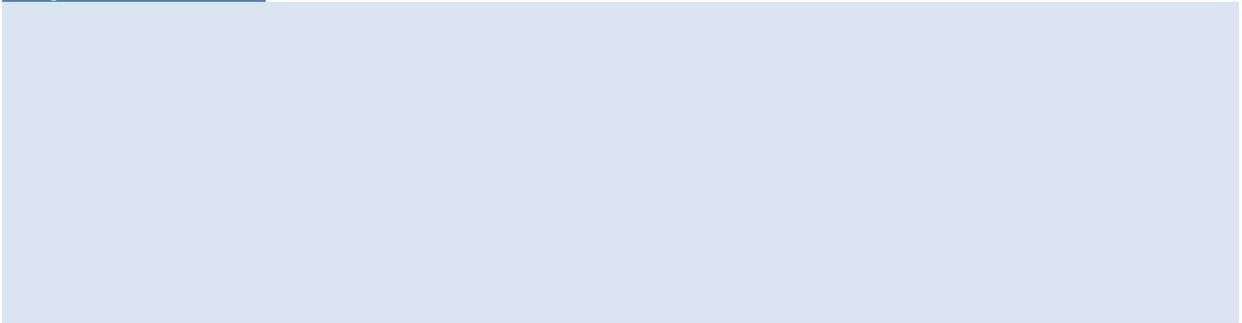
**Objetivo N° 5**



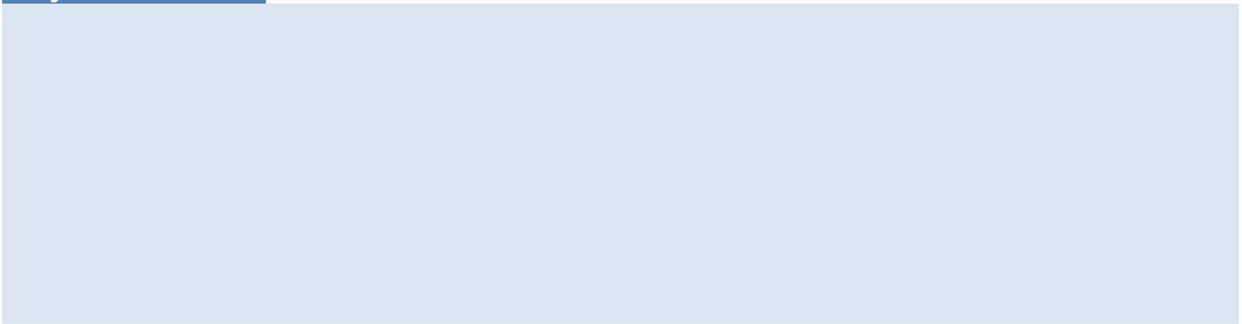
**Objetivo N° 6**



**Objetivo N° 7**



**Objetivo N° 8**



### RETROALIMENTACIÓN EMPLEADO- JEFE

Solicitar al empleado que brinde información sobre su apreciación respecto a cómo fue dirigido y apoyado por su Jefe durante el periodo de evaluación, áreas de trabajo que su jefe podría mejorar.

### CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al concluir la Evaluación del desempeño, Yo (Nombre del jefe) he calificado a (nombre del empleado) titular del presente puesto de trabajo con el siguiente grado de desempeño, de conformidad con el desarrollo objetivo y responsable del proceso.

Señalar la calificación obtenida

Registro  Competencia Débil  Competente  Destacado

\*Referencia en base a siguiente Cuadro de valoración y calificación del desempeño.

### CUADRO DE VALORACIÓN-CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Registro:** Este grado solo puede ser usado para quienes han estado trabajando en la organización durante un período inferior a los 6 meses. Utilizar para señalar que el titular está realizando un trabajo plenamente satisfactorio, pero que aún no está en condiciones de rendir como un funcionario "competente" ya que necesita información sobre la Facultad y la UES.

**Competencia Débil:** Esto significa que el titular no pudo cumplir en forma satisfactoria las expectativas básicas de su trabajo.

