

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL  
DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**ILDE IVAN BAIREZ SAYES**

**ALEJANDRA MARIA RODRÍGUEZ RAMOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**JULIO DE 2016**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL INTERINA : DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÁN ELÍAS, MSc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, MSc

GILBERTO ANTONIO ALFARO LUNA, MSc

CARLOS ARMANDO PINEDA, MSc

JULIO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## INDICE

CONTENIDO	PÁG
<b>CAPITULO I : MARCO REFERENCIAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b>	
1.1 INTRODUCCION AL CAPITULO	1
1.2. RESEÑA HISTÓRICA FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS	2
1.2.1 CARRERAS	4
1.3 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
1.3.1 ORGANIGRAMA	6
1.3.2 ÁREAS QUE INTERACTÚAN CON LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	7
1.3.3 CLIENTES	7
1.3.4 PROVEEDORES	8
1.3.5 SERVICIOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	9
1.3.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.7 COBERTURA TEMPORAL	17
1.8 COBERTURA ESPACIAL	18
1.9 METODOLOGÍA	18
1.9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
1.9.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	18
1.9.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA RECABAR INFORMACIÓN	19
1.9.4 MUESTREO	20
1.10 Definición de variables a estudiar	20
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1 ¿A QUÉ SE LE DENOMINA “RECURSOS HUMANOS” EN UNA ORGANIZACIÓN?	22
2.2 ¿QUIÉN CONTROLA LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN?	23
2.3 UNIDAD SIMPLE	24
2.4 UNIDAD CENTRALIZADA	25
2.5 UNIDAD DESCENTRALIZADA	26
2.6 ASESORÍA	27
2.7 MODELOS DE CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN	

2.7.1 PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD: MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA 2014	27
2.8 ROLES QUE CUMPLE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	28
2.8.1 CAPACITACION DE LAS EMPRESAS	30
2.8.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	31
2.8.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO	31
2.8.4 ELABORACION DE PLANILLAS	32
2.8.5 PRESTACIONES	32
2.8.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.8.7 BENEFICIOS QUE TRAE A LA ORGANIZACION UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	37
2.9 RECURSOS HUMANOS EN EL ENTORNO NACIONAL	
2.9.1 INSTITUCIONES EDUCATIVAS	37

### **CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

3.1 RESUMEN RESULTADOS	
3.1 ANALISIS DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS	40
3.1.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	40
3.1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CLAVES NECESARIAS PARA RESPALDAR EL NEGOCIO	42
3.1.3 DESARROLLO DE TALENTO EJECUTIVO	44
3.1.4 DESARROLLO DE INICIATIVAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA RESPALDAR LA CULTURA, LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS OPERATIVOS COMUNES.	49
3.1.5 DESARROLLO DE MODELOS PARA LA EVALUACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS.	51
3.2 ANALISIS FODA	59
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
3.4 CLIMA LABORAL	68
3.5 RESULTADOS DE LOS DIAGNOSTICOS	71

### **CAPITULO IV: PROPUESTA DE REESTRUCTURACION**

4.1 Creación de Manuales de Puesto y Funciones para la Unidad de Recursos Humanos	75
4.2 Elaboración y ejecución de un plan de desarrollo al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas	76

4.3 Redefinir y mejorar las actividades de reconocimiento y evaluaciones de desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES.	80
4.4 Levantamiento e implementación de procesos de reclutamiento y selección de personal, transparentes y objetivos en base a las competencias necesarias del puesto en requerimiento o evaluación.	85
4.5 Definición del personal necesario dentro de la Unidad de Recursos Humanos para realiza las actividades del departamento.	87
4.6 Nueva Estructura de la Unidad de Recursos Humanos Propuesta.	88
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES	92
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	93
<b>ANEXOS</b>	96

## INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación se propone a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas la reestructuración organizacional de la unidad de recursos humanos, a través de la planificación, organización y verificación de los diferentes procesos relacionados con la administración del recurso humano.

La correcta administración de recursos humanos, no solamente hace que las instituciones sean más competitivas, sino también que permite adquirir mayor capacidad de respuesta antes los cambios e innovaciones técnico-científicas, a través de contar con un recurso identificado con la institución, adecuadamente capacitado para el desempeño de las actividades asignadas y con suficiente responsabilidad para buscar una mayor productividad, por medio de la eficiencia en la realización de tareas encomendadas.

Este trabajo estará conformado por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación.

El Capítulo I, Marco Referencial, da a conocer una breve descripción de la organización, su problemática, los objetivos de la investigación y termina con la metodología para la realización del mismo.

Capitulo II, Marco Teórico, compuesto por los aspectos teóricos y conceptuales referente al tema de investigación, especialmente las teorías aprobadas y no aprobadas sobre el enfoque del recurso humano, tomando en consideración los modelos planteados por gurús sobre la disciplina, así como un enfoque empírico en otras facultades semejantes a nuestra facultad, relativo a la organización para la administración del recurso humano.

En el Capítulo III, Diagnóstico, se detalla la situación actual de la facultad relacionada con el área de recursos humanos, tomando en consideración un periodo de investigación de 10 años retrospectivos, con el propósito de identificar el comportamiento de aquellas variables que son propias del recurso señalado. Así mismo, se revisaron la mayor parte de los diagnósticos elaborados por profesionales dentro y fuera de la facultad.

“Propuesta de restructuración” es el título del capítulo IV, y en este agruparemos los modelos teóricos y la experiencia recogida en el capítulo 2, así como los hallazgos encontrados en el diagnóstico, de tal suerte que la propuesta es enriquecida con ese caudal de información, además de los conocimientos y experiencias de los investigadores sobre la disciplina, tanto dentro y fuera de la facultad.

Y finalmente, el Capítulo V, presenta las conclusiones y recomendaciones que están definidas de acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

# **CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **1.1 INTRODUCCION AL CAPITULO**

Como toda institución creada con el propósito de servir a un sector o región específica, la Universidad de El Salvador nació basada en las necesidades de un nivel superior de educación en los años 40s. En ese año se creó bajo un decreto dado por la Asamblea Constituyente y pasó por una serie de nombres y títulos detallados en este capítulo; en ese sentido se detalla, en primer lugar, la historia de la Universidad de El Salvador, y en segundo la historia de la Facultad de Ciencias Económicas, enfocándonos principalmente en las Unidad de Recursos Humanos. Entonces, hablamos de una institución de personas al servicio de personas, dentro de este esquema la Unidad referida debería de tener todo el apoyo de las autoridades y fungir un rol clave para la operación exitosa de la Institución.

La unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias económicas inició sus operaciones en 1986 con una persona, la cual era la encargada de todas las funciones de contrataciones y nombramientos de la unidad.

Al mes de Agosto 2013, la unidad cuenta con tres personas encargadas de las diferentes actividades de la Facultad relacionadas a Recursos Humanos.

Cada Facultad cuenta con su propia unidad de Recursos Humanos y cada unidad funge de acuerdo a su facultad, con la cantidad de Personas necesarias y funciones diferentes.

Parte importante de lo que se describe en este capítulo es el papel actual de la Unidad de Recursos Humanos seguido por las problemáticas que está viviendo en este momento, basada en entrevistas realizadas a algunos miembros de su personal y documentos revisados para tal fin.

Es importante analizar la Unidad de Recursos Humanos no solamente como el departamento encargado de gestionar la planilla del personal docente y quienes están a cargo de llevar un control de permisos y excepciones, se necesita llevar la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES a un

nivel en el cual sea la entidad encargada del manejo y la gestión del recurso humano en la Facultad; es decir los maestros de la escuela de economía, Escuela de Administración, Escuela de Contaduría Pública y Escuela de Mercadeo Internacional deberán de ser reclutados por la Unidad de Recursos Humanos de acuerdo a las especificaciones que cada director debe de dar a dicha unidad. Estos maestros o docentes deberán de ser entrevistados por cada director de dichas escuelas y proceder a los trámites correspondientes si están de conformidad. El mismo proceso aplicaría para el personal administrativo de tal forma que la gestión de Recursos Humanos sea revestida de los recursos necesarios para la buena administración del recurso humano.

## **1.2 Reseña Histórica Facultad Ciencias Económicas**

El día 7 de Febrero de 1946 se fundó la Facultad de Economía y Finanzas (actualmente la Facultad de Ciencias Económicas), la cual inició sus actividades académicas en Mayo del mismo año.

La facultad ofreció las carreras de Licenciatura en Economía y en el año 1959, se creó la carrera de Administración de Empresas, y en 1968 se creó la carrera de Contaduría Pública. Juntas formaron la "Facultad de Ciencias Económicas" (FCE). La evolución de la Facultad de Ciencias Económicas se pueden observar en 4 etapas:

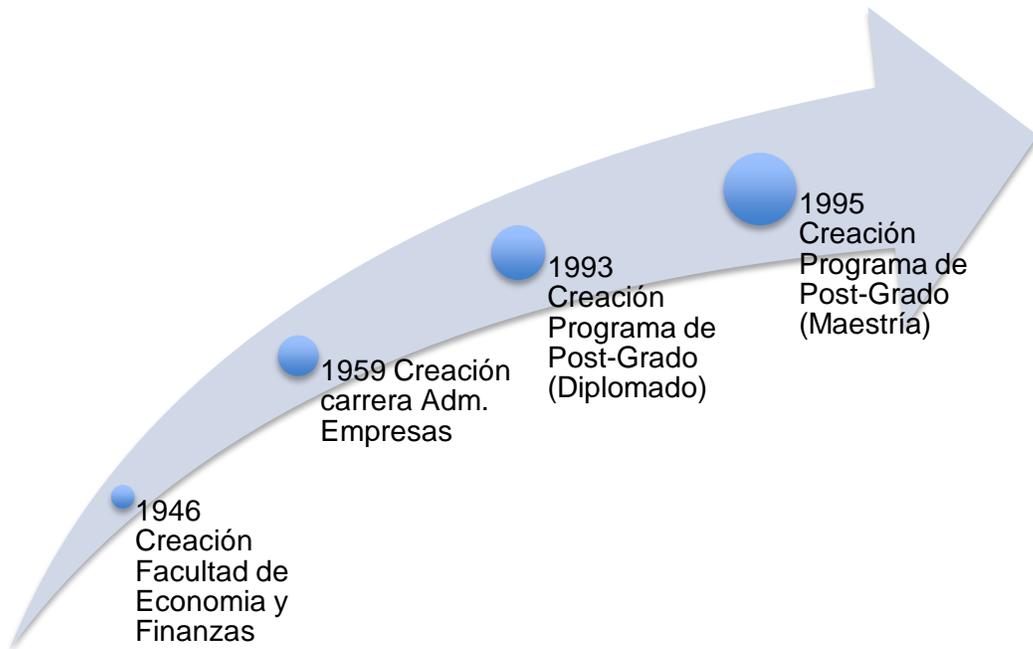
Primera: de 1946 hasta 1955 en que prácticamente era un apéndice de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

Segunda: de 1955 a 1959 se inicia la independencia de la facultad de derecho, pero todavía continuó siguiendo ciertos lineamientos anteriores.

Tercera: de 1959 a 1962 que es una etapa de transición para su futuro desarrollo, esto se marcó por la fundación de la Escuela de Administración de Empresas y de la Biblioteca.

Cuarta: de 1962 hasta la fecha en que se estructura un nuevo plan más acorde con una elevación del nivel técnico/científico de los estudios de Ciencias Económicas.

Este punto de despegue continúa en sentido ascendente hasta la actualidad, en que se espera que el desarrollo, fruto de la acumulación de factores positivos, sea aún mayor.



**Figura 1: Línea de Tiempo de la Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

La demanda de educación del país también ha evolucionado con el tiempo, y ambas partes involucradas (Universidad/oferta y población estudiantil/demanda) se han vuelto más exigentes. Siendo esto cierto, la demanda ha evolucionado de manera agresiva de tal manera que estudios de pregrado ya no fueron suficientes, los profesionales del país demandaron educación de nivel superior y los programas de posgrado fueron implementados dentro de su Facultad de Ciencias Económicas. Estos dieron sus inicios hasta el año 1993, con el Diplomado en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE), en convenio con la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI), este diplomado se impartió únicamente por 6 meses y a pesar de que en 1994 no se desarrolló actividad en aulas, este año sirvió para revisar el convenio y darle vida en 1995 al plan de estudio, alcanzando en el año de 1996 la categoría de Maestría. En

el año 1995 surgió la Maestría en Administración Financiera (MAF), como iniciativa académica de la Facultad para favorecer a numerosos profesionales interesados en realizar estudios de postgrados dentro de un régimen de horario parcial y alto nivel académico. Desde su inicio la MAF ha contado con expertos nacionales y extranjeros en las áreas financieras, ganando posición y prestigio a nivel nacional por su riguroso y efectivo programa de formación.

Para febrero del 2006, se inició la Licenciatura en Mercadeo Internacional, surgió dentro de la Escuela de Administración de Empresas como respuesta a las actuales demandas nacionales en esta área de mercadeo; como resultado, se organizó durante los años 2009 y 2010 la Escuela de Mercadeo Internacional, como soporte específico al desarrollo de esta área de especialización dentro de las Ciencias Económicas.

Es sin lugar a dudas un cambio notorio el que se ve en la Facultad de Ciencias Económicas, si comparamos su origen con su situación actual, un crecimiento positivo generado por un servicio de calidad.

Ninguna organización puede crecer si no cuenta con el recurso humano cualificado para cada labor que desempeña; desde este principio fundamental de la administración de capital humano, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador ha crecido tanto en carreras que imparten, como en catedráticos y estudiantes.

### **1.2.1 Carreras**

La Facultad como tal cuenta con un nivel detallado de organización, el cual está estructurado por carreras, de pregrado y posgrado. Las carreras con la que esta facultad cuenta son:

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Economía

- Licenciatura en Mercadeo Internacional
- Maestría en Consultoría Empresarial
- Maestría en Administración Financiera<sup>1</sup>
- Maestría en Economía del Desarrollo Empresarial y Competitividad.

Su población estudiantil ha crecido considerablemente en un 7% respecto al año 2004, pero no así la Unidad de Recursos Humanos, la cual tiene un equipo de 3 personas.

**Total de Estudiantes por Año<sup>2</sup>**

No	Año	Estudiantes	Personal RRHH
1	2014	7,789	3
2	2013	8,461	3
3	2012	8,526	2
4	2011	8,685	2
5	2010	8,716	2
6	2009	8,682	2
7	2008	7,874	2
8	2007	7,552	2
9	2006	7,324	2
10	2005	7,802	2
11	2004	7,304	2

**Tabla 1. Población Estudiantil Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador**

Dicha Unidad no creció en relación a su población de estudiantes, quienes como se observa en el cuadro anterior incrementaron a un total de 7,789 en el 2014, y a pesar del incremento de carreras y los docentes fijos/horas clase, la unidad de Recursos Humanos se mantiene con el mismo número de personas.

Aproximadamente en los últimos 20 años la Unidad de Recursos Humanos de las Facultad de Ciencias Económicas no ha incrementado su personal, manteniendo

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. <<http://www.fce.ues.edu.sv/>>

<sup>2</sup> <http://www.fce.ues.edu.sv/index.php/facultad/academica/estadisticas/total-de-alumnos-por-anho>

en su departamento 2 personas fijas (jefe de departamento y técnico Auxiliar), a pesar de que desde 1993 existen nuevas carreras de Maestrías, diplomados y carreras de pre-grado, el número reducido de personas no les permitió trabajar de manera más detallada, los procesos de evaluación de desempeño, capacitaciones, remuneraciones, clima laboral contrataciones, sino enfocarse específicamente en la elaboración de Planillas y contrataciones de personal.

### 1.3 Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas

#### 1.3.1 Organigrama

Aunque la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador cuenta solamente con 3 personas;

- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
- Técnico de Recursos Humanos I.
- Técnico de Recursos Humanos II.

Una estructura simple en donde dos “Técnicos de Recursos Humanos” le reportan a una misma persona.

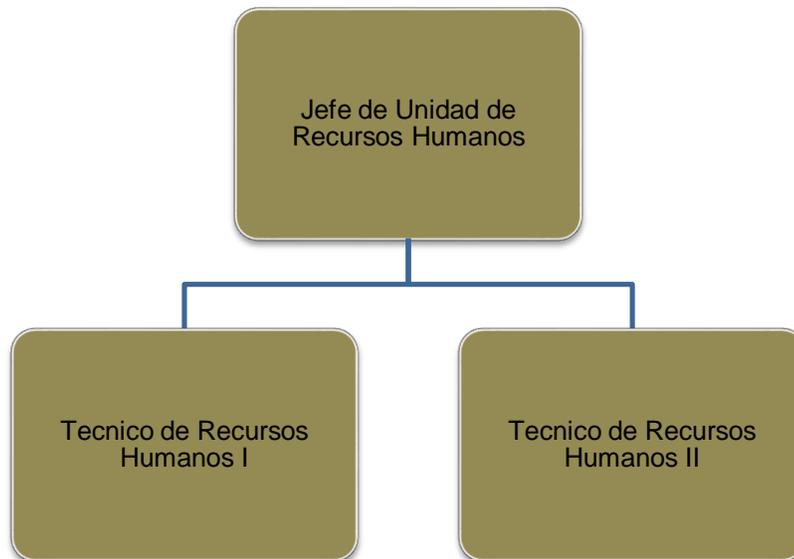
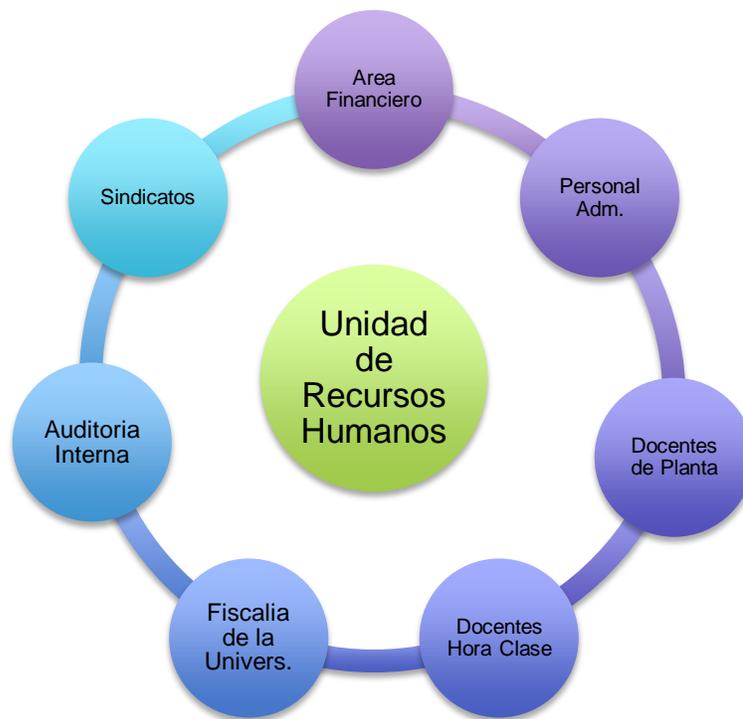


Figura 2. Organigrama Actual Unidad de Recursos Humanos. Fuente: grupo investigador (2013)

### 1.3.2 Áreas que interactúan con la Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos de la organización, cuenta con clientes internos y externos en su proceso; también proveedores que son los encargados de brindar a la Unidad los productos y/o servicios que esta necesita.



**Figura 3. Áreas de Interacción con las Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

### 1.3.3 Clientes

Los clientes directos de la Unidad de Recursos Humanos son todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y el personal técnico, administrativos y de servicios de la Facultad.

La planta docente de la Facultad de Ciencias Económicas está constituida por 111 docentes, distribuidos de la siguiente manera:

- 58%, contratados a tiempo completo (63 docentes)
- 42% a medio tiempo (48 docentes)

Dentro de estos el 16% lo conforman 16 mujeres y el 84% lo conforman 93 hombres, Así mismo es importante denotar que la media de edad es de 45.1 años y estos tienen un promedio de 13.9 años de ser graduados en sus respectivas carreras como son: Licenciaturas de Contabilidad, Licenciaturas en economía, etc.

Dentro del personal técnico, administrativo y de servicio de la facultad se cuentan con 59 personas.

### **1.3.4 Proveedores**

La Unidad de Recursos Humanos actualmente, sólo cuenta con proveedores en el área de capacitación; las áreas de refuerzo en las que son enfocadas las capacitaciones son las siguientes:

- Computación, Microsoft Word y Microsoft Excel Intermedio
- Pedagogía
- Servicio al Cliente

La Unidad de Recursos Humanos ha utilizado los servicios del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)<sup>3</sup>, para varias de las capacitaciones que han brindado a los docentes y personal administrativos, ya que en el presupuesto el 1% de la planilla es destinada a esta institución. Esto quiere decir que del monto total cancelado en concepto de salarios para el personal de la Facultad de Ciencias Económicas, se calcula el 1% y este monto es cancelado a INSAFORP, lo cual se denomina INFORP-UES.

A parte de este fondo de INSAFORP, la facultad de Ciencias Económicas cuenta con el presupuesto definido cada año.

---

<sup>3</sup> INSAFORP: Es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad esta la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

### 1.3.5 Servicios de la Unidad de Recursos Humanos

A la fecha, la Unidad de Recursos Humanos tiene un rol mucho más administrativo que operativo. De manera más puntual, se presentan a continuación los servicios que la Unidad ofrece a sus clientes:

- Planillas, aunque son aprobadas por el área Financiera el proceso de creación de las Planillas es trabajo del área de Recursos Humanos
- Recolectar toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de nombramientos, realizado por la Junta Directiva.
- Contrataciones personal de planta y eventual
- Tiempo adicional/Tiempo integral
- Permisos
- Refrendas
- Incapacidades
- Descuentos por llegadas tardías
- Historial de jubilaciones, los cuales se buscan desde año 1983 a la fecha
- Actualizaciones de expedientes del personal de la Facultad.

El número de actividades desarrolladas y su frecuencia por la Unidad de Recursos Humanos se detallan a continuación:

<b>Servicios Unidad de Recursos Humanos</b>	<b># Servicios prestados en Promedio</b>	<b>Periodo</b>
Planillas	170	Mensual
Nombramientos	4	Semestral
Contrataciones personal de planta y eventual	176	Semestral
Tiempo adicional/Tiempo integral	52	Mensual

Permisos	35	Mensual
Refrendas	90	Semestral
Incapacidades	18	Mensual
Descuentos por llegadas Tardías (**)	52	Mensual
Historial de jubilaciones	2	Anual
Actualizaciones de expedientes a docentes fijos	111	Anual

**Tabla 2. Números de Servicios prestados en la Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

(\*\*) Los descuentos por llegadas tardías no sobrepasan los 15 minutos acumulados en un mes calendario, en la mayoría de los casos.

Lo que la tabla anterior nos indica es la cantidad de veces que un miembro de la Unidad de Recursos Humano desarrolla una actividad y que tan seguido la lleva a cabo; por ejemplo se menciona en primer lugar la actividad de "Planillas", que se realiza 170 veces el mes, es decir todos los meses se calcula el pago de los colaboradores de la Facultad. Como puede observarse, la Facultad focaliza sus actividades en la generación de planillas y contrataciones.

### **1.3.6 Planteamiento del Problema**

- a) La Unidad de Recursos Humanos no posee un presupuesto definido para capacitaciones, sino que siempre se debe de ver con el área financiera si existe algún insumo monetario que se pueda utilizar para brindar capacitaciones a su personal. Esto no quiere decir que el 1% antes mencionado sea un parámetro, ya que es una obligación contribuir con el 1% de la planilla de las organizaciones a INSAFORP, y la UES no es la excepción de acuerdo a declaraciones de la Coordinadora de la Unidad de Recursos Humanos de la facultad.



**Figura 4. Planteamiento del Problema de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas.**  
**Fuente: Grupo Investigador (2013).**

- b) Las capacitaciones para el personal, se han enfocado en las áreas de Computación (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Project), sin embargo, no se conoce si son las que realmente necesita el personal para mejorar la eficiencia en la realización de sus actividades.
- c) El área de Recursos Humanos presenta un problema debido a su dependencia en las diferentes aprobaciones en un mismo proceso, donde existen retrasos en aceptación de propuestas debido a que no se siguen los lineamientos correctos, los cuales afectan el servicio eficiente de la Unidad. Errores más comunes provenientes de otras áreas encargadas de dar información a la Unidad de Recursos Humanos son nombres mal redactados o nombres incompletos en documentación de nombramiento; errores como estos retrasan el proceso que lleva a cabo la Unidad, ya que los nombres de las personas en proceso de nombramiento tienen que estar de la misma

manera en la que están en el DUI; de lo contrario, genera un retraso en el pago de docentes debido a documentación errónea o incompleta.

- d) El ambiente que se vive es un estereotipo de una oficina burocrática, se han hecho intentos de cambiar la mentalidad y el rumbo de la Unidad, pero las jefaturas no parecen estar abiertas al cambio, se vive una presión por la carga de trabajo relacionada con la población de la Facultad pero nunca se ha hecho un estudio de carga laboral.
- e) En la Junta Directiva, no hay presencia de un representante de la Unidad que pueda decidir si comprometerse o no a cargas adicionales. Solamente asiste el Decano de la Facultad que no tiene una idea actualizada de las labores de los miembros del equipo que le reportan a él; sin embargo, si cada unidad pudiera estar representada en la Junta Directiva se volvería demasiado complejo o de no ser factible esto, que el Cuerpo Colegiado se asesore cuando se traten casos de personal.
- f) Desactualización de expedientes de docentes hora clase, únicamente se actualizan los expedientes de los docentes de planta; sin embargo, por el largo proceso de aceptación de resolución de la Junta Directiva para las horas clases, no se pueden abrir expedientes o actualizar los existentes. Una mejora en el proceso sería que los directores de solicitaran a la Unidad de Recursos Humanos el personal requerido previa la entrega de los perfiles.
- g) No existen seguimientos de efectividad de las capacitaciones, de los diferentes usuarios que asisten a ellas.
- h) Mucha información no se encuentra digitalizada, cuando un docente desea jubilarse deben de buscar la información física en los archivos, esta actividad genera una gran carga de trabajo para la unidad y le demanda tiempo.
- i) La principal tarea de la Unidad de Recursos Humanos es la realización de Planillas del personal de la Facultad, esta actividad está destinada a una persona específica y el resto de actividades se distribuyen en las otras dos personas de la Unidad, incluyendo al jefe, todas estas actividades que realizan no cuentan con procedimientos documentados a seguir.
- j) Se sigue reincidiendo en la contratación de personal que no cumple las tareas asignadas a cada puesto, debido a la poca claridad de las

- competencias, habilidades y destrezas para cada posición.
- k) La Unidad de Recursos Humanos no cuenta con empoderamiento dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, por esta razón muchos de los procesos se alargan y las iniciativas o mejoras que puedan implementar, que estén a su alcance, no las ejecutan.
  - l) De este equipo de tres personas una de ellas está por retirarse, por lo que al no tener una definición de estos procesos se corre el riesgo de perder información al realizar una tarea por una nueva persona, además no se cuenta con planes de sucesión; en otras palabras, un manual de procedimientos es necesario.
  - m) Algunas posiciones caen en dualidad<sup>4</sup> de mando debido a la falta de un organigrama de la Unidad de Recursos Humanos. Esto es un problema común en algunas instituciones públicas que puede ser resuelto al implantarse un modelo organizacional lineal, de tal manera que cada miembro de la organización responda solamente al mando de un jefe inmediato, ya sea un modelo simple o una estructura centralizada.
  - n) Los entrenamientos y/o capacitaciones necesarios para que las personas puedan mejorar su desempeño en sus posiciones actuales son escasas en la Unidad de Recursos Humanos. Cuando estas se llevan a cabo, el personal lo ve como un tiempo de descanso y no aprovechan lo aprendido.
  - o) Las personas dentro de la Unidad que tienen contacto directo con los usuarios, carecen de habilidades de servicio al cliente y generan descontento en el personal académico y personal administrativo, es decir que existe una deficiencia en el área de atención al cliente y en la manera en como las personas de la Unidad de Recursos Humanos tratan a los maestros y docentes, personal administrativo y alumnado en general.
  - p) La claridad en los procesos de selección de personal se pone en duda por algunos empleados de la Facultad dada la falta de visibilidad de éstos, generando así rumores dentro de la Unidad que llevan al descontento de los

---

<sup>4</sup> Según el diccionario de la Lengua Española, LAROUSSE (2007) La dualidad es la propiedad o el carácter de lo que es doble o contiene en sí dos naturalezas, dos sustancias o dos principios.

empleados y debilita la capacidad de trabajar en equipo, lo que hace necesario ser transparentes. En la actualidad existe un comité que tiene como propósito mejorar la claridad de los procesos, pero como expresa la Jefa de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, no ha logrado generar la confianza necesitada. Este ítem está basado en la premisa de las declaraciones de la cabeza de la Unidad que confirma haber escuchado "rumores de pasillo" al respecto.

- q) No existe un proceso objetivo de evaluación de personal, las evaluaciones que se hacen a la fecha son muy subjetivas y a la vista de los empleados de la Facultad, se cae en compadrazgo de parte de las personas encargadas de hacer las evaluaciones, lo cual lleva a opinar que hay favoritismo dentro de la facultad.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, definimos el problema de la siguiente manera:

¿La reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos, mejorará los procesos que son propios de la Facultad de Ciencias Económicas, permitiendo definir roles específicos y procesos definidos dentro de la Unidad, para una mejor eficiencia de la Unidad y satisfacción de sus usuarios?

#### **1.4 Preguntas de la Investigación:**

- ¿Posee actualmente la Facultad de Ciencias Económicas una estructura organizacional oficial? De poseerla, ¿tiene definida una Unidad de Recursos Humanos como parte de dicha estructura?
- ¿Existen manuales que definan los roles de cada miembro de la Unidad de Recursos Humanos?
- ¿Existe un rol que permita la capacitación a los empleados?
- ¿Realiza la Unidad de recursos Humanos evaluaciones del desempeño a su personal?

- ¿Existen parámetros cualitativos y cuantitativos en el proceso de evaluación de desempeño del personal actualmente?
- ¿El nivel de apoyo y empoderamiento para con la Unidad de Recursos Humanos y sus miembros por parte de los miembros de autoridad en la Facultad es adecuado?
- ¿Cómo es percibido el grado de motivación que existe en la Facultad de Ciencias Económicas y las actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos para mejorarla?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a proponer a las autoridades pertinentes un apoyo y la vez ordenar lo correspondiente a los profesores hora clase, ya sea una organización de cada escuela y la responsabilidad de las mismas de ejecutarlo.

### **1.5 Justificación de la Investigación**

El Plan estratégico 2011-2015, elaborado por las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, expone los valores vigentes durante el período de gestión actual: Compromiso, Excelencia, Innovación, Participación y Transparencia.

En dos de sus objetivos específicos, se hace referencia a la optimización del desempeño de la gestión administrativa financiera y de los recursos humanos, con el fin de incrementar la calidad de los servicios ofrecidos.

Por otra parte, según la Memoria de Labores del 2011, se define que dentro las necesidades que se debían superar en la Facultad, están el desarrollar un programa de capacitación en gestión institucional, aplicar adecuados procesos de contratación y promoción, promover un clima laboral armonioso priorizando objetivos institucionales y respetando la legalidad y la legitimidad, y que además, lo han planteado dentro de su Plan Estratégico 2011-2015, como parte de uno de sus objetivos de optimizar los recursos humanos con el fin de incrementar la calidad de los servicios que ofrecen, capacitando a su personal constantemente, proponiendo iniciativas de cambio, adquiriendo una actitud proactiva e innovadora, así como

tener de base la participación de todos los sectores involucrando docentes, estudiantes y administrativos en las tareas de la gestión administrativa. Existe una tesis desarrolla acerca de un plan de capacitaciones para la Facultad, pero hasta la fecha no ha sido implementada. Si hay una iniciativa de capacitaciones pero no es debido a los hallazgos de esta tesis.

Por lo tanto, en este sentido la reestructuración de la Unidad de Recursos Humanos pretende impactar positivamente a todo el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas para que pueda ofrecer un mejor servicio a sus usuarios finales, es decir la población estudiantil.

Este impacto a todo el personal docente y administrativo será un incentivo del cambio de mentalidad en las jefaturas. Primordialmente la consultoría realizada busca plantear de forma clara el problema que ocasiona la falta de capacitación, procesos y roles definidos en los colaboradores de la Unidad de Recursos Humanos, a las posiciones adoptadas en la toma de decisión en la Facultad, y seguidamente su apertura para una solución cuya implementación no ha tenido éxito en el pasado.

Se pretende que uno de los logros de esta consultoría será el alto posicionamiento de la Facultad de Ciencias Económicas dentro de la población estudiantil nacional, no solo por su calidad académica, también por el valor agregado que esta le ofrecerá mediante procesos más eficientes y calidez en el servicio al cliente. Siendo esto un resultado directo de la clara asignación de tareas y responsabilidades, conocimiento adquirido mediante capacitaciones sobre atención al cliente, contratación del personal adecuado para ejercer cada posición dentro de la Facultad y una evaluación clara y justa del desempeño de todos sus miembros.

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

### *GENERAL*

Presentar a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas los resultados y recomendaciones de reestructuración organizacional de la Unidad de Recursos Humanos en base a las técnicas propias de la administración del factor recurso humano.

### *ESPECIFICOS*

1. Realizar un diagnóstico de clima organizacional de la Unidad de Recursos Humanos.
2. Identificar los alcances y limitaciones de la unidad de Recursos Humanos.
3. Analizar la relación que existe entre comunicación y estructura de la Facultad de Ciencias Económicas
4. Definir los lineamientos para una evaluación de personal docente y administrativo creando una cultura organizacional de mejora continua.
5. Definir las funciones jerárquicas necesarias para implementar la Unidad de Recursos Humanos con sus perfiles idóneos basados en las competencias necesarias de cada puesto.
6. Proponer una nueva estructura enfocada en la eficacia y eficiencia.
7. Proponer una estrategia para buscar mayor apoyo a la capacitación continua de los empleados.

## **1.7 Cobertura temporal**

La presente consultoría se fundamenta en cifras estadísticas desde el año 2004 hasta Febrero de 2013.

## **1.8 Cobertura espacial**

La investigación se realiza en el área de Recursos Humanos, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador que está ubicada en final 25 Av. Norte, y Área Metropolitana de San Salvador.

## **1.9 Metodología**

### **1.9.1 Tipo de investigación**

La investigación se realiza utilizando el método descriptivo, no experimental, propositivo, ya que está orientado a evaluar la forma que conllevan los procesos del área de recursos humanos, con el fin de establecer la manera en que se ejecutan los procesos administrativos y plantear sí dichos procesos se realizan de manera adecuada y de no ser así sugerir los procedimientos dentro de la propuesta de reestructuración organizacional.

### **1.9.2 Determinación del Universo**

El universo de estudio para la investigación está constituido por el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, específicamente la unidad de recursos humanos como parte ofertantes y al personal académico y algunos docentes como parte demandante.

De manera cuantitativa, el universo en cuestión es primariamente la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, formada por 3 personas. Seguidamente se toman en consideración indirecta al personal docente cuyos números se detallan más adelante en este documento.

Departamento	# Personas
Unidad de Recursos Humanos	3
Docentes	111
Personal Técnico, administrativo y de Servicio de la Facultad	59

Tabla 3. Universo Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Grupo Investigador (2013).



Figura 5. Universo Facultad de Ciencias Económicas. Fuente: Grupo Investigador (2013).

### 1.9.3 Instrumentos y técnicas para recabar información

Se recabará información de fuentes sobre investigaciones diversas acerca de la reestructuración organizacional a través de libros de texto, artículos, trabajos de investigación realizados en otras facultades en el campus o fuera de él, relacionadas con el tema.

Y para lograr un diagnóstico situacional, se utilizará entrevistas a las autoridades, coordinadores del área financiera y encuestas al personal administrativo y algunos docentes.

#### 1.9.4 Muestreo

Considerando que nos basaremos en un estudio descriptivo se hará uso del muestreo no probabilístico, determinando criterios y procurando que la muestra sea representativa, ya que se espera contar con la participación de la mayor parte del personal docente y administrativo.

Departamento	No. Personas por Departamento	% Muestra
Unidad de Recursos Humanos	3	100.00%
Docentes	111	10.00%
Personal Técnico, administrativo y de Servicio de la Facultad	59	20.00%
Total	173	14.97%

Tabla 4. Tabla de Muestreo. Fuente: Grupo Investigador (2013).

El método de estudio a utilizar será el método de análisis, lo consiste en la descomposición de un todo en sus elementos; es decir en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual, por separado, así como las relaciones que las une. Método que va de lo compuesto a lo simple.

#### 1.10 Definición de variables a estudiar

Considerando la problemática expresada en el planteamiento del problema, se establecerán las variables a evaluar, y analizar, las cuales se mencionan a continuación:

Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente
1. Realizar un diagnóstico de clima organizacional de la Unidad de Recursos Humanos.	Organización de la Facultad	Clima Organizacional
2. Identificar los alcances y limitaciones de la unidad de Recursos Humanos.	Organización de la Facultad	Documentación/Manuales
3. Analizar la relación que existe entre comunicación y estructura de la Facultad de Ciencias Económicas	Organización de la Facultad	Clima Organizacional
4. Definir los lineamientos para una evaluación de personal docente y administrativo creando una cultura organizacional de mejora continua.	Organización de la Facultad	Documentación/Manuales
5. Definir las funciones jerárquicas necesarias para implementar la Unidad de Recursos Humanos con sus perfiles idóneos basados en las competencias necesarias de cada puesto.	Organización de la Facultad	Documentación/Manuales
6. Proponer una nueva estructura enfocada en la eficacia y eficiencia.	Organización de la Facultad	organización Interna de la Facultad
7. Proponer una estrategia para buscar mayor apoyo a la capacitación continua de los empleados.	Organización de la Facultad	Capacitación

**Tabla 5. Tabla de Variables. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

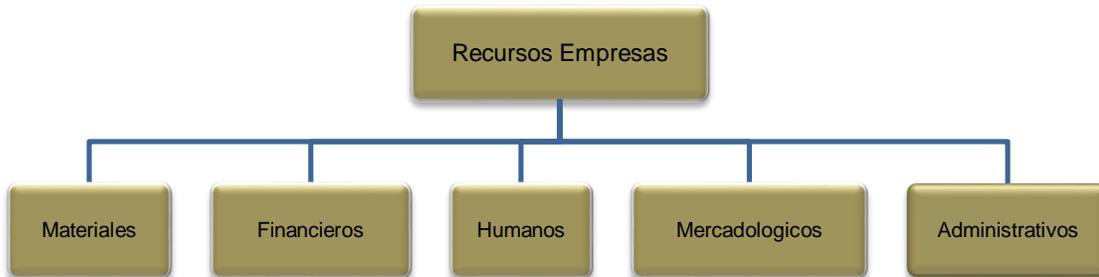
## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 ¿A qué se le denomina “Recursos Humanos” en una organización?

Según Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”<sup>5</sup> define que las empresas cuentan con 5 tipos de recursos:

1. Materiales
2. Financieros
3. Humanos
4. Mercadológicos
5. Administrativos

#### Tipos de Recursos de una Empresa



**Figura 6. Recursos de empresas. Fuente: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.**

Cada uno de los recursos es administrado por un subsistema específico que trata los aspectos directamente relacionados con él, en la presente consultoría nos enfocamos específicamente en el Recurso Humano.

La experiencia de empresas de clase mundial ha demostrado que para una gestión de excelencia se requiere orientarse hacia principios fundamentales, que son clave

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para los ciudadanos/clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad, el Estado y los accionistas.

Recursos Humanos es definido por Idalberto Chiavenato como personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales.

La administración de Recursos Humanos, es un área de estudios relativamente nueva. Esta administración es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos.

La administración del recurso humano brinda un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permita establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetos individuales.

## **2.2 ¿Quién controla los recursos humanos en una organización?**

Pueden existir diferentes estructuras dentro de una organización, y en cualquiera de ellas puede administrarse la administración del recurso humano; todo dependerá de las necesidades que desee cubrir cada organización.

Mucha de la literatura consultada, a la cual hacemos referencia en la bibliografía del presente documento, menciona 4 tipos de estructuras comunes para una unidad o departamento de recursos humanos<sup>6</sup>:

- Unidad centralizada
- Unidad descentralizada

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

- Unidad simple
- Asesoría, en términos de la materia de recursos humanos

### 2.3 Unidad Simple

Nivel Institucional:

El área de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional, a nivel jerárquico de gerencia que le permite tener capacidad de decisión.