**Competente:** es aquel en el cual el empleado ha cumplido con las expectativas básicas de su trabajo debido a que logró los objetivos propuestos, con las normas acordadas y además demostró las competencias requeridas.

**Destacado:** es aquel donde el empleado ha excedido de forma excepcional las expectativas de su trabajo debido a que sobrepasó de forma significativa sus objetivos, y demostró las conductas requeridas a un alto nivel.

### Comentarios del Empleado

Solicitar al empleado que comente respecto al proceso de evaluación, incluyendo su acuerdo o desacuerdos respecto a la calificación asignada.

**Comentarios del Jefe de Unidad de Gestión del Talento Humano**

(Nombre del Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano) estoy de acuerdo con la calificación asignada por (Nombre del jefe de Unidad /Departamento)

**Comentarios:**

(Nombre del Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano) estoy en desacuerdo con la calificación asignada por (Nombre del jefe de Unidad /Departamento) por las siguientes razones:

**Comentarios del Representante del Comité**

(Nombre del Representante del Comité) estoy de acuerdo con la calificación asignada por (Nombre del jefe de Unidad /Departamento)

**Comentarios:**

(Nombre del Representante del Comité) estoy en desacuerdo con la calificación asignada por (Nombre del jefe de Unidad /Departamento) por las siguientes razones:

**CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO FINAL**

Señalar la calificación obtenida

Registro  Competencia Débil  Competente  Destacado

\_\_\_\_\_

Jefe Unidad/Departamento

\_\_\_\_\_

Empleado

\_\_\_\_\_

Jefe de la UGTH

\_\_\_\_\_

Representante del Comité

Firma y Sello

Ciudad Universitaria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

## Anexo 13



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL



### Indicaciones:

- Las siguientes aseveraciones tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que tiene como empleado de la Facultad de Ciencias Agronómicas.
- Por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva. Si alguna pregunta no la considera clara, consulte al encuestador.
- Indicar el grado en el cual usted está de acuerdo con cada proposición basado en la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	La mayoría de las veces	Siempre	No sé

### Datos generales:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Años de laborar en la Facultad: \_\_\_\_\_

Unidad o Depto. al que pertenece \_\_\_\_\_ Clase y Categoría: \_\_\_\_\_

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

### Preguntas generales sobre la Facultad

	1	2	3	4	5
1. La Facultad de Ciencias Agronómicas es un buen lugar para trabajar					
2. Se dan casos de Nepotismo en la Facultad					
3. Usted busca mejorar su calidad laboral en base a parámetros de años anteriores.					
4. Se da a conocer la Visión y Misión de la Facultad					
5. Se formulan objetivos estratégicos de la unidad/departamento en que labora					
6. En la Facultad están bien definidas las funciones laborales					
7. Las cargas de trabajo están armoniosamente distribuidas en la Facultad					
8. La estructura organizativa de la Facultad contribuye a lograr resultados					
9. Las normativas de la Facultad facilitan el cumplimiento de las actividades					

### Comunicación Organizacional

	1	2	3	4	5
1. Su jefe inmediato le indica los canales de comunicación a seguir					
2. Existe una buena comunicación entre su jefe y compañeros de trabajo					
3. Comparte su conocimiento y experiencia con los demás					
4. Su jefe le proporciona la documentación actualizada de los procesos de trabajo que se realizan en la Facultad					

<b>Relaciones Interpersonales</b>	1	2	3	4	5
1. Existen relaciones cordiales entre el personal de las diferentes unidades/ departamentos					
2. En su departamento se promueven las relaciones interpersonales					
3. Se forman equipos de trabajo que resulten de utilidad para realizar las actividades de la unidad/departamento					
4. Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita					
5. Expresa su punto de vista aun cuando contradiga a sus compañeros de trabajo					

<b>Condiciones de Trabajo y Recursos</b>	1	2	3	4	5
1. El encargado de la Unidad proporciona las herramientas, equipos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades					
2. Las herramientas, equipos y materiales se encuentran en buen estado					
3. El ambiente y espacio de trabajo es adecuado para realizar su trabajo.					
4. La Facultad es un lugar donde se respeta la integridad física y moral de las personas					
5. Considera que es tratado(a) con respeto por sus compañeros trabajo, jefes y autoridades de la Facultad					
6. Cuenta con una descripción de su puesto de trabajo/ cargo por escrito y actualizada					
7. Su jefe le proporciona información en cuanto a cambios en el desarrollo de sus actividades, cambios en el personal de la unidad/departamento, cambios en procesos a nivel de la Universidad.					

<b>Oportunidades de Carrera y Desarrollo Profesional</b>	1	2	3	4	5
1. Las capacitaciones proporcionadas son adecuadas para el desarrollo de sus funciones					
2. Su jefe inmediato lo alienta a participar en los programas de capacitación que brinda la Facultad					
3. Considera que los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos en la Facultad					
4. Considera equitativas las oportunidades de carrera que se dan en la Facultad					

<b>Competencia Gerencial</b>	1	2	3	4	5
1. Tiene confianza en las habilidades de su jefe inmediato y demás funcionarios de la Facultad para realizar su trabajo.					
2. Le resulta fácil comunicarse con su jefe inmediato cuando lo necesita					
3. El trato de su jefe es equitativo con todos los empleados de la unidad/departamento					
4. Considera que su jefe inmediato conoce sus debilidades y fortalezas					
5. Se evalúa frecuentemente su desempeño laboral					
6. Recibe la retroalimentación necesaria de parte de su jefe inmediato sobre la calidad de su trabajo					

**Compensación y Reconocimiento**

	1	2	3	4	5
1. Los mensajes que se transmiten a nivel institucional le permiten sentirse estable en su trabajo					
2. La organización se esfuerza por conservar a los empleados					
3. En la Facultad se brinda reconocimiento a los empleados que presentan un desempeño sobresaliente					

¿Qué sugerencias haría para mejorar el clima laboral en la Facultad?

---

---

---

---

Datos del Encuestador: \_\_\_\_\_



## Anexo 14

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DESCRIPCIÓN DE PUESTO



<b>Título del Puesto:</b> Jefe de la Unidad de Gestión de Talento Humano	
<b>Departamento/Unidad:</b> Gestión de Talento Humano	<b>Familia de puesto:</b> Gestión de Talento Humano
<b>Localización base:</b> San Salvador	<b>Clase/Categoría:</b> Profesional Universitario
<b>Salario Inicial:</b>	<b>Tipo de contrato:</b> Indefinido/Ley de Salarios
<b>Propósito del Puesto:</b> Coordinar los procesos de la Gestión de Talento Humano para asegurar su apego a la normativa institucional y las leyes relevantes, brindando servicios de calidad a los empleados de la Facultad.	
<b>Reporta a:</b> Decano	<b>Personal que reporta a este puesto:</b> Asistente de la Unidad de GTH
<b>Responsabilidad Presupuestaria:</b> Ninguna.	
<b>Competencias esenciales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al servicio, conciencia interpersonal, profesionalismo, tenacidad.</li></ul>	
<b>Responsabilidades Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseña y propone políticas y estrategias que contribuyan al logro de niveles de eficiencia y eficacia institucional.</li><li>▪ Elabora y asegura la ejecución efectiva del Plan Operativo anual de la Unidad, en línea con la estrategia de Recursos Humanos y asegurando su coherencia con las metas anuales de la Facultad. Participa activamente en el proceso de Planeación Estratégica de la Facultad.</li><li>▪ Coordina la ejecución de los procesos principales de Recursos Humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo staff, la gestión del desempeño, y la desvinculación laboral.</li><li>▪ Provee asesoría técnica y legal al Decano, Junta Directiva y jefes de Unidad sobre los procesos y acciones del personal administrativo y docente.</li><li>▪ Asegura una relación efectiva de coordinación y colaboración con la Unidad de Recursos Humanos Central en todos los aspectos del área, para garantizar una agilidad recíproca en la gestión de trámites y comunicación.</li><li>▪ Elabora y evalúa los planes de capacitación y desarrollo del personal de la Facultad, asegurando su alineación con los objetivos e intereses de la Facultad.</li><li>▪ Colaborar con la Unidad de Desarrollo Académico y el Comité de Evaluación de la Carrera del Personal Docente, en los procesos de evaluación y promoción.</li><li>▪ Participa en la formulación del Proyecto de Presupuesto Anual, en lo relativo a salarios y prestaciones.</li><li>▪ <a href="#">Prepara informes regulares y brinda análisis sobre el comportamiento de los principales indicadores del área y propone soluciones asertivas para resolver los fenómenos que se presentan.</a></li><li>▪ Asegura el buen funcionamiento de las rutinas y sistemas de control de Recursos Humanos y propone medidas para mejorarlos para garantizar su vigencia, de acuerdo con los cambios y desafíos que se presentan, haciendo uso de la tecnología disponible.</li><li>▪ <a href="#">Elabora y asegura la ejecución del Plan de Higiene y Seguridad anual de la Facultad, y mantiene un récord,</a></li><li>▪ <a href="#">Asegura la implementación periódica de la evaluación del clima organizacional, a fin de asegurar que las</a></li></ul>	