Nivel Intermedio:

En esta estructura el área de recursos humanos carece de capacidad de decisión y por lo general está sometido a una dependencia diferente a las de recursos humanos.<sup>7</sup>

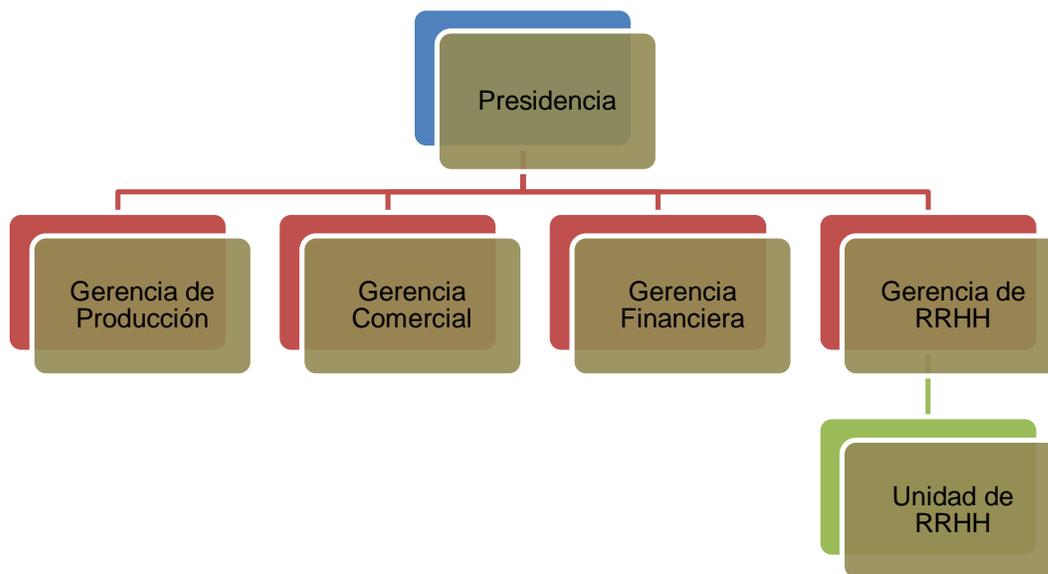


Figura 7. Estructura Organizacional Unidad Simple. Fuente: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001.

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

## 2.4 Unidad Centralizada

Los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, están subordinados a la gerencia de recursos humanos. Dichos departamentos prestan servicio a las respectivas plantas o unidades.<sup>8</sup>

Este es el caso de las grandes corporaciones, en donde la unidad de recursos humanos establece las políticas y estrategias aprobadas por la autoridad máxima.

### Ventajas:

Proporciona una unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diferentes departamentos.

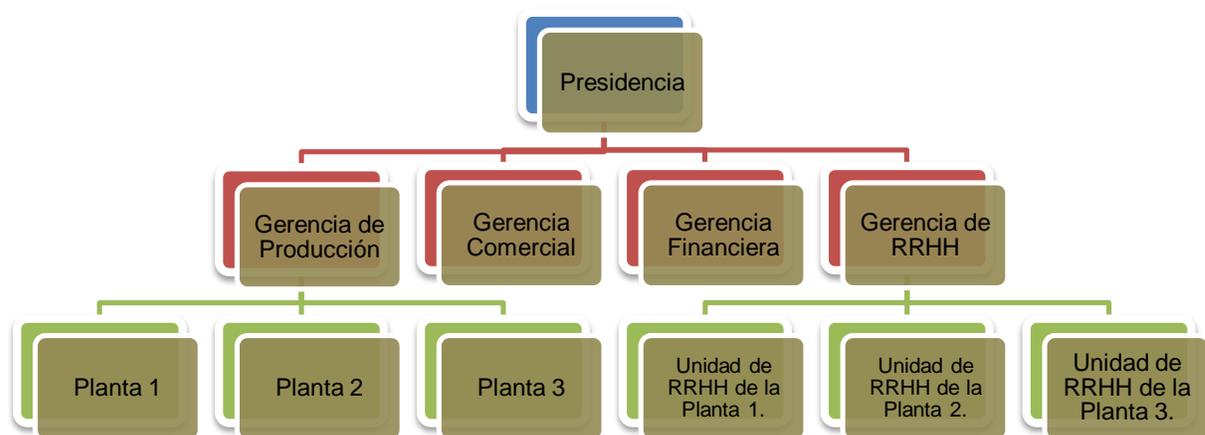


Figura 8. Estructura Organizacional Centralizada. Fuente: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001.

Esta estructura centralizada indica que a pesar de que están subordinados a la gerencia de recursos humanos, éstas prestan servicio a las respectivas plantas ya que cada unidad es parte de cada planta. La gerencia de recursos humanos es un solo

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

departamento para toda la corporación, tal como está diseñado en el Ministerio de Hacienda de nuestro país.

## 2.5 Unidad Descentralizada

Los departamentos de Recursos Humanos se encuentran localizados en cada planta, éstos reportan directamente al responsable en la planta y reciben asesoría y consultaría de la gerencia de recursos humanos<sup>9</sup> que es a nivel de toda la corporación.

### Ventaja:

Proporciona rapidez y adecuación a la solución de problemas locales, presta la asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados en la casa matriz, adaptándose a las necesidades de las plantas o unidades donde se ejecutan.

### Desventaja:

Heterogeneidad y diferencia de criterios.

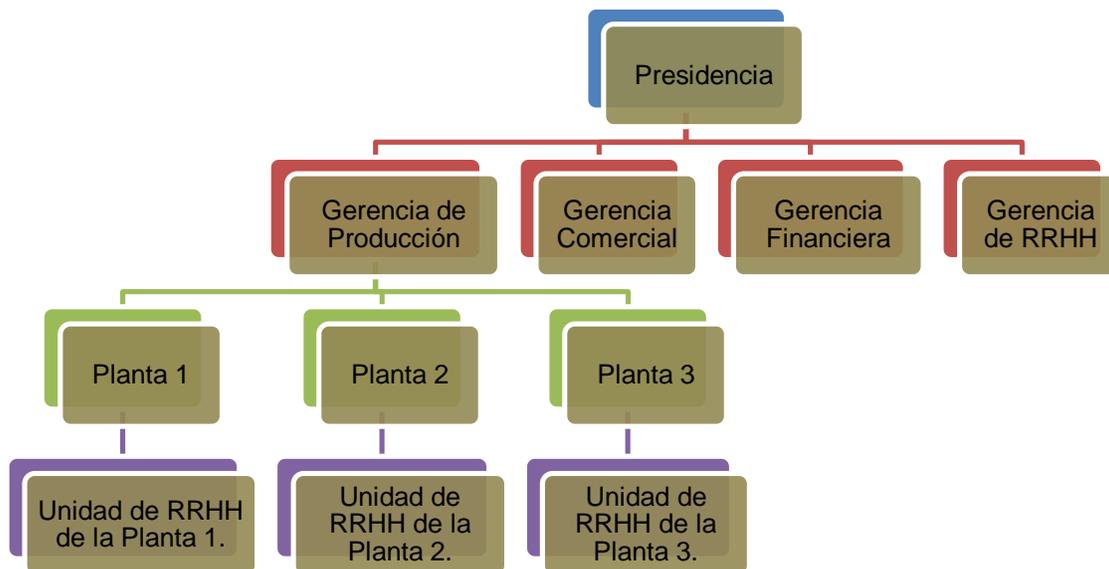


Figura 9. Unidad Estructural Descentralizada. Fuente: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001.

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

## 2.6 Asesoría

La unidad de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultaría y servicios de staff.

En esta estructura todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de recursos humanos requieren un aval de la presidencia para ejecutarlos en la organización.<sup>10</sup>

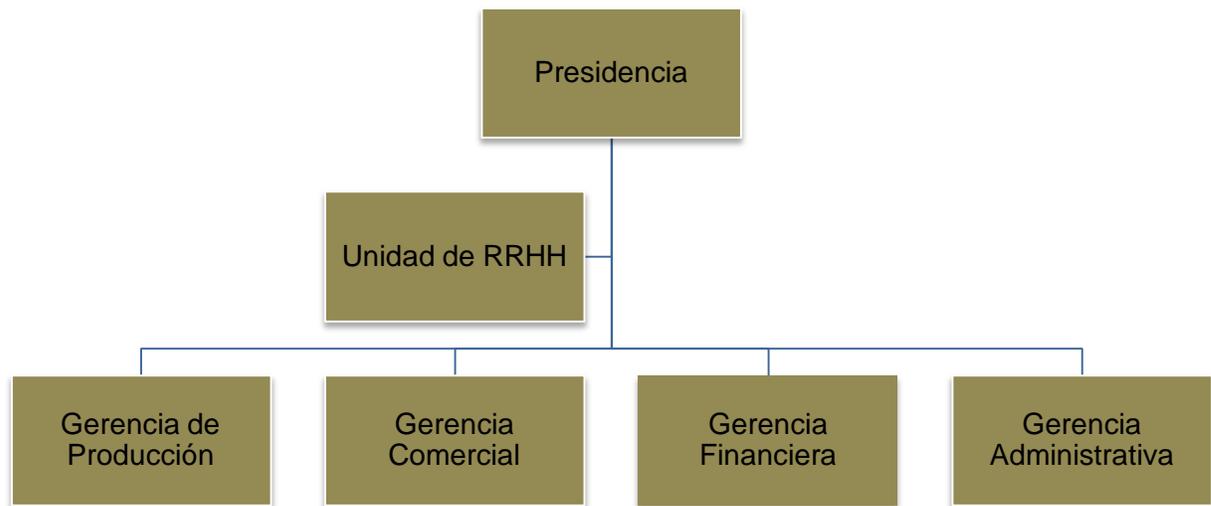


Figura 10. Estructura Organizacional Asesoría. Fuente: Grupo Investigador (2013).

## 2.7 Modelos de Calidad en una Organización

### 2.7.1 Premio Salvadoreño a la calidad: Modelo para una Gestión de Excelencia 2014

Al hacer un análisis nacional en términos de calidad, se encuentra que el Modelo para una Gestión de Excelencia, ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones.

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001, Pág. 7-10.

## Principios Fundamentales de una Gestión de Excelencia<sup>11</sup>

Dentro de los principios básicos del Modelo para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad, encontramos en 5 de sus 10 principios, temas relacionados a un área de recursos humanos. Dichas áreas son:

1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección
2. Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente
3. Aprendizaje personal y organizacional
4. Valoración del personal y de aliados estratégicos
5. Responsabilidad social

### **2.8 Roles que cumple una unidad de recursos humanos**

La unidad de recursos humanos realiza una serie de funciones que permite a la organización trabajar y desempeñarse de la mejor manera.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, una organización necesita trabajadores comprometidos, capacitados, eficientes que presenten un buen trabajo en equipo para que la organización camine.

Muchos de los roles que cumple la unidad de recursos humanos, permiten que el empleado se fortalezca a través de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, de igual forma al realizar selecciones y reclutamiento de personal deben de escoger a la persona indicada que tengas las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar de la mejor manera su función, de acuerdo al perfil que con anterioridad ha girado el solicitante del recurso humano requerido.

Entre los roles más importantes de la unidad de recursos humanos que propone una de las grandes autoras Margaret Butteriss<sup>12</sup>, se destacan:

---

<sup>11</sup> PREMIO SALVADORENO A LA CALIDAD. <<http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>>



**Figura 11. Roles principales de Recursos Humanos, Margaret Butteriss**

A través de los años ha cambiado el enfoque de la unidad de recursos humanos, pasando de una estructura general a una estructura más focalizada en las necesidades, tanto de la empresa, como del trabajador, haciendo a la empresa un lugar atractivo para trabajar.

Margaret Butteriss define en su libro "Reinventando Recursos Humanos" la función de recursos humanos:

---

<sup>12</sup> Margaret Butteriss, REINVENTANDO RECURSOS HUMANOS, 1era Edición, Ediciones Gestión 2000, 2001.

Rol	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
	Político, centralizado	Descentralizado: miembros de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Practicas incoherentes dentro de la empresa.	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e Individual	Informal y depende de cada directivo.	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente.	Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes

**Tabla 6. Roles Recursos Humanos. Fuente: Margaret Butteriss, REINVENTANDO RECURSOS HUMANOS, 1era Edición, Ediciones Gestión 2000, 2001.**

### 2.8.1 Capacitación en las Empresas

Dentro de las empresas, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de personal calificado que permita que la empresa pueda responder a los requerimientos y elevar su productividad, es por esto que las empresas necesitan de una Unidad de Recursos Humanos, ya que es el responsable de liderar, dirigir y organizar las capacitaciones necesarias para el personal, éstas cumplen una función de formación y actualización de los recursos de la empresa, donde el objetivo es que su recurso humano adquiera, actualice o desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan un desarrollo integral que conlleva a realizar un mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas y que contribuya al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

### **2.8.2 Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento consiste en la divulgación de una nueva plaza, un incremento que implica crecimiento en la organización; esta actividad está definida principalmente como una actividad positiva y de invitación. Por otra parte la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva, fundamentado en el perfil del puesto y del ofertante.

Este rol de la unidad de recursos humanos tiene como objetivo seleccionar y clasificar a los candidatos más idóneos que satisfacen las necesidades de la organización y someterlos a un proceso que permita escoger al mejor candidato.

### **2.8.3 Evaluación de Desempeño**

El rol de la Unidad de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño es definir un sistema por el cual se evalúan a los empleados de una organización, con el cual se estimará el rendimiento global del empleado y en algunas organizaciones servirá también como un indicador que determine las compensaciones de sus empleados.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

En la actualidad, existe la conciencia del empleado de lo que implica su trabajo, pero más adelante se profundizará el por qué es importante que cada trabajador conozca el resultado de sus evaluaciones.

#### **2.8.4 Elaboración de Planillas**

Algunas organizaciones designan a la unidad de recursos humanos el rol de elaboración de planillas, el cual se encarga del manejo eficiente y seguro de las mismas. Este es el caso de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador, este Rol es uno de los más importantes en la unidad de recursos humanos.

#### **2.8.5 Prestaciones**

Son beneficios colaterales al salario que una empresa otorga a su personal, sean en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo y recreativo, el cual permite a la organización ser llamativa para la fuerza laboral capacitada; además, permite retener a los ya existentes y motivarlos para lograr su mejor desempeño, tendiente a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

##### **Tipos de Prestaciones:**

En Especie:

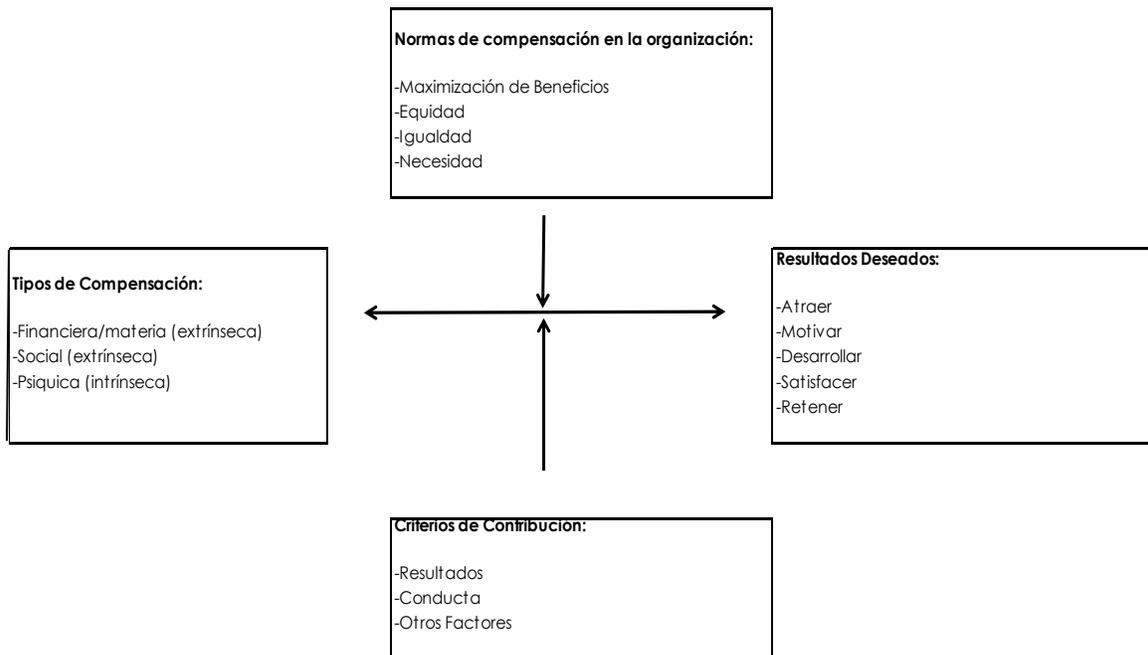
- Despensas
- Uniformes
- Automóvil
- Anteojos
- Servicio de transporte

En Dinero:

- Prima vacacional
- Premio de puntualidad
- Premio de asistencia
- Pago especial de tiempo extra
- Reparto de utilidades

En Facilidades, actividades o servicios:

- Fondo de ahorro
- Seguro de vida
- Plan de retiro
- Plan de pensiones
- Servicio médico
- Educación
- Fomento al deporte



**Figura 12. Modelo general de sistemas de compensación en la organización.**

**Fuente: Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones (3ª edición) España: McGraw-Hill, p.**

**448.**

### **2.8.6 Clima Organizacional**

El clima organizacional es un medio en donde se demuestran las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad; es decir, es el tipo de ambiente en donde se convive en el día a día laboral. En este ambiente se desarrolla y convive el personal de una organización, el cual refleja la personalidad y liderazgo que ha adoptado la misma.

Muchas veces los empleados se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, el cual puede estar impactado por los problemas interpersonales de los trabajadores, cambios en la organización y liderazgo, estructura, descripciones de puesto, normas de desempeño, remuneraciones, apoyo y valores de trabajo.

Ansfried Weinert autor del libro "Manual de Psicología de la Organización" (1985, 2ª Ed. Herder: Barcelona.), afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, el cual se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa. Hodgetts y Altman definen al clima laboral como "un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en el lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo", lo cual afirman el fundamentan el concepto.

En resumen, según los autores anteriormente citados, las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

- Ambiente físico
- Ambiente social
- Variables estructurales
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional

### **Indicador de Clima Laboral en las Organizaciones**

De acuerdo con Elena Rubio Navarro<sup>13</sup>, para medir el clima laboral se deben evaluar los siguientes aspectos:

- Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- Condiciones físicas: contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo; la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

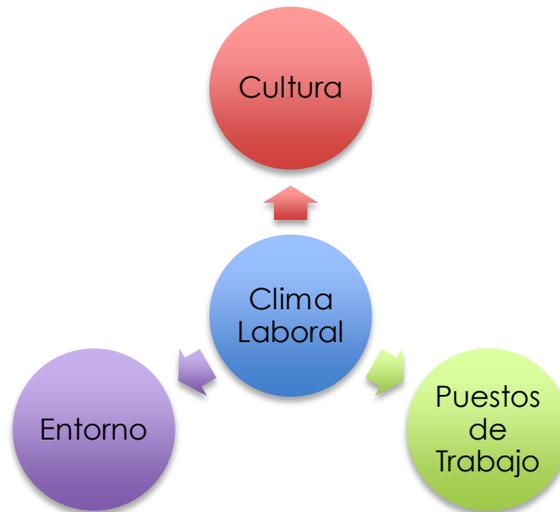
---

<sup>13</sup> Elena Rubio Navarro. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Semanario de economía familiar, consumo y empleo. España 1999.

- Liderazgo: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- Relaciones: esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- Implicación: es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el ausentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- Organización: La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se debe definir si se va a trabajar mediante procesos productivos, por inercia, por las urgencias del momento o aisladamente.
- Reconocimiento: Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.
- Remuneraciones: El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.
- Igualdad: Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de

discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

- Otros factores: Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera



**Figura 13 .Componentes del Clima Laboral. Fuente: Elena Rubio Navarro. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Semanario de economía familiar, consumo y empleo. España 1999.**

La autora Elena Rubio Navarro define los componentes del Clima Laboral de la siguiente manera:

Cultura	Puesto de Trabajo	Entorno
• Gestión	• Relación compañeros	• Trabajo
• Conocimiento	• Relación superiores	• Organización
• Innovación	• Riqueza puestos	• Comunicación/Información
• Proximidad	• Motivación	• Expectativas
• Carga Trabajo	• Retribución	• Implicación
• Orientación al cliente	• Formación	• Justicia

**Tabla 7. Componentes del Clima Laboral. Fuente: Elena Rubio Navarro. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Semanario de economía familiar, consumo y empleo. España 1999.**

### **2.8.7 Beneficios que trae a la organización una Unidad de Recursos Humanos**

Hoy en día cualquier empresa debe de considerar la importancia de enfocarse hacia la administración de recursos humanos, atendiendo; la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos para cada área funcional de la corporación para de esta manera satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Solamente el hecho de contar con un grupo de personas especializadas en una área de la organización es una ventaja competitiva, en este caso estamos hablando de un departamento que, además de especializarse en una área de la organización, se especializa en la que maneja el recurso que día a días es más aceptado como el activo más valioso de las organizaciones<sup>14</sup>, el recurso humano.

## **2.9 Recursos Humanos en el Entorno Nacional**

### **2.9.1 Instituciones Educativas**

Haciendo un análisis del entorno, se realiza una comparación con universidades privadas; es decir, que su actividad económica no es de origen ni destino gubernamental.