inquietudes y percepciones de los empleados son consideradas y se les brinda una respuesta coherente.

- Propone acciones asertivas para mantener un clima organizacional
- Se mantiene actualizada/o sobre los cambios y anticipa el impacto que éstos tienen en su área de trabajo y la Facultad. Hace recomendaciones sólidas sobre las medidas que deben implementarse para enfrentar dichos cambios y actúa proactivamente sobre los riesgos que implican acciones que no necesitan aprobación superior.
- **Otros:**
- Apoya tareas especiales a solicitud del Decanato.
- Realiza otras funciones o responsabilidades afines a su área, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales, encomendados por las autoridades correspondientes.

**Habilidades y Competencias:**

- Profesional en Administración de Empresas o Psicología o bien profesional en otra área con experiencia a nivel gerencial en el área de Recursos Humanos en organizaciones/empresas grandes.
- Sólidos conocimientos técnicos sobre la Administración de Recursos Humanos.
- Dominio de la Ley Laboral y de Servicio Civil. Buen conocimiento de la Legislación universitaria, una ventaja.
- Excelente expresión oral y escrita en castellano, habilidad para redactar informes ejecutivos de alto nivel.
- Excelentes relaciones interpersonales, habilidad para comunicarse de manera efectiva y facilitar la comunicación abierta en el equipo en un ambiente de respeto.
- Orientación al servicio, discreción, confiabilidad, tacto, alto sentido de la integridad y compromiso con los valores de la UES.
- Capacidad para organizar su propio trabajo y el de su equipo en un ambiente cambiante y con una agenda flexible, atendiendo fechas límite.
- Dominio de la tecnología de información y trabajo de oficina.
- Manejo de equipo básico de oficina, fotocopidora, escáner, fax.

**Otros:**

- Disposición de viajar ocasionalmente al interior del país.

**Fecha de actualización:** Julio de 2012

**Nota:** La descripción de puesto es solamente una guía para el empleado sobre las funciones básicas que el/la titular debe desempeñar y eventualmente podría tener cambios dentro de la misma naturaleza del trabajo de su área de acuerdo con las prioridades de la Universidad para mantener su relevancia y vigencia.