---

<sup>14</sup> "La conclusión a la que se ha llegado es que la importancia del capital humano en la empresa es innegable. El valor añadido de los procesos de interacción entre las personas que intercambian información en el entorno empresarial es el factor que determina el nivel de eficiencia en la utilización de la información de la empresa. De hecho, la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) en la organización asegura la identificación de mejoras y el ahorro de costes. En consecuencia, es una fuente de oportunidades para la organización". Lorena Salamero, Capital Humano y Gestión del conocimiento, [en línea]<<http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/1-capital-humano-y-gestion-del-conocimiento.pdf>>

	UES	UCA	UDB	UTEC	FEPADE
1. Cuenta con una Unidad de Recursos Humanos para toda la estructura organizativa					
2. Cuenta con un departamento de recursos humanos por facultad/escuela					
3. El departamento de Recursos Humanos está 100% enfocado en el bienestar de los empleados y estudiantes de la universidad					
4. Los procesos del departamento de Recursos Humanos estan doocumentados en base a un estandar de calidad					
5. Existe un sentido de interelacion entre el departamento de Recursos Humanos y otras areas de la universidad					
6. El departamento de Recursos Humanos existente cuenta con la cantidad suficiente de personal para llevar a cabo las tareas asignadas					
7. El presupuesto asignado al departamento de Recursos Humanos es suficiente para cubrir las nesecidades de sus roles (capacitaciones, evaluaciones, etc.)					
8. Existe una separacion clara entre las funciones del area de Recursos Humanos y de las areas administrativas					
9. El departamento de Recursos Humanos tiene representacion en las reuniones del consejo directivo para la toma de desiciones					

**Tabla 8. Comparación Departamento Recursos Humanos en la UES (Universidad de El Salvador), UCA (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas) Y UDB (Universidad Don Bosco). Fuente: Grupo Investigador (2013).**

Al hacer este análisis vemos como resultado las diferencias que existen entre cada institución educativa. Si bien es cierto, las 4 universidades privadas que estudiamos, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), la Universidad Don Bosco (UDB), la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y la Fundación Nacional para el Desarrollo Educativo (FEPADE) tienen cierta semejanza en su forma de operar en torno a recursos humanos, tienen también ciertas diferencias entre ellas.

Como se muestra en la Tabla 8, el punto de partida si es común, todas las universidades tienen un departamento o unidad de recursos humanos a nivel de la organización; en donde se ve la diferencia es que solo la UES tiene una unidad de recursos humanos a nivel de facultad. Esto es una ventaja organizativa con la que cuenta la UES y es a la vez un buen punto de partida para un proceso de reestructuración en la facultad.

Se ven además oportunidades de mejora en común en todas las universidades en comparación como la carencia de procesos documentados dentro de cara rama de recursos humanos.

A nivel nacional la UCA cuenta con una Unidad de Recursos Humanos un poco más enfocado en el bienestar social, esto se debe a los mismos valores de dicha universidad que desde su fundación tienen este enfoque.

La UDB por otro lado, nació con un propósito similar a la UCA pero con valores más relacionados al campo tecnológico. La incorporación de una Unidad de Recursos Humanos está dada por las nuevas tendencias a servicio al cliente y a brindar valor agregado en sus operaciones.

Tres de las 5 universidades se han encargado de contratar suficiente personal para que sus áreas de Recursos Humanos respectivamente puedan trabajar de una manera eficaz y eficiente. A diferencia de la UES que con el pasar de los años solo ha incrementado su personal hasta 3 personas en el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, que es nuestro foco de estudio y la UTEC que a pesar de contar con un departamento un poco más grande no es suficiente para cumplir con todas sus actividades.

Para iniciativas de capacitación y contratación de personal, entre otras, es necesario contar con un presupuesto para poder cubrir los costos generados por estas actividades. Para este punto solo la UDB se prepara año con año para la absorción de estos costos; la UCA y la UTEC, aunque no cuentan con un presupuesto oficial para estas actividades, cuenta con el apoyo de una serie de empresas privadas que le facilitan fondos para costear cualquiera de estas actividades.

La UES siempre ha sido acreedora de excelencia académica dentro de su rubro; sin embargo, a nivel de atención al cliente es víctima de críticas muy fuertes por su competencia y peor aún, por sus usuarios. Esto es totalmente acertado de acuerdo con lo planteado en la tabla 8.

## **CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **RESUMEN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANALISIS DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.1.1 FUNCIONES DE LA UNIDAD RECURSOS HUMANOS**

La Unidad de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.

- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

1. Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
2. Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
3. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
4. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
5. Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Es importante cuestionar a la Facultad de Ciencias Económicas cuales de estos roles desarrolla la Unidad de Recursos Humanos, pero más que importante es indagar si dicha unidad posee las herramientas en términos de apoyo, conocimiento, equipo y presupuesto para cumplir con los roles estipulados por Butteriss.

### **3.1.2 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CLAVES NECESARIAS PARA RESPALDAR EL NEGOCIO**

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard (USA). Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo. Existen numerosas definiciones, una de ellas es la de Alamillo y Villamor:

Competencia es el "conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa".

A su vez, también podemos encontrar diversas clasificaciones de competencias. Dos de los autores que más han trabajado sobre ellas son Daniel Goleman y Richard Boyatzis, a partir de su modelo podemos ver a qué nos referimos cuando hablamos de competencias, tal y como se detallan a continuación. No obstante, cada organización debería definir las suyas en base a sus objetivos estratégicos y a cada rol y puesto a desempeñar.

#### **SINTESIS MODELO DE COMPETENCIAS**

*(D. Goleman y R. Boyatzis)*

#### **CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL**

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Conocimiento de uno mismo: Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

- Autorregulación: Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

### **COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES**

- Empatía: Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador: Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

### **COMPETENCIAS COGNITIVAS DE Y RAZONAMIENTO**

- Pensamiento analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar acerca de ello de manera lógica y sistemática.
- Pensamiento sistémico: Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- Reconocimiento de modelos. Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma

obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

- Expertise técnica o profesional. Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- Análisis cuantitativo: Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
- Comunicación escrita: Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

Cada puesto dentro de la organización debe contener el detalle de las competencias claves para su ejecución, esto debe de estar en el manual de puestos de todas las plazas de la organización. Dada la carencia de dichos documentos en la unidad de recursos humanos en análisis, este rol no se puede ejecutar en la actualidad.

### **3.1.3 DESARROLLO DE TALENTO EJECUTIVO**

Al revisar las definiciones de coaching y de talento se sorprende de la cercanía de las mismas, aunque encontramos profesionales en las organizaciones que hablan del coaching sin relacionarlo con estrategias de gestión del talento. Sin embargo, parece que el concepto coaching organizativo o ejecutivo supone un concepto tan amplio que incluso ha llegado para algunos especialistas a cubrir o equiparar al de gestión del talento; afirma Roberto Luna Arocas Autor de "Despierta el talento".

Continúa mencionando el hecho de que coaching es una herramienta perfecta al encajar en el planteamiento de la gestión del talento, sobre todo desde la potencia que tiene su baja o nula intervención directiva. De hecho, ambos conceptos conllevan dos dimensiones, la potencialidad del profesional y su rendimiento. Hasta aquí podemos hablar de similitudes.

Por otro lado, la gestión del talento en las organizaciones abarca mucho más que el coaching como herramienta de desarrollo profesional. En este sentido, se puede

decidir utilizar herramientas como el mentoring<sup>15</sup> de gran poder en el aprendizaje y que mediante esquemas de la socialización, exposición e imitación, puede suponer un gran crecimiento profesional. También podemos hablar de técnicas como el “outdoor training<sup>16</sup>” para fomentar un cambio de actitudes en equipos o en individuos a través de metáforas vivenciales. O también trabajar entrenamiento directivo desde el concepto puro de entrenar, practicar habilidades, bien en inteligencia emocional, en toma de decisiones o en cualquier otra área. Quizás, en realidad, de lo que hablamos es que precisamente es el mix del desarrollo organizativo el que ayuda a poner en el sitio al coaching ejecutivo dentro de la estrategia. Y así, no es lo mismo trabajar a un “recién promocionado” que puede necesitar tanto mentoring como coaching, entre otras, como a un “Alto Potencial” que puede requerir coaching en la eficiencia de su toma de decisiones. Dentro de los programas de gestión del talento es precisamente la ubicación de los profesionales en estos programas la que decidirá cuál debe ser la estrategia a seguir.

Así también, el coaching puede traspasar la dimensión de la herramienta y ser contemplada como una actitud del profesional o un valor en la organización. Desde esta perspectiva estaríamos dándole al coaching un protagonismo en toda la organización donde el sistema de aprendizaje organizativo es precisamente a través de una potenciación de los profesionales con baja intervención directiva. Este idealismo del coaching en el mundo de las organizaciones puede ser realmente efectivo pero en muchos casos poco eficiente. Esto es debido a que por ejemplo, en determinadas situaciones, una socialización inconsciente a través del mentoring puede dar lugar a una transferencia de gran calado en el aprendizaje y ser mucho más eficiente al hacerse en un tiempo muy corto. Otra cosa es establecer una competencia genérica u organizativa que prime la autonomía y el desarrollo profesional desde el propio aprendizaje y que la denominemos coaching

---

<sup>15</sup> El “Mentoring” es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona <HARVARD BUSINESS ESSENTIALS “Coaching y Mentoring” >

<sup>16</sup> El “Outdoor Training” persigue potenciar las habilidades laborales y personales de los trabajadores mediante una metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa. <<http://www.consumer.es>>

orientación al coaching, y que por lo tanto tenga un gran valor al mandar un mensaje a la organización y a sus profesionales sobre la naturaleza de la relación directiva.

En todo caso, el coaching es una herramienta de gran poder que sigue sorprendiendo continuamente. Quizás se necesita más tiempo para poco a poco entender todas las implicaciones que suponen esta herramienta y hasta su evolución conceptual para llegar a ser una actitud ante la vida.

Lo que sí que está claro es que la actitud del coach y su percepción del coaching condiciona sus resultados en las organizaciones, tal y como demuestra el último estudio que se ha desarrollado junto con Fernando Chornet y que se publicará próximamente en una revista internacional (investigación subvencionada por AECOP). Por eso, es tan importante seguir trabajando en la profesionalización de la figura del coach y profundizar en los mapas mentales de todos aquellos que hacemos que esta profesión se dignifique cada vez más de cara a la sociedad.

Con respecto al gestor del talento que normalmente es alguien vinculado a la unidad de recursos humanos, quizás el matiz organizativo es realmente importante. De hecho, una de las estrategias fundamentales que pretenden muchas organizaciones es precisamente hacer de la organización un sistema que, de por sí, estimule el aprendizaje fomentando el desarrollo de potenciales y consiguiendo un mayor rendimiento. Sin olvidar el desarrollo del talento individual en todas sus áreas, tenemos que contemplar las estrategias de alto rendimiento en la organización para que cualquier individuo sea captado, desarrollado y fidelizado desde la mentalidad del talento.<sup>17</sup>

El nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas y en los resultados. En la medida en que se cree en él y se actúe en consecuencia –no solo de palabra– se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal.

---

<sup>17</sup> Roberto Luna Arocas, *Despierta el Talento* (LID Editorial, 2011)

El talento es el activo más valioso de las compañías. Tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado “La guerra por el talento”. En la actualidad, las compañías compiten en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes (externos); y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales (interno). En la medida que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales, será capaz de crear valor para sus clientes. La importancia del talento no es una moda, sino una necesidad. Sin embargo, se ha convertido en un activo cada vez más escaso. Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es, con frecuencia el peor gerenciado.

La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines del desarrollo de las organizaciones y de las personas. Sobre estos puntos vamos a reflexionar seguidamente: **Talento = Resultados**

Es importante señalar que el talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria.

Se define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que le motive.

Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras, en unos roles que en otros.

Existen diferentes tipos de talentos afirma la Dra. Dora Ramírez de Colmán (Directora de la Escuela de Administración de la FCE - UNA y gerente de Dirección de Personas de Visión Banco SAECA): talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo. Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal puesto que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes: Por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y, por otro lado, no sobreviven en todas organizaciones, solo en aquellas que generan talento organizativo.<sup>18</sup>

### **Planes de sucesión**

El plan de sucesión es un plan mediante el cual la organización tiene en cuenta que los empleados clave que se retiren o abandonen la compañía deben ser sustituidos por otros que puedan demostrar similar valía, ya que de no ser así podrían presentarse complicaciones importantes en la empresa.

De acuerdo con las declaraciones brindadas por la jefatura de la unidad de recursos humanos:

- No se cuenta con planes que tengan 100% como meta desarrollar al talento
- No existen planes de sucesión para las posiciones claves de la organización, y en algunas de ellas, el sucesor para un cargo debe ser sujeto a elección.

---

<sup>18</sup> Dra. Dora Ramírez de Colmán, Directora de la Escuela de Administración de la FCE – UNA.

### **3.1.4 DESARROLLO DE INICIATIVAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA RESPALDAR LA CULTURA, LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS OPERATIVOS COMUNES.**

#### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo del personal son dos temas en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia<sup>19</sup>.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa. Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos.

Desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se hace sumamente imprecisa<sup>20</sup>. Sin embargo, puede afirmarse que capacitar -en términos generales- significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar

---

<sup>19</sup>Dave Ulrich, Human Resource Champions 1997.

<sup>20</sup> Werther y Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, 1995

significa apoyar, a esos mismo adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades.

No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

Esta distinción conceptual y práctica abre la necesidad de profundizar los planes de desarrollo de carrera y las acciones de capacitación en las empresas, cada una por separado.

Las políticas de capacitación sirven, además, para formar cuadros internos de reemplazo. Cuando asciende un empleado, alguien debe estar preparado para cubrir ese puesto. Salir a buscar candidatos en el mercado no sólo es más costoso, sino desmotivador para los empleados de la compañía.

Como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va sentir frustrada.

El espacio natural de coincidencia entre las necesidades personales y las expectativas organizacionales, es el plan de capacitación, coherente y alineado con las necesidades del negocio.

La pregunta inevitable a este punto es: ¿Cuenta la unidad de recursos humanos con un plan de desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes?

### **3.1.5 DESARROLLO DE MODELOS PARA LA EVALUACIÓN Y RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

#### **Características principales de los modelos retributivos**

En esta sección se analizan las características básicas de los modelos retributivos. En un primer lugar desarrollaremos el concepto de equidad interna, o cómo los modelos retributivos pretenden ser equitativos en pagar en función del nivel de responsabilidades o de contribución a los resultados empresariales. A continuación, nos fijaremos en el concepto de equidad externa, o cómo las empresas vigilan la evolución de los salarios para profesionales que ocupan puestos equivalentes con el objetivo de mantener la competitividad en los suyos. Después, cómo el rendimiento puede convertirse en un factor determinante del salario individual. Revisaremos las últimas tendencias y por último repasaremos otros sistemas de recompensas.

#### **Equidad interna: pagar en función de las responsabilidades**

Al plantearse una empresa su intención de intentar ser equitativo en la administración de los salarios, el primer centro de atención suele ser intentar pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía. Dicho de otra manera, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la misma. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor salario. Para poder medir el impacto, o los resultados, se suele empezar definiendo las responsabilidades del

trabajo en cuestión. Una vez definido el trabajo normalmente a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos hay que asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos. A este proceso se le denomina valoración de puestos. Se trata normalmente de una medición interna, y en puntos. En este ejercicio no se tiene en cuenta el valor de ese puesto de trabajo en el mercado. Otra cosa es que se trate de encontrar una coherencia entre ambas valoraciones, que no en todos los casos es posible. Una vez valorado el puesto, es posible clasificarlo en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo las bandas, niveles o rangos salariales.

La percepción por parte de los empleados de mayor o menor equidad consiste en poder demostrar si estas valoraciones y clasificaciones de puestos en niveles se pueden explicar mediante algún método lógico. Porque puede ser intuitivo demostrar que la contribución a los resultados de una empresa suele ser significativamente mayor, por ejemplo, en un director general, que en su secretaria, lo que explicará un salario notablemente superior en el primero. Pero puede no ser tan obvio cuando valoramos el trabajo de dos ingenieros de cinco años de experiencia, uno trabajando en un puesto comercial ganando el doble que otro en una planta de fabricación dirigiendo un grupo de operarios en una cadena de montaje. ¿Qué lleva a valorar un puesto realizado por uno más que el del otro? ¿Puede ser percibido como algo equitativo? Tendríamos que ser capaces de entender los factores de valoración utilizados en el método de valoración de puestos que han conducido a asignar tal valoración relativa (si es que no ha predominado la valoración de mercado sobre la valoración interna en este ejemplo, que también puede ser).

La promoción en estos modelos de retribución que se basan en situar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales se entiende como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades, ya sea en la misma familia de puestos, o cambiando a otra familia de puestos.

## **Equidad externa: pagar en función del mercado**

Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Este principio implica que si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo (el a veces denominado "efecto Titanic", todos siguen muy contentos pero abocados al hundimiento)

Para lograr el mencionado balance, las organizaciones acometen estudios del mercado laboral en lo que respecta a los salarios. Para ello suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales donde comparten información de salarios reales pagados a sus empleados en puestos comparables.

La conclusión de todo este esfuerzo de mirar hacia fuera es obtener una medida de los puestos en cada mercado local. Esta medida normalmente expresada en salario medio, máximos y mínimos (suelen ser percentiles, 25 y 75 o 10 y 90, por ejemplo) y distancia entre éstos, o entre medias y máximos/mínimos determina el valor del puesto y su posterior posible clasificación en la estructura de rangos salariales. Hablamos pues de equidad externa percibida cuando las personas pueden responderse a la extendida pregunta de cómo pagan otras empresas por el trabajo que ellas hacen. Para ser precisos, deberíamos decir, un trabajo "similar", pues el mismo proceso de benchmarking de puestos asume que no existen coincidencias al 100%, sino que se trata de comparaciones aproximadas, en base a descripciones convencionales que sirven para encontrar indicaciones del valor de los puestos. Este valor está expresado en la moneda local –no en puntos como sucedía en las valoraciones de puestos internas tal como se expresan las cuantías de los salarios,

normalmente en salarios brutos anuales, en sus diferentes ingredientes de base, variable target, etc.

También se suelen aprovechar estas encuestas para preguntarse acerca de las diferentes prácticas retributivas: dietas, guardias, gastos por uso del coche privado, beneficios sociales, etc.

Hay un área de profundo debate en las compañías que se han embarcado en procesos internos largos y exhaustivos de valoración de puestos: si el valor resultante de la valoración interna en puntos de un puesto sugiere la asignación a un nivel retributivo diferente del nivel que sugiere el valor resultante de una encuesta salarial, ¿cuál prevalece? Dicho de otro modo, las valoraciones relativas de puestos pueden haberse hecho siguiendo criterios internos altamente sopesados y sólidos, y permitir asignaciones estables a los rangos salariales, escapando a las fluctuaciones del mercado, por otro lado difíciles de gestionar cuando con frecuencia no es habitual que se puedan reducir los salarios. Sería una razón a favor de que prevalecieran los sistemas de valoración de puestos. Sin embargo, si el salario marcado por la valoración interna no está sirviendo para atraer y conservar empleados valiosos, o estamos pagando excesivamente respecto a otros competidores, estaríamos alejando del fundamento y propósito del modelo de compensación. En este caso, prevalecería la valoración de mercado. Lo habitual, y es como resuelven este dilema la mayoría de las organizaciones, es disponer de ambas valoraciones y hacerlas complementarias. Aunque algunas prefieren la simplificación y suelen quedarse con los estudios de mercado. Un uso mixto permite por ejemplo dar mayor peso a las valoraciones de mercado cuando existen suficientes garantías de que el puesto que se está comparando refleja adecuadamente el puesto de la propia organización, y que análisis de los datos muestra una alta validez y fiabilidad en los resultados. Cuando no se dan estas condiciones se inclinaría el peso hacia la aplicación de los valores derivados de un proceso de evaluación de puestos. Frecuentemente ambas valoraciones coinciden bastante, excepto en aquellos puestos que han sufrido un fuerte desajuste –normalmente temporal en la oferta y demanda en un mercado determinado. Es lo que muchas veces se denomina con

el término de "hot skills". Una valoración interna daría un valor significativamente menor al que otorga el mercado. También en este caso las organizaciones atentas en sus modelos retributivos tienen una solución en este caso, que es incluir un bono o salario variable no consolidable para el periodo de alta demanda de estas hot skills.

### **Incentivación: Pagar en función del rendimiento**

La compensación basada en el rendimiento permite compensar más a aquellos que dentro del mismo nivel de responsabilidad contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos.

Es importante señalar que ambos criterios desempeño y nivel de responsabilidad siempre van juntos. Sería absurdo pagar exclusivamente en base al desempeño, por ejemplo pagar más a un operador excelente que a un directivo de gran responsabilidad con un desempeño normal.

Supone superar los modelos más clásicos o antiguos de compensación en base a criterios más neutros como la edad, la antigüedad, la inflación, o tablas de incrementos por categorías profesionales establecidas o negociadas a través de convenios colectivos. Significa la individualización del salario y su relación con el nivel de desempeño individual o de equipo.

Normalmente, un modelo basado en el rendimiento se implanta vinculado a un sistema de evaluación del desempeño –de la que hemos hablado en el módulo anterior donde se fijan los objetivos para la persona al principio de un periodo, y se evalúan el desempeño a través de los resultados y la valoración de otros factores de desempeño. Esta evaluación suele dar lugar a una calificación que a su vez sirve de input para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento.

Por tanto, para hablar de compensación basada en el desempeño es preciso contar con: objetivos individuales/equipo, factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que facilitan a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial consecuente con las valoraciones del nivel de desempeño.

Dentro de las estructuras de rangos o bandas salariales creadas por las empresas para clasificar los puestos en grupos de nivel de responsabilidad similar, la manera de compensar el desempeño es actuando sobre el recorrido del salario dentro de las bandas salariales. En definitiva, se trataría de compaginar el pago por responsabilidades (equidad interna) con el pago según el rendimiento (evaluación del desempeño) de acuerdo con el mercado (equidad externa)

Para gestionar adecuadamente la compensación en base al desempeño se utilizan varios instrumentos, pero los más difundidos son: las matrices de incrementos y los índices de comparación. Las primeras son herramientas de ayuda para la toma de decisión en las revisiones salariales, que combinan el posicionamiento actual del salario de una persona en la banda y el posicionamiento objetivo ("target") indicado por la calificación obtenida. Se trata de que a menor salario dentro de la banda y más alta calificación le corresponda mayor incremento. Y al contrario, un salario alto en la banda y baja calificación, un incremento pequeño –normalmente cercano a la inflación o nulo si se puede. Por otro lado, los índices de comparación permiten comparar los salarios individuales, o todos los de la banda, con el salario de referencia que suele ser el punto medio de la banda.

### **Pago variable**

La retribución variable puede tomar diferentes formas, desde las simples primas a la producción, típicas de entornos de producción, pasando por los esquemas de bonos que pueden extenderse a toda la plantilla, hasta los más sofisticados sistemas de incentivos comerciales o de dirección. Las primas suelen concederse a corto plazo y suelen relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el coste. Están muy vinculados a la tarea. Un ejemplo de pago de primas algo

más elaborado podría incluir el cumplimiento de un programa de entregas, midiendo el porcentaje de cumplimiento y el número de rechazos (que determina la calidad y también el coste, ya que un bajo número de rechazos asegura un bajo coste de producción.

Los bonos son una forma de retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario, y por tanto un periodo normalmente anual. Su pago depende de la consecución de unos resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales. Pueden expresarse como un porcentaje del salario fijo, como un porcentaje de incentivo target del mix salarial, o como una cantidad de salario fija. Pueden incluir una parte que depende directamente del desempeño

Las gratificaciones son una especie de bonos discrecional. No sigue el criterio de haber alcanzado unos objetivos, no tiene un sistema que lo soporte. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y resultados extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos, cuando es inesperada. Por ejemplo, alcanzar un nivel de funcionamiento operativo en el plazo previsto en la implantación de una empresa en una geografía.

Los incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores. Algunas de las medidas de rendimiento que incluyen los planes de incentivos comerciales tienen que ver con el volumen (pedidos, unidades, ingresos como porcentaje de los pedidos, ingresos de nuevos productos, ingresos de nuevos clientes). Otras tienen que ver con la rentabilidad: margen bruto, porcentaje de margen bruto, realización sobre precio estándar, mix de productos.

Otras medidas se relacionan con la productividad comercial (ingresos por vendedor, ingresos por segmento de cliente, ingresos por primer pedido). Y finalmente existen medidas asociadas a la satisfacción del cliente (encuestas interanuales de satisfacción, o comparadas con la competencia, fidelización de cuentas o ingresos, penetración de la cuenta respecto a competidores).

Por último, Algunas compañías deciden retribuir a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de retribuir el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus componentes asociados, sino más bien intenta hacer más cercano al empleado al rol de dueño de la empresa, con objeto no sólo de recompensar a las personas por el éxito que ellas hacen posible, sino también con la idea de involucrarles en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal. En este sentido, existen varias opciones de sistemas retributivos basados en las acciones de la propia empresa. Por un lado, la entrega directa de acciones.

Por otro lado, la oferta de compra de acciones con un descuento, generalmente con una financiación privilegiada. Y por último la concesión de opciones de compra de acciones ("stock options"), normalmente reservada como sistema retributivo para la alta dirección y para profesionales considerados claves para la empresa, bien por su contribución extraordinaria actual, o por su continuada aportación destacada a través de los años.

Para el caso de una institución como la UES, el salario de una posición está definido desde que se aprueba el presupuesto nacional, así mismo sus compensaciones que van de acuerdo con la ley Salvadoreña.

Aunque de manera general los empleados no se muestran claramente contentos con su salario; todos están conformes. De igual manera todos gozan de un paquete competitivo de beneficios en comparación con el ofrecido por otras organizaciones nacionales como privadas.

### **3.2 ANALISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite brindar insumos necesarios al proceso de planeación, ya que proporciona la información necesaria de cómo se encuentra la situación actual de una organización permitiéndonos definir las deficiencias y oportunidades de mejora que se pueden implementar, de igual forma nos permite conocer cuales procesos se realizan correctamente para poder replicarlos o poderlos optimizar.

Las fortalezas que se presentan en este análisis del FODA, están enfocadas principalmente en las buenas prácticas y ventajas que tiene la Unidad de Recursos Humanos, la experiencia que tiene el personal es bastante grande, empezando con su jefe de departamento la cual está en esta área desde su creación, esta es una gran ventaja y fortaleza, debido a que tiene el conocimiento suficiente para poder guiar al resto del equipo.

Cada miembro del equipo tiene definida una tarea específica a realizar, esto representa una fortaleza para el departamento, ya que al enfocarse a una tarea, la cual es recurrente cada mes, se especializan y tienen un mayor conocimiento y capacidad en realizar esa misma tarea.



Figura 14. Análisis FODA. Fuente: Grupo Investigador (2013).

Las debilidades están enfocadas en las deficiencias con las que cuenta el departamento recursos humanos, la principal debilidad de la unidad es que no cuentan con ninguna documentación de los procesos que realizan, a pesar de que este departamento tiene bastante tiempo de estar en funcionamiento, nunca se han definido los procedimientos de los diversos procesos que realizan, lo cual incrementa el tiempo de resolución, ya que al no tener un procedimiento definido se cometen los mismos errores.

Servicios Unidad de Recursos Humanos	Existen Procedimientos definidos
Planillas	No
Nombramientos	No
Contrataciones Personal Permanente y Eventual	No
Tiempo Adicional/Tiempo integral	No
Permisos	No
Refrendas	No
Incapacidades	No
Descuentos por llegadas Tardías	No
Historial de Jubilaciones	No
Actualizaciones de Expedientes a docentes Fijos y Administrativos	No

**Tabla 9. Revisión de documentación que posee la Unidad de Recursos Humanos. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

A pesar de ser una unidad al servicio del resto de Unidades de la Facultad de Ciencias Económicas, no se ha tomado una cultura orientada al cliente, ninguna de las capacitaciones que han tomado dentro de la Facultad está destinada al cliente, sino que únicamente existe un enfoque orientado al desarrollo de habilidades técnicas.

A pesar de que el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas han recibido capacitaciones únicamente técnicas, no se le da un seguimiento a este aprendizaje, no se realizan seguimientos de las capacitaciones, ni se generan mejoras en los procesos, ni tiempos de respuesta, tampoco se realizan evaluaciones de desempeño que les permita tener un parámetro de medición, para poder definir si los empleados de la Facultad realiza bien o no su trabajo.

## Seguimiento de Capacitaciones

	UES	UCA	UDB	FEPADE
<b>1. Realización de Capacitación Técnica</b>				
<b>2. Evaluación al finalizar la capacitación</b>				
<b>3. Seguimiento de 30 días</b>				

**Tabla 10. Comparación Seguimiento de Capacitaciones en la UES (Universidad de El Salvador), UCA (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas), UDB (Universidad Don Bosco) y ISEADE – FEPADE (Instituto Superior de Economía y Administración). Fuente: Grupo Investigador (2013).**

Otra debilidad de la Unidad de Recursos Humanos es que existe resistencia al cambio dentro de la Facultad, ya que aunque se quejan las diversas áreas de la falta de comunicación, compañerismo, clima organizacional, no existe ningún área que tome la iniciativa de realizar un cambio estructural, sino que todo se realiza de manera Burocrática.

Relacionada al punto anterior "resistencia al cambio", las personas que se encuentran dentro de la unidad de recursos humanos y dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, presentan en la escala de 1-10, un 3 en liderazgo directivo, cuantitativamente el 70% del personal de la unidad de recursos humanos, tienen un título universitario y han recibido en algún momento de su carrera, estudios sobre el liderazgo, sin embargo este aprendizaje no se aprovecha, ni se pone en práctica con sus subordinados.

Las principales amenazas son desventajas o debilidades que afectan al departamento, pero que son generadas por el entorno externo, debilidades generales con las que cuenta la Facultad, Universidad que afectan a la Unidad de Recursos Humanos.

La principal amenaza de este departamento es la falta de presupuesto que se asigna al área, ya que actualmente no se define nada de presupuesto para este

departamento. Las capacitaciones realizadas, deben de estar sujetas a los presupuestos no utilizados de otras áreas de la Facultad, por lo tanto no se pueden llevar acabo en momentos específicos, ni programar las capacitaciones con anticipación.

**Total Presupuesto Facultad Ciencias Económicas: \$3, 358,555.**

Ninguna de las facultades cuenta con un enfoque orientado al cliente, por lo tanto afecta directamente en el clima de cada Facultad, como externamente, en la relación entre Facultades de la Universidad de El Salvador, haciendo que los usuarios tanto externos, como internos, perciban el mal servicio y haya descontento.

Se ha realizado una encuesta a los clientes directos de la Facultad de Ciencias Económica, de los cuales los resultados son los siguientes:

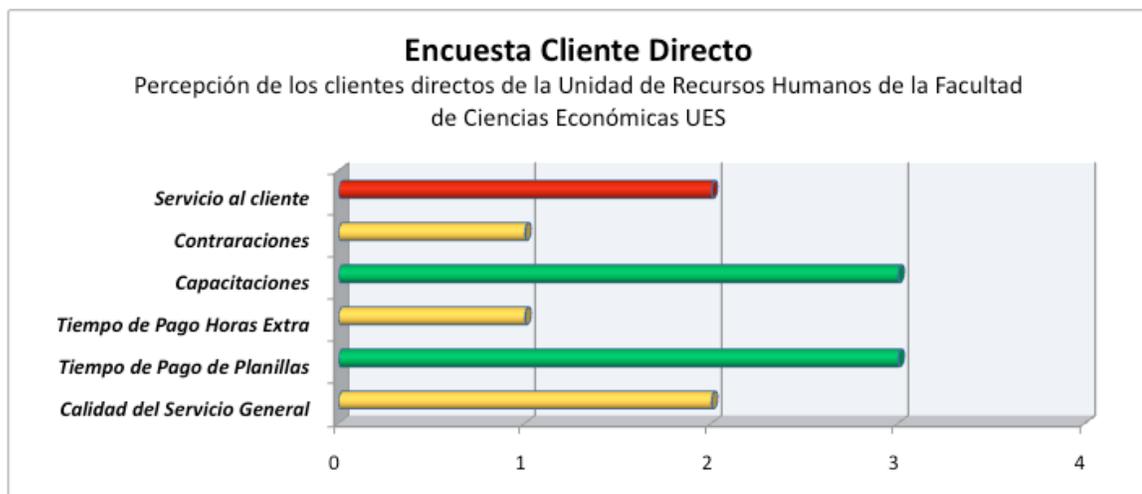


Figura 15. Encuesta Cliente Directo. Fuente: Grupo Investigador (2013).

Según el FODA de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas, presenta muy pocas ventajas sobre la cantidad de debilidades que presenta. Donde su ventaja principal es el conocimiento con el que cuenta el personal de la Unidad, ya que tienen experiencia en su puesto de más de 5 años. Tiene muchas debilidades que al ser solventadas deducirían tiempos y márgenes de error si se contaran con ellos, como documentación de procedimiento,

capacitación del personal orientado al servicio al cliente, comunicación interdepartamental.

Personal	Tiempo en el área
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	13 años
Técnico de Recursos Humanos I	20 Años
Técnico de Recursos Humanos II	Menor a 1 año

Tabla 11. Experiencia de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos. Fuente: Grupo Investigador (2013).

Sin embargo por contar con un 200% más de debilidades sobre las fortalezas, podemos concluir que la Unidad de Recursos Humanos, no posee fortalezas y oportunidades suficientes que compensen las debilidades. Esto es algo que la Unidad en cuestión necesita mejorar para ser un poco más competitiva en el mercado estudiantil.

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato define 5 tipos de recursos<sup>21</sup> importantes en una empresa, en donde cada recurso se enfoca específicamente en las actividades de su área y se relaciona al mismo tiempo con el resto de recursos.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador cuenta con estos 5 recursos y en esta tesis nos enfocamos principalmente en el Recurso Humano.

Cada unidad de recursos humanos que poseen cada una de las Facultades de la Universidad de El Salvador cuentan con una estructura definida, la cual según Chiavenato se define como una estructura centralizada.

Una de las ventajas de la estructura centralizada, es que le permite a la Unidad de Recursos Humanos tener un contacto directo con todos los departamentos,

---

<sup>21</sup> Según Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" define que las empresas cuentan con 5 tipos de Recursos: materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos.

permitiendo uniformidad con todas las áreas y aplicación de sus servicios en toda la Facultad. Esta uniformidad debería de permitir que las evaluaciones, capacitaciones, contrataciones y las demás actividades, sean realizadas de la misma manera.

La desventaja con la que se enfrenta la Universidad de El Salvador es que al ser cada Facultad independiente, no existe una Gerencia principal de recursos humanos que administre todos los departamentos de Recursos Humanos que poseen todas las facultades. Existe una Unidad Central de Recursos Humanos, pero la misma unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas ha expresado que no existe una comunicación efectiva entre ellas.

La falta de comunicación entre Facultades, es una desventaja actual ya que podría aprovecharse el conocimiento que se adquiere en cada una y replicarse en el resto.



**Figura 16. Comunicación entre Facultades. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

Si bien es cierto que cada Facultad tiene más actividades que otras, que algunas Facultades tienen más estudiantes que otras, que algunas Facultades tienen más docentes que otras y cuentan con mayor carga de trabajo, la Universidad de El Salvador debería de poseer uniformidad en sus procedimientos, en sus servicios, en su calidad; sin embargo actualmente cada Unidad de Recursos Humanos realiza de

diferentes maneras sus actividades en donde algunas Facultades cuentan con sistemas que les permiten realizar de manera más eficiente sus actividades y otras Facultades no cuentan con estos.

Estas diferencias se observan claramente en la Facultad de Ciencias Económicas, empezando por el personal con el que cuenta la Unidad de Recursos Humanos ya que hasta este año se ha asignado a una tercera persona que ayude en el área de capacitaciones de la Facultad y por más de 10 años la Facultad únicamente ha contado con 2 personas en este departamento, el cual se encarga de la creación de planillas, contrataciones, nombramientos, refrendas, incapacidades, descuentos, en comparación al resto de Facultades las cuales cuentan con una unidad de recursos humanos más robusto, con más personal y con tareas distribuidas. A pesar de que esta Facultad ha ido creciendo con el paso de los años y que además se ha incrementado el número de docentes permanentes y temporales contratados no se pensó en incrementar el personal en esta Facultad.

	Unidad de Recursos Humanos Ciencias Economicas	Unidad de Recursos Humanos Facultad Medicina
1. Tienen un recurso destinado a realización de Planillas.		
2. Cuentan con una persona destinada a coordinar capacitaciones.		
3. Cuentan con una programación establecida de capacitaciones.		
4. Cuentan con planes de contingencia para asegurar la continuidad del negocio.		
5. Cuentan con un sistema digatalizado, que les permite eficientizar tiempo en los procesos		

Tabla 12. Comparación entre Unidades de recursos Humanos. Fuente: Grupo Investigador (2013)

Este departamento no cuenta con un de sistema informático actualizado que permita llevar de forma más ordenada y actualizada, los expedientes de los maestros que dan clases de manera fija, los expedientes de estos dicentes fijos no son actualizados de manera regular, sino más bien anualizada o sobre demanda. Se observa que este departamento presenta desactualización de su información y

peor aún pérdidas de información ya que los maestros contratados por horas clases ni siquiera cuentan con un expediente físico.

El problema de comunicación y retroalimentación no existe únicamente entre la comunicación de Facultades, sino también entre departamentos de la misma Facultad.

En la Facultad de Ciencias Económicas existe una gran deficiencia en la comunicación interdepartamental ya que a pesar de que son unidades regidas bajo un mismo Decano, los procesos que manejan poseen errores debido a que no se siguen los lineamientos correctos, los cuales afectan el servicio eficiente de la Unidad de Recursos Humanos.



**Figura 17. Comunicación entre Departamentos. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

La Unidad de Recursos Humanos es el único recurso vivo y dinámico de la organización, la cual decide el manejo de los demás miembros. La administración de este departamento es contingencia, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos Humanos.

Definitivamente la Facultad de Ciencias Económicas de la UES no está en este punto todavía, en donde desde hace más de 10 años manejan la mismas actividades, de la misma manera , no se percibe ningún dinamismo en donde se perciban cambios de las nuevas necesidades, ya que siguen trabajando de la misma forma todas las actividades que tienen asignadas.

Esto nos quiere decir que a pesar que cada departamento cuenta con una estructura definida, no se sabe aprovechar, al compararlo con el modelo estructura organizacional centralizada de Chiavenato en una escala del 1-10, la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas se encuentra en un nivel 3, ya que existe una gran deficiencia de comunicación entre los mismos departamentos de la Facultad que no permite realizar de manera eficiente los procesos, además no existen procedimientos específicos que puedan seguir, lo que incrementa el error y el tiempo que necesitan completarse, lo cual genera inconformidad y disgusto entre las áreas.

### **3.4 CLIMA LABORAL**

En primer lugar, definimos Clima Laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este ambiente influye de manera significativa en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los empleados de la organización. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Según los indicadores de Clima Laboral en las organizaciones, que se vieron en el capítulo II:

- Independencia.
- Condiciones físicas
- Liderazgo
- Relaciones

- Implicación
- Organización
- Reconocimiento
- Remuneraciones
- Igualdad
- Otros factores (formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos)

Basándonos en eso, ponemos la percepción de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES, los resultados hablan por sí mismos:

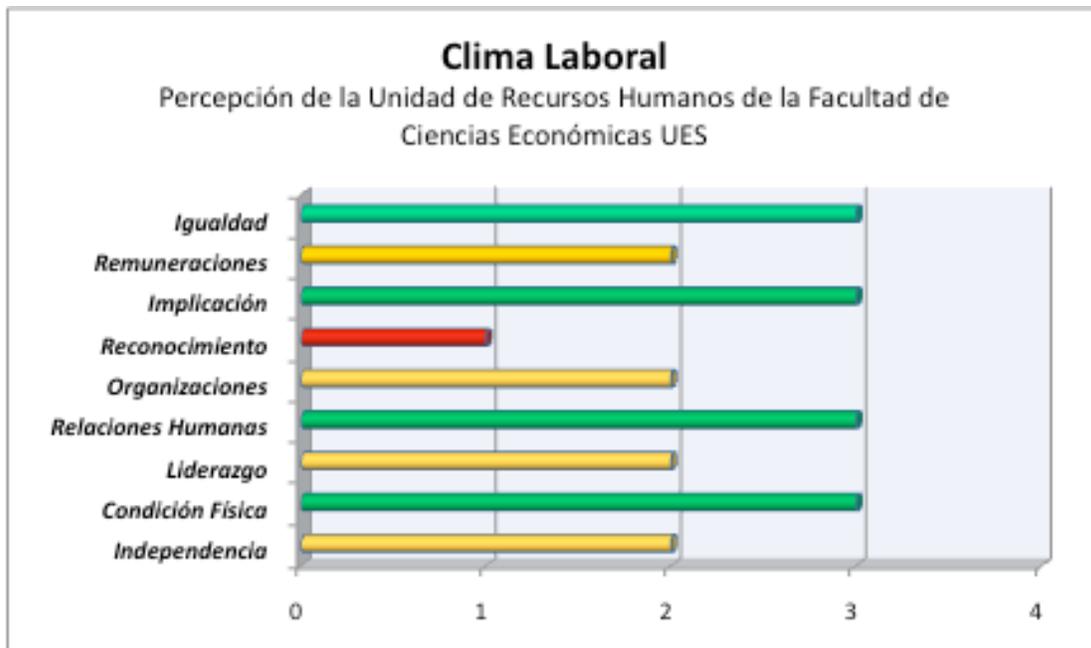


Figura 18. Unidad Estructural Descentralizada. Fuente: Grupo Investigador (2013).

El gráfico anterior fue elaborado usando la siguiente escala:

1. Inaceptable
2. Necesita mejorar
3. Cumple con las expectativas
4. Excede las expectativas

Es muy claro que ninguno de los factores claves para mantener un clima laboral apropiado de acuerdo con Rubio, está por encima de los niveles aceptados por los miembros de la Unidad en estudio. Por el contrario, el 67% de los indicadores utilizados están por debajo de las expectativas de los colaboradores del área; estando estas divididas de manera equitativa entre “Necesita mejorar” e “Inaceptable”.