## Anexo 15

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DESCRIPCIÓN DE PUESTO



<b>Título del Puesto:</b> Asistente de Gestión de Talento Humano	
<b>Depto./Unidad:</b> Gestión de Talento Humano	<b>Familia de puesto:</b> Gestión de Talento Humano
<b>Localización base:</b> San Salvador	<b>Clase/Categoría:</b>
<b>Salario Inicial:</b>	<b>Tipo de contrato:</b> Servicios profesionales no personales
<b>Propósito del Puesto:</b> Brindar apoyo eficiente en los principales procesos del área y servicios a los empleados de la Facultad en todo lo relativo a la gestión de contratos, y otros trámites relacionados con las prestaciones, y el pago de salarios.	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Gestión de Talento Humano	<b>Personal que reporta a este puesto:</b> ninguno
<b>Responsabilidad Presupuestaria:</b> Ninguna.	
<b>Competencias esenciales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa, tenacidad, orientación al servicio, profesionalismo, adaptable al cambio, tenacidad.</li></ul>	
<b>Responsabilidades Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Bajo la coordinación del Jefe de Unidad de Recursos Humanos, apoya los procesos clave del área (Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño y Desvinculación Laboral)</b></li><li>▪ Brinda apoyo a los empleados para la gestión y trámite de subsidios por enfermedad, reclamo de seguros, Fondo Universitario de Protección, etc., al mismo tiempo que brinda información sobre el status de los procesos en curso.</li><li>▪ Mantiene actualizados todos los registros relacionados con el personal y los consultores (físico y electrónico) y asegura el resguardo de los expedientes asegurando su confidencialidad.</li><li>▪ <b>Mantiene actualizados a los jefes de Unidad sobre fechas y cambios relacionados con los contratos de sus supervisados e informa sobre los procedimientos pertinentes.</b></li><li>▪ <b>Se mantiene informado/a y brinda información actualizada sobre las políticas y procedimientos de la Universidad y/o la Facultad, relativa a Recursos Humanos, así como sus cambios.</b></li><li>▪ Informa oportunamente, sobre los cambios que afectan los salarios, para asegurar una correcta aplicación de los descuentos (altas, bajas, permisos, licencias, llegadas tardías, etc.) y revisa mensualmente la aplicación apropiada de dichos cambios en la planilla de pago.</li><li>▪ Asegura el proceso de firma de las planillas de salarios y gestiona su envío a las instancias correspondientes a nivel central (presupuestos y recursos humanos) para la preparación de los pago.</li><li>▪ Asegura la presentación oportuna de los reportes legales, mensuales o anuales, relacionados con los salarios y el empleo y se mantiene informado/a sobre los cambios que les afectan.</li><li>▪ <b>Sistematiza información para informes técnicos de su área de trabajo, tales como los relativos a la asistencia de los empleados u otros a solicitud de su gerente, dentro de su nivel de competencia.</b></li><li>▪ <b>Apoya la implementación del Plan de Higiene y Seguridad de la Facultad e informa sobre dificultad encontradas.</b></li></ul>	

- Elabora la lista de necesidades de la Unidad de Recursos Humanos para la preparación del plan de compras anual de la Facultad.
- **Elabora correspondencia interna del área como se requiera.**
- **Se mantiene actualizada/o sobre los cambios que afectan su trabajo y actúa proactivamente para comunicarle manera oportuna cualquier impacto relevante que éstos tengan en su área de trabajo o la Facultad.**

**Otros:**

- Apoya tareas especiales a solicitud del Decanato.
- Colabora con proyectos específicos de la Facultad, o actividades especiales de la Universidad.

**Habilidades y Competencias:**

- Estudios universitarios en Administración de Empresas o Psicología
- Conocimiento de los procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos.
- Alguna experiencia en la elaboración de planillas y el cálculo de descuentos previsionales
- Conocimientos sobre la Ley Laboral y de Servicio Civil. Conocimiento de la Legislación universitaria, una ventaja.
- Excelente expresión oral y escrita en castellano, capacidad de redacción y atención a detalle.
- Excelentes relaciones interpersonales, empatía y orientación al servicio.
- Discreción, confiabilidad, tacto, alto sentido de la integridad y compromiso con los valores de la UES.
- Capacidad de trabajar independientemente y en equipo.
- Capacidad para organizar su propio trabajo y manejar una gama de tareas con prioridades muy cambiantes en una agenda muy flexible y observando las fechas límite.
- Dominio de ambiente Windows, principalmente Word, Excel, y PowerPoint.
- Manejo de equipo de oficina, computadora, fotocopidora, escáner,

**Otros:**

- Disposición de viajar ocasionalmente al interior del país.

**Fecha de actualización:** Julio de 2012

**Nota:** La descripción de puesto es solamente una guía para el empleado sobre las funciones básicas que el/la titular debe desempeñar y eventualmente podría tener cambios dentro de la misma naturaleza del trabajo de su área de acuerdo con las prioridades de la Universidad para mantener su relevancia y vigencia.

## Anexo 16

# Plan de implementación

## MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

### FASE 1: ENTRENAMIENTO DE GRUPOS FOCALES Y ESTABLECIMIENTO DE BRECHAS

ACTIVIDAD	OBJETIVO	CONTENIDO SUGERIDO	RECURSOS	DURACIÓN
Preparación de instrumentos y desarrollo detallado del plan de acción	Elaborar el plan detallado de acción para la implementación del Modelo de Competencias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar en detalle el plan de acción.</li><li>• Desarrollo de los materiales didácticos para los usuarios en los talleres.</li><li>• Elaboración de presentaciones para los talleres.</li><li>• Elaboración del material de sensibilización.</li><li>• Reuniones con las autoridades y/o referentes para acordar las acciones y obtener aprobación de los materiales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitadores</li><li>• Laptop</li></ul>	2 meses
Inducción de la Unidad de Gestión de Talento Humano en el proceso	Informar a las personas responsables de la Gestión de Talento Humano sobre el proceso completo para su apoyo e involucramiento en el mismo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo de Competencias.</li><li>• Cómo se usa el moldeo: selección, inducción, gestión del desempeño, capacitación.</li><li>• El rol de la Unidad de Gestión de Talento Humano en el proceso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitadores</li><li>• Laptop</li><li>• Proyector</li></ul>	2 días
Creación de grupos focales por niveles y áreas de especialización	Crear los grupos que harán la identificación de competencias que ayudan a hacer el trabajo bien y a tener éxito en cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del grupo focal en la Gestión por Competencias.</li><li>• Revisión de los puestos de trabajo.</li><li>• Revisión del sistema de evaluación de las competencias.</li><li>• Identificación de las brechas de los perfiles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de tiempo del grupo dentro de su plan de trabajo, al menos una semana efectiva cada mes.</li><li>• Perfiles de puesto actuales</li></ul>	1 semana

Elaboración de nuevos perfiles y establecimiento de brechas	Establecer las competencias que se necesitan en cada puesto para un desempeño superior	Análisis de los puestos de trabajo, sobre la base de las competencias de éxito para cada puesto. Elaboración de los nuevos perfiles y establecimiento de las brechas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo del Grupo focal</li> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptops e impresor</li> <li>• Papel</li> </ul>	1 mes
Distribución de material para sensibilización sobre el modelo	Difundir entre los empleados la información sobre el modelo y sus beneficios	Crear material para la sensibilización de los jefes y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Facilitadores</li> </ul>	A lo largo del proceso
<b>FASE 2: CAPACITACIÓN DE LOS GERENTES Y EMPLEADOS</b>				
Preparación de talleres	Preparación del contenido y metodología de las jornadas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los materiales para los talleres.</li> <li>• Preparación de presentaciones en PowerPoint.</li> <li>• Desarrollo de la metodología y material didáctico a utilizar en ella.</li> <li>• Desarrollo de estudio de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptops</li> <li>• Sala de trabajo</li> </ul>	1 mes
Inducción de los Gerentes al modelo	Esta fase tiene como objetivo presentar a los gerentes el modelo de gestión por competencias, su contenido, herramientas, usos, su rol en el éxito del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué estamos haciendo.</li> <li>• Modelo de competencias: ¿Por qué necesitamos Competencias de comportamiento?</li> <li>•Cuál es el propósito de la Facultad</li> <li>• Para qué será usado el modelo.</li> <li>• Qué procesos de la gestión de talento humano atraviesa el modelo.</li> <li>• Qué elementos se necesitan para que funcione.</li> <li>• Manejo de las brechas</li> <li>• El rol de los jefes en la aplicación y uso del modelo</li> <li>• Las sesiones 1-1</li> <li>• El proceso de retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop Proyector</li> <li>• Material impreso sobre el modelo y su aplicación</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	3 sesiones :  3 días