¿Qué nos quiere decir esta información?

Los empleados de la Unidad, están en un satisfechos con un 33% de las áreas importantes; el 67% de los factores a medir es motivo de inconformidad.

Según el siguiente puntaje:

<b>Puntuación de Satisfacción de Clima Organizacional</b>	<b>Estatus</b>
0%-25%	Necesita Mejorar
26%-50%	Regular
51%-75%	Bueno
76%-100%	Excelente

**Tabla 13. Puntuación Clima Organizacional. Fuente Grupo Investigador (2013).**

El puntaje de satisfacción que muestra la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas es bastante bajo 33%, a pesar de que no se encuentra en el nivel más bajo , no muestra un nivel bueno o aceptable.

En términos generales de clima laboral, la Unidad en estudio se acredita una calificación de “Necesita Mejorar”, y son factores bastante trabajables los que la llevan a obtener esta calificación, no es nada que un buen plan de trabajo enfocado en liderazgo, trabajo en equipo y cultura de la organización no pueda mejorar.

### **3.5 RESULTADOS DE LOS DIAGNOSTICOS**

Los 4 diagnósticos (Evaluación del Modelo Calidad en la Unidad de Recursos Humanos, FODA, Comparación de Estructura Organizacional y Clima Organizacional) nos dan un claro panorama de cuál es el estado actual de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES; en esta ocasión tenemos la oportunidad no solo de evaluar o diagnosticar la Unidad usando un método que es teoría en su totalidad, en esta ocasión usamos de base teorías bastante actualizadas y de vanguardia así como del modelo propuesto por el Gobierno de la Republica para asegurar una gestión de excelencia.

En todos los análisis realizados se denotan fuertes deficiencias de la Unidad de Recursos Humanos en estudio con respecto a lo que la teoría y la práctica demuestran y proponen. En primer lugar el modelo de calidad salvadoreño en sus apartados relacionados a personas es cotejado con la realidad de la Unidad. Los resultados de este análisis dejan claro el que la UES en su Facultad de Ciencias Económicas está cumpliendo con un 39% de lo que dicho modelo plantea para el área de Recursos Humanos.

En otras palabras, este análisis da una calificación de deficiente a la gestión de los Recursos Humanos que se vive en la Facultad.

Buscando una perspectiva más amplia con respecto al modelo salvadoreño de calidad, se hace también un análisis FODA con el propósito de no solo ver la Unidad de Recursos Humanos como un ente a evaluar, también se busca identificar cuáles son los recursos con los que cuenta tanto interna como externamente.

Tanto en la parte interna como externa del análisis, se pueden observar claramente que la cantidad de aspectos negativos es mayor a la de aspectos positivos. Por la parte del análisis FODA damos por sentado la poca competitividad que tendría la Facultad de Ciencias Económicas de la UES si no fuera una entidad gubernamental.

En la parte de la estructura con la que cuenta la Unidad de Recursos Humanos encontramos una deficiencia clave que es la falta de comunicación entre ella y otras Unidades de su misma naturaleza en otras Facultades. Es cierto que a la fecha esto genera muchas ineficiencias para la organización, pero si solamente se gestionara la comunicación entre estas Unidades homologas sería una estructura muy funcional.

No por menos importante se presenta de último un análisis de clima laboral; en este análisis damos a conocer que un 33% de los empleados está insatisfecho con el ambiente que existe en la Unidad. Es sin lugar a dudas un buen reto el que tiene la Unidad de Recursos Humanos en estudio en este ámbito, estando abajo del 50% de satisfacción podemos decir que es un ambiente hostil el que se vive laboralmente y que definitivamente está por debajo de lo mínimo aceptado para un ambiente laboral eficiente.

El análisis realizado también arroja los siguientes problemas que actualmente se viven en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES:

- Falta o carencia de:
  - Procesos definidos dentro de la Unidad
  - Comunicación efectiva interdepartamental dentro de la Facultad
  - Presupuesto para actividades, iniciativas y proyectos Orientación hacia el servicio al cliente
  - Ética profesional dada la evidencia de favoritismos
  - Sanciones para acciones fraudulentas o sospechosas en algunos casos que involucran a estudiantes
  - Evaluaciones de personal objetivas y enfocadas a la mejora continua del personal
- Inexistencia de:
  - Liderazgo acorde a cada situación de parte del decanato
  - Planes de reconocimiento

- Encuestas internas enfocadas a medir la satisfacción de los empleados con sus respectivos puestos, carga laboral y prestaciones
- Manuales y descripción de puestos y funciones
- Manuales de Procedimientos

La Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, no cuenta con ninguna evaluación de desempeño de su personal, la cual no le permite tener retroalimentación de sus procesos de reclutamiento y selección, ni verificar cuales son las competencias necesarias que necesitan.

A partir de los resultados que generaron los diagnósticos (Evaluación del Modelo Calidad en la Unidad de Recursos Humanos, FODA, Comparación de estructura Organizacional y Clima Organizacional) se denotan fuertes deficiencias en comunicación interna, liderazgo y reconocimiento, aunque la Unidad de Recursos cuenta con 3 personas, esta Unidad influye en el 100% de los recursos de la Facultad, tanto en el personal administrativo, como docentes fijos/horas clases. ¿Se podrían preguntar como este departamento tan pequeño influye dentro de toda la facultad? Bueno, este departamento es el encargado de la eficiencia y eficacia de todo el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, el cual debe de identificar las debilidades y fortalezas que tiene su personal administrativo y atacarlo a través de motivación, capacitaciones, remuneraciones y procesos eficientes.

La Unidad de Recursos Humanos cumple uno de los roles más importantes para todo el personal de la Facultad de Ciencias Económicas, el cual consiste en el desarrollo de Planillas, las cuales su realización eficaz y sin errores, permite que el personal reciba su pago en el tiempo designado y no existan descontentos en el personal.

## CAPITULO IV: PROPUESTA DE REESTRUCTURACION

En el capítulo III se han definido las diferentes problemáticas con las que cuenta la Unidad de Recursos Humanos, sin embargo se han seleccionado aquellas que influyen de mayor manera en el desempeño de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias económicas, los cuales citamos a continuación:

- Falta de Procesos definidos dentro de la Unidad
- Falta de Comunicación efectiva interdepartamental dentro de la Facultad
- Falta Ética profesional dada la evidencia de "compadrazgo<sup>22</sup>", el cual fue evaluado dentro del Módulo de Personas dentro del Modelo Salvadoreño de Excelencia.
- Inexistencia Liderazgo acorde a cada situación de parte del decanato
- Inexistencia Manuales y descripción de puestos y funciones
- Planes de reconocimiento
- Encuestas internas enfocadas a medir la satisfacción de los empleados con sus respectivos puestos, carga laboral y prestaciones
- Falta Evaluaciones de personal objetivas y enfocadas a la mejora continua del personal

Es imposible atacarlas todas las problemáticas en una solución única, es también difícil negar que no se necesita de ayuda adicional en temas específicos.

La consultoría realizada para esta ocasión propone las siguientes recomendaciones para solventar los problemas actuales de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES:

---

<sup>22</sup> Según el diccionario de la Lengua Española, LAROUSSE (2007) el compadrazgo es un Pacto entre dos o más personas para llevar a la práctica algo, generalmente censurable.

#### **4.1 Creación de Manuales de Puesto y Funciones para la Unidad de Recursos Humanos.**

Una de las problemáticas importantes destacadas en el capítulo IV, es la falta de procedimientos con la que cuenta la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias económicas.

Esta falta de procedimientos documentados es la raíz de diversos errores que se repiten cada vez que se realiza una tarea, como por ejemplo el llenar la información de nuevos docentes por juramentarse; haciendo que estos procedimientos no sean eficientes, de manera que se incrementa el tiempo de respuesta de la Unidad de Recursos Humanos.

Por otra parte la falta de comunicación efectiva entre las áreas puede disminuirse con la realización de procedimientos definidos de la Facultad, ya que al tener ambas áreas los procedimientos a realizar saben que solicitar, cual es el alcance la actividad y cuál es el resultado esperado.

Los manuales de Puesto a documentar son los siguientes:

- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
- Técnico de Recursos Humanos I
- Técnico de Recursos Humanos II

Funciones que cumple la Unidad de Recursos Humanos:

- Colectar la información de excepciones para completar las planillas de pago de salarios
- Nombramientos y/o contrataciones
- Reclutamiento y Selección
- Permisos
- Refrendas
- Incapacidades
- Historial Laboral

- Actualizaciones de expedientes del personal de la Facultad
- Capacitaciones
- Evaluación de desempeño

En cada uno de los puestos debe de establecerse la comunicación que estos tienen con las diferentes áreas con las que tienen interacción, se busca con esto generar la implementación de un proceso de comunicación formal en donde todas las áreas de la Facultad conozcan los resultados correspondientes a cada puesto desempeñado ya que en muchos casos estos resultados son importantes para otras áreas.

Se propone realizar el levantamiento de actividades de la Unidad de Recursos Humanos como un proyecto de Horas sociales para los estudiantes de Pre-Grado de la Facultad de Ciencias Económicas. El tiempo máximo de entrega es de 2 meses, donde los estudiantes pongan en práctica su conocimiento teórico adquirido y documenten las actividades que cada una de las plazas mencionadas realizar con exactitud.

Estos manuales deben de ser validados y aprobados por las jefaturas correspondientes al menos una vez al año para asegurar que se mantengan actualizados en caso tareas hayan sido agregadas o eliminadas en los respectivos puestos.

#### **4.2 Elaboración y ejecución de un plan de desarrollo al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas**

Una gran oportunidad de crecimiento que posee la Unidad de recursos Humanos de la Facultad de Ciencias económicas son las capacitaciones y desarrollo del personal en liderazgo organizacional.

Desde el mes de Agosto-13 esta unidad cuenta con una persona en el tema de capacitaciones, el cual se puede aprovechar al máximo. Actualmente, aunque la unidad cuente con una persona dedicada a las capacitaciones del personal

administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Económicas, el enfoque de las capacitaciones es el desarrollo del personal en habilidades técnicas (Word, Excel), por lo que se propone elaborar y ejecutar un plan de desarrollo para el personal administrativo, el cual se encuentre enfocado en el servicio al cliente y Liderazgo. Estas capacitaciones propuestas, orientadas al servicio al cliente resolverán las problemáticas de: Inexistencia Liderazgo acorde a cada situación de parte del decanato, Falta Ética profesional dada la evidencia de "compadrazgo", clima organizacional.

Con estas capacitaciones se pretende resolver, en primer lugar, que el personal logre realizar bien su desempeño en el trabajo, con su posición actual y con sus actividades de día a día. En segundo lugar se espera lograr medir el retorno de inversión en capacitaciones, a través de disminución en errores, toma de decisiones de mandos medios y resolución de conflictos.

El tiempo máximo de ejecución es de 6 meses, donde pueda enviarse a capacitaciones de Liderazgo a mandos medios y altos y a capacitaciones de empoderamiento al resto del personal.

### **Cotización de Capacitaciones:**

Se presentan 2 opciones de capacitaciones de liderazgo para el personal Administrativo de la Facultad de Recursos Humanos.

#### **Opción 1:**

Curso de Liderazgo FEPADE

- Tiempo de capacitación 16 horas, una sola jornada.
- Precio: \$150.00 (Incluye: Seminario, Material, Diploma de participación, alimentación)

Contenido de la Capacitación:

**1. Jugando en equipo se logra ser exitoso y feliz:**

- Estilo del equipo
- Estilo del líder

**2. Bases para la nueva dirección inteligente:**

- ¿Competencia con quién?
- Qué esperan los colaboradores de su líder
- Exigencias de sí mismo

**3. Maneras de ser líder:**

- ¿Cuál es mi estilo personal?

**4. Liderazgo Situacional:**

- Diferencias individuales.
- Desarrollo de Sinergias.

**5. ¿A qué te comprometes como líder?**

- Compromisos personales

**Inversión (Opción 1):**

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>Precio por Persona</b>	<b>\$150</b>
<b>Precio con Financiamiento Insaforp (70% ) de inscripción de 5 en adelante es financiamiento del 100%</b>	<b>\$0</b>
<b># Personas a Capacitar</b>	<b>85</b>
<b>Total a Invertir</b>	<b>\$0</b>

Tabla 14. Cotización Capacitación Fepade. Fuente Grupo Investigador (2013)

## **Inversión (Opción 2):**

Curso de Liderazgo Situacional METAS Y VISION

- Tiempo de capacitación 8 horas, una sola jornada.
- Precio: \$160.00 (Incluye: Seminario, Material, Diploma de participación, alimentación)

Contenido de la Capacitación:

- **Principios Básicos del Liderazgo**
- **Trabajo en Equipo**
- **Liderazgo Situacional**
- **Retos del Liderazgo**

## **Inversión (Opción 2):**

<b>LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	
<b>Precio por Persona</b>	<b>\$165</b>
<b># Personas a Capacitar</b>	<b>85</b>
<b>Total a Invertir</b>	<b>\$14,025</b>

Tabla 15. Cotización Capacitación Metas y Visión. Fuente Grupo Investigador (2013)

Es necesario dar las herramientas apropiadas a cada una de las personas que desempeñan un cargo en la organización, y la herramienta más importante es contar con información acerca de métodos eficientes y de vanguardia para hacer su trabajo de manera más efectiva, esto es precisamente lo que se busca con estas capacitaciones.

Año con año crece la población estudiantil de la UES, y con esta la necesidad de más personal y servicios más eficientes y de vanguardia para satisfacer la demanda. Perfectamente se puede seguir operando con las condiciones actuales en un largo plazo, pero no se puede esperar obtener un incremento en la calidad de los servicios brindados si no se generan cambios en su forma de operar. Otras instituciones educativas se renuevan en su manera de operar y esto hace que sean

más atractivas para el mercado en su rubro, dada la calidad de su personal. Hablamos de un estancamiento del desempeño de la organización que en un largo plazo puede ser perjudicial.

La capacitación del personal llevará a un mejor desempeño de todos sus empleados, mejorando así la calidad de la institución como tal y como resultado un producto final competitivo y atractivo para la población.

#### **4.3 Redefinir y mejorar las actividades de reconocimiento y evaluaciones de desempeño del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES.**

El hecho de mencionar actividades de reconocimiento, es hablar de cómo se maneja el clima organizacional de una unidad o departamento. En la actualidad, las empresas multinacionales y globalizadas invierten mucho tiempo y dinero en mejorar el clima de la organización ya que el desempeño del personal depende en gran manera de que tan satisfechos se sientan en su ambiente de día a día.

A parte de tener una remuneración acorde al trabajo que desempeñan, también es necesario para los empleados, una evaluación justa que vaya de la mano de los parámetros establecidos para los cuales se les contrató.

Para atacar el punto de las evaluaciones de desempeño se proponen las siguientes actividades:

1. Desarrollar un formulario de evaluación para cada puesto. Esto es porque las actividades que debería de realizar cada posición dentro de la organización son diferentes, por lo tanto, es incorrecto evaluar a todas las posiciones dentro de una organización con un formulario "estándar". Dicho formulario de evaluación deberá de medir el cumplimiento de las actividades a realizar por cada puesto y ser cuantitativo y cualitativo a la vez.

Cuantitativo porque debe de tener una evaluación numérica de las actividades que se realizan y los parámetros. Por ejemplo, si se mide la

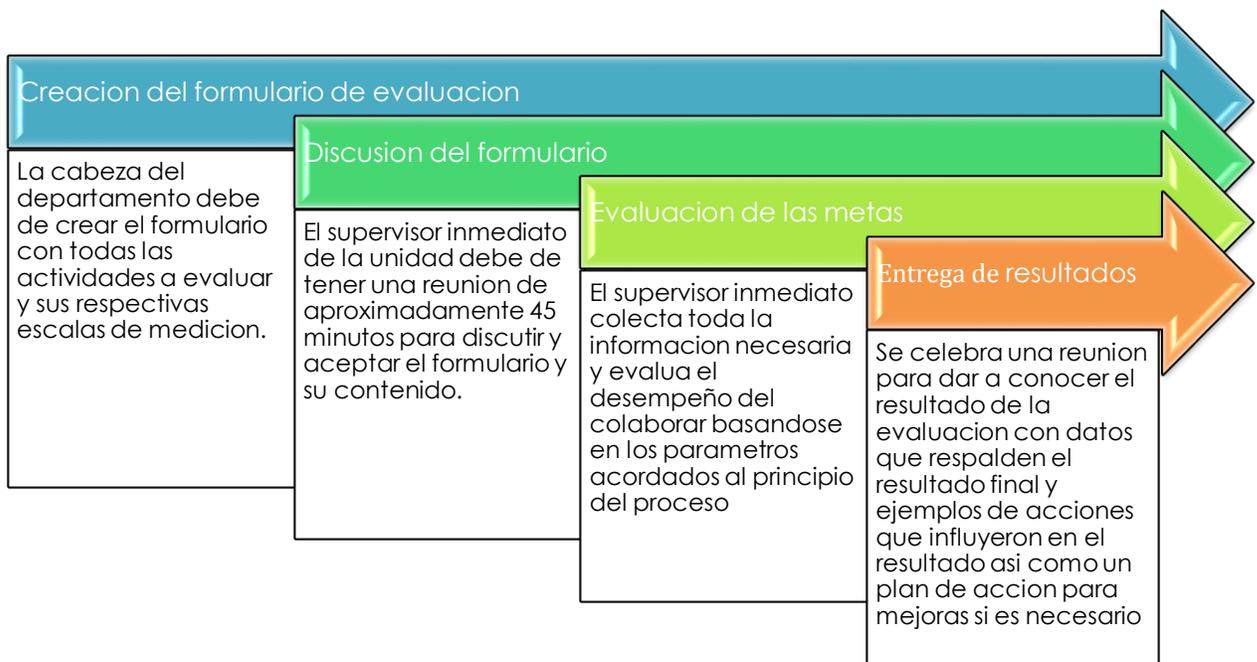
actividad de “realizar planillas para 50 empleados”, se debe de tener el dato de cuantas planillas se realizaron en total, y para actividades periódicas como esta, que también tienen un tiempo límite para ser realizadas, se debe de incluir cuantas de las planillas asignadas se entregaron a tiempo. A su vez, este formulario debe contar con la información de si las planillas que se realizaron contenían errores o inconsistencias.

Cualitativo porque se debe medir también si está en cumplimiento satisfactorio o no de la meta establecida.

Se sugiere que la escala a utilizar sea del 1 al 4 en donde se represente lo siguiente:

- a. 1: Desempeño inaceptable
- b. 2: Necesita mejorar
- c. 3: Cumple las expectativas
- d. 4: Excede las expectativas

Evaluar el personal no es una actividad que deba tomarse a la ligera, por lo tanto el siguiente proceso debe de ponerse en práctica:



**Figura 19. Proceso de evaluación de desempeño sugerido por el grupo consultor**

El proceso de evaluación de personal es un ciclo continuo de mejora, y para el caso de esta Unidad de Recursos Humanos se recomienda que se lleve a cabo 2 veces al año.

Es importante para el éxito de este proceso que se lleve a cabo una vez las actividades asignadas a cada puesto estén claramente definidas y la conciencia de los involucrados en este proceso de los frutos que hacer esta actividad tienen a largo plazo para el departamento

Ciertamente la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES puede seguir el proceso de evaluación de personal que tiene a la fecha, pero de ser así, la unidad no verá mejoras en la eficiencia de su personal. La implementación de este proceso sugerido traerá como beneficio a la organización, la eficientización de sus recursos asignados y se creará una cultura de mejora continua dentro de la organización, lo cual es algo que actualmente no existe.

En términos de costos no hay nada de qué preocuparse, para la implementación de este proceso solo se necesita una computadora con Microsoft Office, para poder crear y ejecutar el formulario en Microsoft Office y así poder tener esta información de manera digital e imprimirla de ser necesario.

El recurso más importante es el tiempo para seguir esta recomendación. La jefa del área deberá de tomarse 1 semana cada 6 meses para cumplir con este proceso.

El área más destacada como deficiente en el presente estudio, es el reconocimiento que reciben los colaboradores. Este fue marcado como inaceptable ya que en efecto, no existen actividades de reconocimiento en el área.