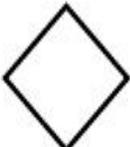
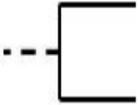
Inducción de los empleados al modelo	Esta fase tiene como objetivo presentar a los gerentes el modelo de gestión por competencias, su contenido, herramientas, usos, su rol en el éxito del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porqué necesitamos Competencias de comportamiento</li> <li>•Cuál es el propósito de la Facultad.</li> <li>• Manejo de las brechas</li> <li>• Proceso de gestión del desempeño: identificando objetivos de desempeño para alinear nuestro trabajo a las metas de la Facultad.</li> <li>• Elaboración de objetivos de desempeño</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop Proyector</li> <li>• Material impreso sobre el modelo y su aplicación</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<p>2 sesiones de 1 día cada una</p> <p>2 semanas</p>
Elaboración de objetivos de desempeño	Que los empleados pueden comenzar a elaborar sus objetivos para el año entrante utilizando las herramientas disponibles en el nuevo modelo de gestión	Explicar cómo elaborar objetivos SMART Entrenar en el uso de las herramientas: cómo elegir competencias, cómo reconocer mis funciones claves, cómo manejar los desacuerdos, etc.	Plan del área Esbozo de objetivos individuales elaborados con su jefe Descripción de puesto	1 sesión de 1 día
Gestión del desempeño a lo largo del ciclo	Mostrar a los empleados cómo se da la gestión del desempeño a lo largo del ciclo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del día a día</li> <li>• Reuniones 1 a 1 con su gerente</li> <li>• Gestión de mis necesidades de capacitación</li> <li>• El proceso de Retroalimentación: cómo dar y recibir retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	1 sesión para gerentes, 1 sesión para no gerentes de 1 día cada uno
Evaluación del desempeño	Que los empleados conozcan cómo realizar la evaluación del desempeño intermedia y la evaluación final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mis objetivos son SMART?</li> <li>• Qué falló, qué funcionó en la elaboración de objetivos</li> <li>• La autoevaluación de mis objetivos de desempeño</li> <li>• Retroalimentación a mi supervisor</li> <li>• cómo manejar los desacuerdos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Guía metodológica empleados</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Formato de evaluación</li> </ul>	1 sesión de 1 día

Evaluación del desempeño para Gerentes	Que los gerentes o jefes conozcan como realizar la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo evaluar a los subalternos</li> <li>• Cómo utilizar la retroalimentación de otras personas</li> <li>• Cómo dar retroalimentación asertiva sobre aspectos negativos</li> <li>• Plan de acción para abordar el bajo desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Guía metodológica jefes</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Formato de evaluación</li> </ul>	1 sesión de 1 día
Plan de capacitación para el desarrollo de Competencias y necesidades de capacitación	Sesión con los jefes para identificar las brechas y elaborar un plan para desarrollar competencias y otras necesidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo identificar las necesidades de desarrollar competencias</li> <li>• Necesidades de capacitación en otras áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Objetivos de sus equipos y los propios</li> </ul>	½ día
<b>FASE 3: EVALUACION DEL MODELO Y AJUSTES AL MISMO</b>				
Revisión estadística de los resultados	Analizar las tendencias obtenidas en el primer ciclo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de implementación se reúne para analizar e identificar tendencias:</li> <li>• ¿Necesitamos ajustar el modelo?</li> <li>• ¿Necesitamos ajustar las herramientas?</li> <li>• ¿Necesitamos producir más material para mejor comprensión y manejo del modelo?</li> <li>• ¿Se necesitan más capacitaciones para el personal o los gerentes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Insumos de las sesiones con empleados y jefes</li> </ul>	1 día
Retroalimentación al equipo de implementación	Poder conocer a través de los usuarios del modelo cuáles son las dificultades más comunes que encontraron en el ciclo de gestión del desempeño	<p>¿Qué les gustó más del nuevo modelo?  ¿Qué se podría cambiar del modelo para cambiar su opinión sobre éste?  Qué sugerencias tienen al equipo de implementación sobre los vacíos del modelo en términos de las herramientas y el proceso  Qué recomendaciones darían a sus jefes para mejorar el modelo  Lo que es y lo que no es parte del modelo:  identificar conductas nocivas al modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Laptop</li> <li>• Insumos de las sesiones con empleados y jefes</li> </ul>	1 día

Anexo N° 17 Simbología de la Norma ANSI\* para diagramas de flujo

# SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO I

(DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

\*Ver definición en Anexo 18 Glosario

## Anexo 18

# GLOSARIO

**Agrimensura:** fue considerada antiguamente la rama de la topografía destinada a la delimitación de superficies, la medición de áreas y la rectificación de límites.

**Arquetipo:** es un modelo o ejemplo de ideas o conocimiento del cual se derivan otros tantos para modelar los pensamientos y actitudes propias de cada individuo, de cada conjunto, de cada sociedad, incluso de cada sistema.

**Canon:** término de origen griego, que significa "regla" o "modelo"

**Característica subyacente:** se considera una característica personal que se encuentra bajo u oculta y que determina los comportamientos que se llevan a cabo.

**Cibermetría:** es la disciplina dedicada a la descripción cuantitativa de los contenidos y procesos de comunicación que se producen en el ciberespacio.

**Clima Organizacional:** conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

**Conducta:** está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.

**Contrato psicológico:** está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja

**Cultura Organizacional:** suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización, que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos dentro del entorno de la organización.

**Derecho canónico:** (del griego *kanon/κανον*, para regla, norma o medida)<sup>1</sup> es una ciencia jurídica que conforma una rama dentro del Derecho cuya finalidad es estudiar y desarrollar la regulación jurídica de la Iglesia católica

**Ecléctica:** hace referencia a situaciones, fenómenos o personalidades que se caracterizan por tener elementos o rasgos muy distintos entre sí, sin que esto llegue a ser un problema o una patología sino más bien como una manera de combinar rasgos diversos y amplios.

**Holística:** proviene del griego “holos”, para dar significado de todo, entero, completo, íntegro, organizado.

**Mercado Trabajo:** es el entorno económico en el cual concurren la oferta, formada por el número de horas que quiere trabajar la población en actividades remuneradas y la demanda, constituida por las oportunidades de empleo

**Método:** es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin.

**Método científico:** por su parte, es la serie de pasos que sigue una ciencia para obtener saberes válidos (es decir, que pueden verificarse a través de un instrumento fiable)

**Premisa:** son aquellas proposiciones que anteceden a la conclusión, aunque éstas pueden ser falsas o verdaderas.

**Probidad:** Honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad en el actuar del servidor público.

**Tic's:** es el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados.

**Topografía:** (de topos, "lugar", y grafos, "descripción") es la ciencia que estudia el conjunto de principios y procedimientos que tienen por objeto la representación gráfica de la superficie de la Tierra, con sus formas y detalles; tanto naturales como artificiales.

## *Siglas*

**AGU:** Asamblea General Universitaria, integrada por los representantes electos democráticamente en cada una de las Facultades, así: dos representantes del Personal Académico, dos representantes de las Asociaciones de Profesionales no docentes y dos representantes de los estudiantes; un total de 72 propietarios con igual número de suplentes.

**ANSI:** American National Standard Institute, desarrolla simbología para la realización de diagramas de flujo, dentro del trabajo de diagramación administrativa y el procesamiento electrónico de datos.

**CSU:** Consejo Superior Universitario, integrado por el Rector, los decanos, un representante del Personal Académico de cada Facultad y un representante de los estudiantes de cada Facultad. Presidido por el Rector y un total de 36 miembros con igual número de suplentes.

**RRHH:** Recursos Humanos

**SIRHI:** Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional

**TIC'S:** Tecnologías de la Información y la Comunicación

**UES:** Universidad de El Salvador

**UGTH:** Unidad de Gestión del Talento Humano