Pensar en reconocimiento por lo general lleva a costos, sin embargo existen muchas otras actividades de reconocimiento que tienen un costo muy bajo y en algunos casos ningún costo en lo absoluto. A continuación se presenta una lista de actividades que la Unidad de Recursos Humanos en estudio podría realizar:

- a. Capacitar a la cabeza de la Unidad en términos de coaching. Esta capacitación se puede hacer a través de INSAFORP que otorga muy buen contenido de liderazgo el cual incluye planes de reconocimiento, desde como felicitar a colaboradores por un buen desempeño (que es reconocimiento público), hasta como crear un plan de acción con un presupuesto definido para motivar al personal.
- b. Crear un boletín informativo con acciones recientes de miembros de la unidad que hayan contribuido a la mejora de su desempeño. Este boletín informativo también atacaría a la comunicación de prácticas realizadas por otros empleados que los ayudan en su día a día para que puedan ser replicadas por otros miembros de la organización.
- c. Celebración de cumpleaños. Una actividad muy simple en la cual se toman 30 minutos al mes para celebrar con un pequeño detalle a las personas que cumplan años.
- d. Reconocer con tiempo libre. Si la carga laboral lo permite, se puede otorgar medio día libre, o una hora adicional de almuerzo a la(s) persona(s) que hayan tenido un desempeño que exceda las expectativas de las metas estipuladas.
- e. Premiar al desempeño extraordinario a final de año. Con un presupuesto pequeño, se puede comprar un regalo al final del año para la persona que haya excedido sus metas a lo largo del periodo, esta actividad se puede realizar con un presupuesto desde \$30.00 al año para comprar dicho regalo. De contar con un presupuesto mayor se podría realizar esta actividad con mayor regularidad, ya sea semestral, trimestral o mensualmente.
- f. Reconocer al empleado del mes. Contar con las fotografías de los miembros de la Unidad y colgarla en las oficinas de la Unidad haciendo saber que es la persona más sobresaliente del mes. De esta manera se reconoce el desempeño extraordinario con todos los visitantes a las oficinas. Esta

actividad puede realizarse en base a resultados o también puede hacerse en conjunto con todos los participantes de tal manera que entre ellos escojan al ganador.

- g. Solicitar presupuesto para crear un plan de bonificaciones para los miembros de la Unidad. En base a sus métricas poder reconocer en forma de bonificación a los miembros de la Unidad. Se sugiere un plan de bonificación básico de \$50.00 por persona de manera trimestral, de ser así para la unidad, esto representaría un costo máximo anual de \$600.00 repartidos en 4 entregas trimestrales.
- h. Campaña de comunicación de las prestaciones actuales. Los miembros de la unidad sienten que el reconocimiento que se les da es inaceptable, sin embargo tienen prestaciones muy envidiables que por ser constantes pierden su valor. Es necesario comunicar antes de que estas prestaciones se den su razón de ser y el enfoque hacia la satisfacción de los empleados que estas tienen, prestaciones como:
  - i. Vacaciones anuales
  - ii. Aguinaldo
  - iii. Horario privilegiado
  - iv. Feriados nacionales y la posibilidad de hacer horas compensatorias para tener un mayor tiempo de descanso en estos
  - v. Estabilidad laboral

El factor determinante en todas estas sugerencias es que la jefatura de la Unidad se comprometa y emite un mensaje claro en sus actividad rutinarias de que una parte muy fundamental de su rol en la organización es la de asegurar que su equipo cuente con las herramientas necesarias para ejercer bien sus actividades asignadas, y que dentro de esto se encuentra el asegurar que su equipo de colaboradores se desempeñe bajo un ambiente agradable de confianza y respeto mutuo.

#### **4.4 Levantamiento e implementación de procesos de reclutamiento y selección de personal, transparentes y objetivos en base a las competencias necesarias del puesto en requerimiento o evaluación.**

En la actualidad se cree que los empleados de la organización son contratados por algún tipo de lazo amistoso, o como lo dicen los miembros de la Unidad “por cuello”, en lugar de ser contratados por la capacidades y cualidades que poseen los aspirantes a cualquier plaza.

Nuevamente nos encontramos en otra situación en donde el perfil necesario para cada puesto es de suma importancia. Esto establece las características necesarias que deben de tener las personas que son contratadas.

La Facultad cuenta actualmente con el presupuesto anual de las plazas a ofertarse, si es una posición no presupuestada, el decanato se encarga de su incorporación en presupuesto anual. Para la Unidad de Recursos Humanos esto es una ventaja ya que espera a que todo esto se realice para iniciar su proceso. Esto en otras palabras quiere decir que no existe un costo adicional para esta solución, es solo una cuestión de establecer un proceso que brinde claridad e imparcialidad en sus resultados. El proceso a seguir que se sugiere es el siguiente:

- A. Comunicación de la plaza a reclutar
- B. Recolección de hojas de vida de los aspirantes
- C. Discriminación de las hojas de vida de los aspirantes para separar aquellos que cumplen todos los requisitos
  - a. Educación
  - b. Experiencia
  - c. Cualidades comprobables
    - i. Documentación presentada
    - ii. Comprobación del historial del candidato
- D. Validación de referencias (si fueron solicitadas)
- E. Entrevistas y/o exámenes de admisión

- a. Con un miembro de recursos humanos a cargo del proceso
  - b. Con el jefe inmediato de la plaza en oferta
- F. Selección del mejor candidato
- a. Enviar un notificado con las razones de porque fue seleccionado
  - b. Contratación

Se recomienda fuertemente que a lo largo de todo el proceso un representante de recursos humanos este presente para dar fe y legalidad del transcurso del proceso de selección, también la involucración de una persona con un puesto de jefatura ajena al departamento pero con un rol similar. Esto con la finalidad de que una persona ajena al proceso pueda dar su opinión de los candidatos de manera objetiva y ayudar a dar puntos de vista objetivos con respecto a los candidatos, y que sus opiniones tengan peso en el proceso de selección.

La implementación de este proceso sugerido brindará a la estructura de la facultad la seguridad de que todos los procesos que se llevan a cabo son legales y que dan como resultado la persona ideal para el rol a desempeñar. A su vez, esto también ayudará a mejorar el clima laboral de la organización y promoverá un comportamiento orgánico de colaboración y trabajo en equipo dentro de la Facultad.

Perfectamente puede ser aplicado a partir de la próxima plaza en oferta y ser efectivo tanto para plazas permanentes como temporales. En el caso se trate de selección de maestros también puede ser aplicado a maestros de planta o por hora clase ya que para ambos casos los requerimientos de horarios suelen ser diferentes.

#### **4.5 Definición del personal necesario dentro de la Unidad de Recursos Humanos para realiza las actividades del departamento.**

Actualmente la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con 3 personas, la cual consta de un jefe de departamento y 2 técnicos auxiliares, uno dedicado a Planillas y otro a capacitaciones.

En términos de carga de trabajo se recomienda hacer un estudio que permita definir el personal idóneo para la realización del resto de actividades que no se realizan con la misma prioridad (Selección de Personal, reclutamiento, remuneraciones, pago de horas extras, actualización de expedientes, capacitaciones y su seguimiento, clima organizacional,) ya que actualmente el personal que posee la unidad le permite realizar pocas tareas como: Planillas, Capacitaciones, Nombramiento e Historial de Jubilación.

Este estudio permitirá que el departamento cuente con el personal idóneo para la realización de todas las actividades, de forma eficaz y efectiva. Este estudio puede tomar de 2 a 4 meses dependiendo del grupo consultor a cargo del proyecto.

Los costos de este estudio pueden ser reducidos en su totalidad si se lleva a cabo por estudiantes de la UES. Estas personas pueden ser candidatos de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial o también con estudiantes de pregrado que tengan dentro de su formación fuertes conocimientos de:

- Estudios de tiempos y movimientos
- Finanzas
- Administración de personal
- Sistemas de compensación de labores

Si se prefiere contratar a una firma consultora o consultores independientes, se puede incurrir en costos muy variados entre \$500.00 y \$3,500.00. Por otro lado el tiempo para llevar a cabo este proyecto dependerá de si es necesario generar una licitación pública, de ser así su realización podría alargarse de manera exponencial,

por lo que se recomienda utilizar egresados de la MAECE para brindar un producto de calidad y no incurrir en costos.

Si la Unidad de Recursos Humanos, no distribuye sus actividades a un número de empleados idóneo, no se podrán realizar más tareas que no sean Planillas, Nombramientos e Historial de Jubilaciones, lo cual no permite que esta Unidad cumpla su función de Recursos Humanos y genere descontento en la institución ya que sus empleados no sentirán el apoyo del área para solventar cualquier necesidad relacionada a Liderazgo, clima organizacional burocrático, empoderamiento y remuneraciones. Con una distribución adecuada de la carga laboral, aparte de cumplir con las funciones que una Unidad o Departamento de Recursos Humanos debe brindar a la organización, se espera comenzar con iniciativas que brinden un valor agregado para la organización.

#### 4.6 Nueva estructura de la Unidad de Recursos Humanos Propuesta

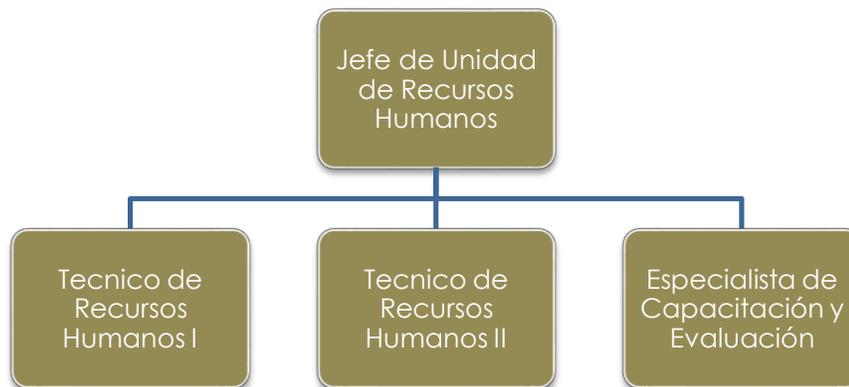


Figura 20. Propuesta de Organigrama Unidad de Recursos Humanos. Fuente: grupo investigador (2015)

A la estructura actual de la Unidad de Recursos Humanos, se propone agregar un recurso, encargado de completar las funciones de capacitación y evaluación del personal.

Esta necesidad nace de los encuestados, los 3 miembros actuales de la unidad de recursos humanos. Todos mencionaron en las entrevistas con ellos que la cantidad de trabajo es demasiada y que la mayoría de su tiempo es consumido por el procesamiento de planillas, licencias (permisos por ausencia), contrataciones, refrendas y actualización de expedientes de docentes fijos.

Aunque el nombre del puesto sugerido es: Especialista de Capacitación y Evaluación, no tienen que ser necesariamente ese, el nombre de esta plaza propuesta está a disposición de la Jefa del Departamento. La última persona que se contrató tenía este propósito, pero la carga laboral ha consumido todo su tiempo, y ya no tiene la disponibilidad para lograrlo.

La persona que desempeñe este rol en la organización, estará encargada en generar propuestas y planes de capacitación para el personal; gestionar políticas de capacitación continua para desarrollar el talento de los miembros de la facultad así como hacer buen uso del presupuesto destinado a este fin.

Por otro lado, la creación de manuales de puesto ayudará a levantar un modelo robusto de evaluación al personal. Esta persona también tendrá la capacidad de desarrollar métodos de evaluación de personal basándose en estos manuales de puesto, y también de mejorarlos de manera continua en base a las necesidades que se vayan presentando.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- La Unidad de Recursos Humanos en estudio no es una entidad autónoma dentro de la organización de la UES, y es necesario que todas las unidades y/o departamentos ejecuten una comunicación efectiva entre sí.
- Al comparar con una universidad privada, se observa atraso de parte de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES. Atraso no solamente en equipo, sino en todo el conjunto de iniciativas que se generan desde esta Unidad (Remuneraciones, Evaluación de Desempeño, Capacitaciones anuales) De no ser por el prestigio académico con el que cuenta la UES, y por los bajos costos de sus servicios, la competencia la pudiera sacar del mercado sin mayor dificultad.
- Los paradigmas que se tienen en la Facultad en términos de procesos de selección poco transparentes y personal contratado solo por nexos amistosos con la jefatura de la organización, tienen fundamentos válidos de acuerdo con los miembros de la unidad de recursos humanos. En muchos casos se han observados personas escogidas y contratadas que cumplen de manera muy pobre los requisitos para la plaza en oferta en comparación de otros candidatos. Estos candidatos no dan los resultados esperados y no hay medidas correctivas tomadas porque después de una investigación a veces se sabe que estas personas son familiares o amigos de alguien con un puesto de jefatura.
- El cuerpo estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas es quien sufre los efectos de la mala organización y estructuración de la Unidad de Recursos Humanos. Los sufre mediante procesos engorrosos e ineficientes por la cultura burocrática que se vive en la UES y por la falta de claridad y documentación de los procesos que se realizan, combinados con una pésima atención al cliente de parte de los empleados de la Facultad. Como ejemplo hemos medido el tiempo de matriculación al que se someten los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas:

<b>Tiempo de Matriculación</b>	
<b>Universidad Don Bosco</b>	<b>3 Horas</b>
<b>Universidad Francisco Gavidia</b>	<b>2 Horas</b>
<b>Universidad de El Salvador</b>	<b>3 Días (8 h)</b>

**Tabla 16. Tiempo de Matriculación en Universidad Nacional y Privada. Fuente Grupo Investigador (2013)**

- La unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES puede seguir operando de la manera en como lo está haciendo en la actualidad, pero está subutilizando los recursos que actualmente posee. No está siendo eficiente en la manera en cómo se ejecutan las actividades.
- Para que los cambios propuestos para la Unidad de Recursos Humanos tengan éxito y den los resultados esperados, esta iniciativa debe de ser apoyada y generada desde el nivel más alto de la organización.
  - Esto es importante no solamente por los recursos que se necesitan para llevarse a cabo el proyecto, también porque a nivel de personas es importante observar a la cabeza de la Unidad ser un agente de cambio dentro de su misma organización. Esto generará un ambiente orientado positivamente a cumplir con estos nuevos estatutos que ganaran mayor credibilidad con el tiempo una vez los resultados esperados sean notables.
  - Tanto la jefa de la unidad de recursos humanos como sus colaboradores mencionan la falta de involucramiento de parte de sus líderes ("El Decanato").

## 5.2 Recomendaciones

- Creación de Manuales de Puesto y Funciones para la Unidad de Recursos Humanos.
- Ejecutar procesos de selección claros y transparentes en base a lo propuesto por la autora Margaret Butteriss
- Empoderar de manera correcta a la unidad de recursos humanos para que realice los procesos de selección siendo ellos quienes tomen la decisión del mejor candidato en base a los requerimientos del puesto
- Hacer los procesos de selección y búsqueda de personal con referencia a las competencias necesarias detalladas en los manuales de puestos de las plazas existentes
- Llevar una bitácora documentada del proceso de selección para poder responder a cualquier cuestionamiento respecto a cualquier persona seleccionada para una plaza
- Dar a conocer los roles de la unidad de recursos humanos dentro de su facultad respectiva para que sus usuarios sepan para que buscar ayuda en dicha unidad. Esto eliminara desconformidades y malos entendidos de personal docente que no están contentos con la unidad ya que no los ayudaron con actividades que la unidad de recursos humano no está en disposición de ejecutar.
- Involucrar a la jefa de la unidad de recursos humanos en foros en los que tenga interacción con las demás áreas de la facultad para que la información acerca de los planes de mejora fluya y para que comprendan el porqué de los cambios que sin duda alguna los afectarán a ellos también.

## Bibliografía:

- Tesis "Propuesta de Instrumentos para reestructuración Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador", Maestro en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, San Salvador, Universidad de El Salvador, 2004.
- UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. Facultades Universidad de El Salvador [en línea] <[http://www.ues.edu.sv/facultades\\_universidad](http://www.ues.edu.sv/facultades_universidad)> [consulta : 22 septiembre 2014]
- Ranking de Universidades en El Salvador. Ranking Web de Universidades [en línea] <[http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/El%20Salvador](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/El%20Salvador)> [consulta : 22 septiembre 2014]
- Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 5ta edición, McGraw-Hill, 2001.
- PREMIO SALVADORENO A LA CALIDAD. [en línea] <<http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>> [consulta : 22 septiembre 2014]
- Cabrera, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional, 1 (2), 1-19.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6a ed). México: Interamericana S.A. de CV.
- Carmen de Nieves Nieto, Lorenzo Ros McDonnell, "Comparación entre los modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000". En: X Congreso de Ingeniería de Organización (7 y 8 de Septiembre de 2006, Valencia )
- Margaret Butteriss, REINVENTANDO RECURSOS HUMANOS, 1era Edición, Ediciones Gestión 2000, 2001.
- Elena Rubio Navarro. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa, España, Semanario de economía familiar, consumo y empleo, 1999.

- Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos. Lorena Salamero, Capital Humano y Gestión del conocimiento. [en línea] <<http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/1-capital-humano-y-gestion-del-conocimiento.pdf>> [consulta : 22 septiembre 2014]
- Los Recursos Humanos. Artículo: Política de puertas abiertas [en línea] <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2759-politica-de-puertas-abiertas.html>> [consulta : 22 septiembre 2014]
- “Análisis de la estructura organizativa y de influencia que ejerce el tamaño sobre ella. una aproximación empírica (Ruiz Mercader, Josefa; Sabater Sanchez, Ramon)”, Univ. Murcia, Dep. Economía de la Empresa, España (21) 1999.
- UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. Memoria de Labores 2011, Facultad de Ciencias Económicas, 2011.
- Susana Guadalupe Toledo Vásquez y otros, Tesis “Análisis y Propuesta de un Programa de Capacitación para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, diciembre 2010
- UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. Historia de la Facultad de Ciencias Económicas [en línea] <<http://www.fce.ues.edu.sv/index.php/facultad/historia>> [consulta : 22 septiembre 2014]
- Fitz-enz, Jac et al (2009) The ROI of Human Capital.
- Gan, Federico et al (2007) Manual de RRHH. UOC.
- Gan, Federico et al (1996) Desarrollo de RRHH. EAI.
- Porret Gelabert, Miquel et al (2010) Gestion de Personas. ESIC.

- Hay Group et al (2004) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de RRHH. DEUSTO.
- Jerico, Pilar et al (2008) La Nueva Gestión del Talento. Prentice Hall.
- Morales, Alfonso C. & Ariza Montes, José Antonio & Morales Fernandez, Emilio et al (1999) Gestión Integrada de Personas. Descleé De Brouwer.
- J. Costello, Sheila et al (1993) Effective Performance Management. Mc Graw-Hill.
- Scott-Lennon, Frank et al (2006) The Appraisals Pocketbook. Mgmt Pocket-books.
- Enos, Darryl D. et al (2007) Performance Improvement. Averbach Pub..
- Alles, Martha et al (2002) Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. Granica.
- Landsberg, Max et al (2010) The Tao of Coaching. .
- Whitmore, John et al (2009) Coaching for Performance. Paidós.
- Whitmore, John et al (2009) Coaching: El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas. Paidós.
- McAdams, Jerry L. et al (1998) Premiar el Desempeño. Díaz de Santos.
- Arraiz, José Ignacio et al (1999) Retribuir el Futuro. Santillana Profesional.
- Lawler, E.E. et al (2000) Strategy Pay. Jossey-Bass.
- Armstrong, M. & Baron, A. et al (1995) The Job Evaluation Handbook. Institute of Personnel and Development.
- Delgado Planas, Carlos et al (2000) Pagame como yo quiero. Mc Graw Hill.
- Roberto Luna Arocas, Despierta Talento (LID Editorial, 2011), LID Confereciantes.

## ANEXOS

### Anexo 1:

Tabla de posiciones de Universidades de El Salvador de acuerdo al sitio web <http://www.webometrics.info>

Ranking	<u>Ranking Mundial</u>	<u>Universidad</u>	<u>Det.</u>	<u>Presencia (Posición*)</u>	<u>Impacto (Posición*)</u>	<u>Apertura (Posición*)</u>	<u>Excelencia (Posición*)</u>
1	3453	<a href="#">Universidad de El Salvador</a>	9	932	2947	1873	4440
2	4002	<a href="#">Universidad Luterana Salvadoreña</a>	9	9131	2670	13242	5080
3	5090	<a href="#">Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</a>	9	3640	4357	2668	5080
4	7995	<a href="#">Universidad Francisco Gavidia</a>	9	3054	7935	1035	5080
5	8702	<a href="#">Universidad Tecnológica de El Salvador</a>	9	1100	8774	3293	5080
6	9934	<a href="#">Universidad Don Bosco El Salvador</a>	9	7266	9859	4842	5080
7	10338	<a href="#">Universidad Dr José Matias Delgado</a>	9	4810	10498	3248	5080
8	11851	<a href="#">Escuela Superior de Economía y Negocios</a>	9	12911	11413	17431	5080
9	12215	<a href="#">Universidad de Oriente El Salvador</a>	9	4592	12582	3572	5080
10	12255	<a href="#">Universidad Evangélica de El Salvador</a>	9	5736	12255	10901	5080
11	12819	<a href="#">Universidad Gerardo Barrios</a>	9	3619	12584	17513	5080
12	12906	<a href="#">Universidad Politécnica de El Salvador</a>	9	8863	12669	16535	5080
13	13312	<a href="#">Instituto Tecnológico Centroamericano</a>	9	2798	13394	13687	5080
14	14137	<a href="#">Universidad Católica de El Salvador</a>	9	9742	14185	12086	5080
15	14290	<a href="#">Universidad Monseñor Oscar Arnulfo Romero</a>	9	7175	14710	3525	5080
16	14593	<a href="#">Universidad Panamericana de El Salvador</a>	9	18429	14347	17222	5080
17	14603	<a href="#">Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer</a>	9	12303	14549	14014	5080
18	15209	<a href="#">Universidad Albert Einstein</a>	9	17327	15183	11776	5080
19	15307	<a href="#">Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios</a>	9	16324	15266	13176	5080
20	15365	<a href="#">Universidad Dr Andres Bello</a>	9	15865	15195	17513	5080
21	15446	<a href="#">Universidad Nueva San Salvador</a>	9	16496	15334	16132	5080
22	15574	<a href="#">Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas</a>	9	18293	15346	18444	5080
23	15916	<a href="#">Universidad Autónoma de Santa Ana</a>	9	10719	15934	14639	5080
24	16077	<a href="#">Universidad Pedagógica de El Salvador</a>	9	12824	16096	14662	5080
25	16582	<a href="#">Universidad Modular Abierta</a>	9	12373	16604	14451	5080

**Anexo 2:**

Diagrama del Modelo Salvadoreño de Calidad (Premio Salvadoreño a la calidad)



### Anexo 3:

Sugerencia de un formulario de evaluación de desempeño para el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES en caso un formulario similar no exista.

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	
Nombre del evaluador: _____	Facultad: _____
Cargo del evaluador: _____	Departament _____
Nombre del evaluado: _____	o: _____
Cargo del evaluado: _____	
Fecha de la evaluación: _____	
Periodo Evaluado: _____	

Métrica a evaluar:	
Parámetros de evaluación:	
Resultados obtenidos:	
Peso dentro de la evaluación:	Calificación de la métrica

Métrica a evaluar:	
Parámetros de evaluación:	
Resultados obtenidos:	
Peso dentro de la evaluación:	Calificación de la métrica

Métrica a evaluar:

Parámetros de evaluación:

Resultados obtenidos:

Peso dentro de la evaluación:	Calificación de la métrica
-------------------------------	----------------------------

Métrica a evaluar:

Parámetros de evaluación:

Resultados obtenidos:

Peso dentro de la evaluación:	Calificación de la métrica
-------------------------------	----------------------------

Comentarios del evaluador:

Comentarios del evaluado:

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma Decano de la Facultad

**Anexo 5:**



**Seminarios Cerrados**  
**Con Apoyo del 100% \*\***  
**SOLO DICIEMBRE 2013**

# COACHING GERENCIAL

Desarrollador pleno de las capacidades del líder

**CURSOS DE 16 HORAS**  
**Para 15 personas**

Una metodología de trabajo grupal o individual que libera el potencial de las personas hacia el logro de mayores y mejores resultados

**\*\* Requisito hacer trámite con Insaforp**



**OBJETIVO DEL CURSO**

Que los y las participantes reconozcan, identifiquen y apliquen las características y beneficios del Coaching a nivel personal y grupal, de modo que pueden desarrollar al máximo su potencial para liderar su equipo de trabajo en beneficio de la organización.

**TEMATICA PRINCIPAL**

**COACHING: INTRODUCCION AL TEMA**

- Fundamentos de coaching
- Concepto básico del coaching
- Orígenes, Objetivos e importancia
- Rompiendo paradigmas personales

**COACHING DESARROLLADOR PLENO DE CAPACIDADES**

- Elementos del coaching
- Visión del coach
- Liderazgo mediante el ejemplo
- Planeación diaria y semanal
- Preguntas y Respuesta

**COACHING INDIVIDUAL**

- Habilidades básicas del Coaching
- Las funciones de coach
- Entrenamiento diario
- Acompañamiento total en el terreno
- Motivación individualizada
- Disciplina y compromiso
- Sentido de trabajo en equipo

**COACHING GRUPAL**

- Coaching grupal
- El Coaching y su relación con el desempeño.
- Cómo planifico un proceso de Coaching
- La auto evaluación
- La supervisión de personal

**Asesoría e Información**  
**Lic. Nidia Martínez**  
**Tel: 2264 9299 y 2264 9300**  
**capacitacion@talentohumano.com.sv**  
**www.talentohumano.com.sv**

## FORTALECE TUS HABILIDADES GERENCIALES

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), pone a disposición de Gerentes, Jefes y Coordinadores de empresas cotizantes, cursos modulares, apoyando el 85% del costo de la capacitación, en el marco del **Programa Desarrollo de Competencias Gerenciales**.

Si estas interesado en participar en cualquiera de los cursos modulares de las áreas siguientes favor realizar el trámite a través de la Gerencia de Recursos Humanos de tu empresa.

CENTRO DE FORMACIÓN	ÁREAS DE CAPACITACIÓN
<b>Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)</b> Contacto: Flor de María de Merino TEL.: 2267-9218 E-mail: capacitacion@asi.com.sv	ADMINISTRACIÓN CALIDAD PRODUCCIÓN
<b>Cámara de Comercio e Industria de El Salvador</b> Contacto: Carolina de Hernández TEL.: 2231-3085 E-mail: lcanizales@camarasal.com chernandez@camarasal.com	FINANZAS CALIDAD ADMINISTRACIÓN MERCADEO Y VENTAS PRODUCCIÓN
<b>Capacitación Profesional en Computación, S.A. de C.V.</b> Contacto: Sarahí Rivera y Edgar Orlando Borja Hernández TEL.: 2228-9555; 2228-9528 E-mail: gerencia@capucom.net	ADMINISTRACIÓN
<b>Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b> Contactos: Olga Zelaya y José Eduardo Escobar TEL.: 2212-1669 E-mail: jescobar@fepade.org.sv olga@fepade.org.sv	MERCADEO Y VENTAS
<b>Metas y Visión, S.A. de C.V.</b> Contacto: Marjorie Rivera y María Mercedes de Caballero TEL.: 2264-0946; 2541-4212; 2287-2907 E-mail: gerencia@metasyvision.com comercializacion@metasyvision.com	RECURSOS HUMANOS ADMINISTRACIÓN
<b>Universidad Don Bosco</b> Contacto: Violeta Chacón, TEL.: 2251-5037, 2251-5071 E-mail: violeta@udb.edu.sv	CALIDAD PRODUCCIÓN
<b>Universidad Dr. José Matías Delgado</b> Contacto: Mariela Larios TEL.: 2212-9400 Ext. 279 E-mail: posgradomatias@ujmd.edu.sv	FINANZAS ADMINISTRACIÓN PRODUCCIÓN

**Información sobre más temas de capacitación en sitio web:**

[www.insaforp.org.sv](http://www.insaforp.org.sv)

Lunes 3 de junio de 2013

**HACEMOS DE LA CAPACITACIÓN UNA OPORTUNIDAD**



## CURSOS TÉCNICOS Y ESPECIALIZADOS, SIN COSTO PARA TRABAJADORES

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), pone a la disposición de los trabajadores de las empresas cotizantes, cursos técnicos y especializados, sin costo para el participante, en el marco del **Programa Formación Continua Área Técnica**.

Si estás interesado en participar en cualquiera de los cursos especializados de las áreas siguientes, favor realizar el trámite a través de la Gerencia de Recursos Humanos de tu empresa.

CENTROS DE FORMACIÓN	ÁREAS DE CAPACITACIÓN
<b>Asociación Ágape de El Salvador</b> Oscar García Tel. 2429-8734 E mail: cfp@agape.com.sv	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS ELECTRICIDAD RESIDENCIAL ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ ELECTRÓNICA APLICADA ELECTRICIDAD INDUSTRIAL MÁQUINAS ELÉCTRICAS MECÁNICA AUTOMOTRIZ
<b>Asociación Fe y Alegría</b> Sara Escobar Tel. 2243-1282 ext. 105 E mail: s.escobar@feyalegria.org.sv	SOLDADURAS ESPECIALES
<b>Asociación Institución Salesiana</b> Lorena Flores, Gloria Rivas Tel. 2234-6047 2523-8855, 2523-8809 Email: cfp@santacecilia.edu.sv gloria.rivas@gmail.com	MECÁNICA GENERAL ELECTRICIDAD INDUSTRIAL ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ MÁQUINAS ELÉCTRICAS MECÁNICA DE MOTOCICLETAS MECÁNICA AUTOMOTRIZ
<b>Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE</b> Rosa Fernández, David Cruz, Dalila Orellana, Oscar Barahona Tel. 2132-7473, 2132-7476 E mail: rfernandez@itca.edu.sv, ez@itca.edu.sv, rfernandez@itca.edu.sv, dcruz@itca.edu.sv, dportillo@itca.edu.sv, obarahona@itca.edu.sv	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS CALDERAS ELECTRICIDAD INDUSTRIAL ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ ELECTRÓNICA APLICADA ELECTRÓNICA BÁSICA HIDRÁULICA Y NEUMÁTICA MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO INDUSTRIAL MÁQUINAS ELÉCTRICAS MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS CNC MECÁNICA AUTOMOTRIZ MECÁNICA AUTOMOTRIZ AVANZADA MECÁNICA GENERAL MECATRÓNICA SOLDADURA CONVENCIONAL SOLDADURA ESPECIAL
<b>SWISSCONTACT SERVICES, S.A.</b> Julián Soriano Tel. 2222-0016 Email: js@swisscontact.org.sv	ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ AVANZADA MECÁNICA AUTOMOTRIZ MECÁNICA AUTOMOTRIZ AVANZADA
<b>Universidad Don Bosco</b> Violeta Chacón Tel. 2251-5071 Email: violeta@udb.edu.sv	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS CALDERAS ELECTRICIDAD INDUSTRIAL ELECTRICIDAD RESIDENCIAL ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ ELECTRÓNICA BÁSICA HIDRÁULICA Y NEUMÁTICA MANTENIMIENTO ELECTRÓNICO INDUSTRIAL MÁQUINAS ELÉCTRICAS MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS MECÁNICA AUTOMOTRIZ MECÁNICA GENERAL METROLOGÍA SOLDADURA ESPECIAL
<b>Universidad Politécnica</b> Ana Emperatriz Guardado Tel. 2225-7841 Email: ana.guardado@politecnica.edu.sv	ELECTRICIDAD INDUSTRIAL

**Información sobre más temas de capacitación en sitio web: [www.insaforp.org.sv](http://www.insaforp.org.sv)**

Miércoles, 5 de junio de 2013.

**SOMOS UNA POBLACIÓN CAPACITADA, PRODUCTIVA E INNOVADORA**

**"PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS - MYPES SALVADOREÑAS" PACKS EMPRESARIALES**

PROVEEDOR	CONTACTO	TEMA
<p align="center">CORPORACION DE SERVICIO INTEGRAL, S.A. DE C.V.</p>	<p align="center">Luis Carlos Zavala Tel: 2288-8788 E-mail: csintegral98@gmail.com, carlozavala27@hotmail.com</p>	Gestión y Administración del Negocio
		Comercialización y Acceso al Mercado
		Utilización del Internet para Mejorar el Negocio
		Análisis de Nuevas Oportunidades Empresariales y Plan de Negocio
<p align="center">CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR</p>	<p align="center">Carolina de Hernández Tel: 2231-3085 E-mail: lcanizales@camarasal.com, chernandez@camarasal.com</p>	Gestión y Administración del Negocio
		Comercialización y Acceso al Mercado
		Utilización del Internet para Mejorar el Negocio
		Análisis de Nuevas Oportunidades Empresariales y Plan de Negocio

## Anexo 6

Instrumentos de investigación utilizados por el grupo:

Instrumento utilizado para conocer la percepción de estudiantes acerca del proceso de inscripción semestral

Edad del encuestado: _____ Universidad en donde estudia: _____
¿Como Considera el proceso de matricula para su carrera/facultad? <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Deficiente
¿Cuanto tiempo le toma completar el proceso de matricula cada semestre en su carrera/facultad? _____

Instrumento utilizado con el personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES

Encuestador: _____				
Posición del encuestado: _____				
¿En cual de las siguientes categorías calificaría las siguientes funciones y/o características de la organización?				
	Inexistente	Deficiente	Regular	Fortaleza
Procesos definidos dentro de la Unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva interdepartamental para con la Facultad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto para actividades, iniciativas y proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación hacia el servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética profesional dada la evidencia de "compadrazgo"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanciones para acciones fraudulentas o sospechosas en algunos casos que involucran a estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones de personal objetivas y enfocadas a la mejora continua del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo acorde a cada situación de parte del decanato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planes de reconocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales y descripción de puestos y funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales de Procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ANEXO 7**

### **Modelos internacionales de calidad**

Otro modelo de Calidad, mundialmente aceptado, es el Malcolm Baldrige. Es el Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, se creó en el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción.

Así como el modelo Malcolm Baldrige existen muchos; a nivel internacional presentamos análisis de carácter comparativos entre el Malcolm Baldrige, Modelo EFQM (por sus siglas en Ingles de Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia, Modelo Gerencial Deming y el Modelo Iberoamericano para la Excelencia.

- El modelo EFQM se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos.
- El modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no solo con liderazgo, también con un estilo de dirección y procesos adecuados.
- El Modelo Gerencial Deming tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios así como la satisfacción del trabajador, fundamentales para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización.

- El Modelo de Malcolm Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado. <sup>23</sup>

En primer lugar hay que destacar que tanto el Modelo EFQM de Excelencia como el modelo Iberoamericano, son dos modelos que tienen mucho en común ya que el segundo está basado en el primero.

Ambos modelos presentan los mismos 9 criterios en la presentación de su estructura. La lectura del sistema en ambos es la misma. Estos criterios se clasifican en dos tipos, los primeros cinco pertenecen a la categoría de "Agentes o Procesos Facilitadores" y los cuatro restantes a la categoría de "Resultados". Las dos únicas diferencias que se notan están en la primera categoría.

La comparación de muestra mejor en la siguiente tabla:

<b>Agentes Facilitadores</b>		<b>Resultados</b>	
Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
1. Liderazgo	1. Liderazgo y estilo de dirección	6. Resultados en los clientes	6. Resultados en los clientes
2. Personas	2. Desarrollo de las personas	7. Resultados en las personas	7. Resultados en las personas
3. Política y Estrategia	3. Política y estrategia	8. resultados en la sociedad	8. resultados en la sociedad
4. Alianza y Recursos	4. Asociados y recursos	9. Resultados clave	9. Resultados globales
5. Procesos	5. Clientes		

Tabla 17. Comparaciones entre Modelos I. Fuente: Grupo Investigador (2013).

<sup>23</sup> Carmen de Nieves Nieto, Lorenzo Ros McDonnell, "Comparación entre los modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000". En: X Congreso de Ingeniería de Organización (7 y 8 de Septiembre de 2006, Valencia )

El Modelo Europeo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadores de la organización y en los resultados. Al igual que su homólogo europeo, el Modelo Iberoamericano, que también los basa además en los resultados; son clave en el enfoque de ambos, el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. El Modelo Gerencial Deming, basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua. Mientras que el Modelo de Malcolm Baldrige, se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización<sup>24</sup>.

Tanto el modelo EFQM y el Malcolm Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional.

Como se puede apreciar, la similitud en los modelos es muy notoria. Es importante remarcar como en todos los modelos los criterios como "Personas", "Aprendizaje", "Clientes", "Alianzas y Recursos", "Enfoque en los recursos humanos", por mencionar algunas, son importantes. Esto nos da un preámbulo de los roles del área de Recursos Humanos en una organización de calidad certificada.

A un nivel más profundo, cada organización decide de manera puntual como proceder y que actividades realizar para el propósito de los objetivos de la organización misma dentro del área de Recursos Humanos, sin dejar de lado los criterios "generales" planteados en la tabla anterior.

Estos modelos nos permiten identificar en una empresa cuál es su rendimiento, clientes, personal y sociedad y como esto es logrado a partir del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos, por lo que

---

<sup>24</sup> Carmen de Nieves Nieto, Lorenzo Ros McDonnell, "Comparación entre los modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000". En: X Congreso de Ingeniería de Organización (7 y 8 de Septiembre de 2006, Valencia )

al aplicar uno de estos modelos a la unidad de recursos humanos, podemos encontrar las fallas y mejoras que posee.

Si las recomendaciones brindadas por esta Tesis se ponen en marcha la Facultad de Ciencias Económicas realizaría este proyecto para el año 2015, en el cambio de mando, lo que le permitirá realizar mejoras en el criterio de "Personas", realizando una Reestructura de la Unidad de Recursos Humanos para ofrecer un mejor servicio y mejorar la calidad de la unidad. Para el año 2014, se pretende mejorar el esquema de capacitaciones para docentes y personal administrativo y digitalizar los expedientes.

### **Importancia de los Recursos Humanos en los modelo de calidad**

La importancia del recurso humano aparece una y otra vez en los modelos que utilizamos como guía para medir o garantizar la calidad de las operaciones realizadas en las organizaciones.

Esto es debido a que de acuerdo a las corrientes más innovadoras de la administración de empresas, las personas son un pilar fundamental en toda organización. Hoy en día no solo se trata de contar con personal que lleve a cabo las tareas asignadas, si no de tener a las personas adecuadas para realizar dichas tareas de manera óptima y eficiente.

Aunque tengamos a las personas con las competencias adecuadas para realizar las tareas, necesitamos personal capacitado y calificado para liderar a estas personas. Es aquí en donde un departamento o unidad de recursos humanos se vuelve fundamental para liderar todos los proyectos y procesos relacionados al manejo de personal.

En una organización, ya sea muy pequeña o grande en cuanto a cantidad de personal, se trabaja con personas y los mejores resultados vienen de personas que están felices de hacer lo que hacen y que cuentan con todas las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Cuando hablamos de personas contentas en una organización, tenemos que tener en cuenta que no existe una formula o proceso

que nos asegure la satisfacción de los empleados, pero si existen medidas y controles que pueden desarrollarse en una organización para hacer esto posible.

Calidad es un grado que se alcanza en aquellas organizaciones con una base sólida en su estructura organizacional, esta estructura organizacional está formada desde su nivel más bajo, por personas, y es por eso que el tema de recursos humanos se ha vuelto muy popular en la manera como las organizaciones son manejadas. Términos como liderazgo, clima organizacional, compensación y beneficios entre otros, están siendo introducidos incluso a organizaciones de poco personal.

### **Relevancia de los recursos humanos en modelos de calidad**

No se puede llegar a la excelencia operativa si no es mediante un buen equipo de trabajo, comprometido, capacitado y eficiente. Un departamento o unidad de recursos humanos dentro de la estructura organizativa debe de asegurar que la organización cuente con esto.

Aunque hemos planteado un estándar internacional para un modelo de calidad de cualquier organización, para efectos de la presente investigación usaremos como referencia el Modelo para una Gestión de Excelencia Salvadoreño. Seleccionado por ser un modelo 100% aplicable a la realidad de una organización salvadoreña; cuenta con las directrices planteados por los modelos internacionales, pero ambientadas a la medida de nuestra realidad nacional.

Este Premio Salvadoreño a la Calidad es más que un premio; es una estrategia que busca reconocer públicamente a todas aquellas organizaciones que demuestren ser modelos de excelencia en su gestión, a la vez busca la mejora de la productividad y competitividad de los sectores económicos al incrementar la eficacia y la eficiencia de los productos y con esto la calidad de los productos y servicios que estas organizaciones ofrecen.

En cuanto a la importancia que se le da a factor "Recursos Humanos", este modelo no es la excepción a los modelos internacionales. Dentro de la forma en la que este modelo evalúa a las organizaciones, de 1000 puntos que una organización puede

obtener, el área de recursos humanos está marcada en 2 criterios del modelo; "Liderazgo" con 120 puntos, y "Orientación al personal" con 85 puntos. Es decir que un 20.5% de la evaluación, recae directamente sobre el sector de recursos humanos de la organización<sup>25</sup>.

El primer criterio de Liderazgo, evalúa como la alta dirección guía y apoya a la organización. El gobierno de la organización también es evaluado en éste criterio y como este aborda sus responsabilidades éticas, legales y sociales.

Es importante para toda organización tener un claro entendimiento de cómo la alta dirección lidera. Aunque liderar parece ser un término muy simple, saber cómo la alta dirección lidera su organización incluye factores de comunicación e incentivación a su personal y mediante esto encaminar la organización a un alto desempeño.

El mejor punto de partida se encuentra en la misión, visión y valores de todas las organizaciones. Si no se cuenta con claridad en estos 3 conceptos anteriores, hay algo que falla en el liderazgo de la organización.

No existe un buen estilo de liderazgo si no hay buena comunicación en todas las ramas de la organización, ¿Cómo es el proceso de comunicación de la alta dirección hacia la organización y viceversa? Si hay una respuesta a esta pregunta, es porque la organización y sus líderes se preocupan por que la comunicación en la organización fluya de manera correcta.

El área de recursos humanos es responsable de asegurarse contar con líderes en la organización, el concepto de jefe que inspira temor, que culpa y que dirige pero no guía a sus colaboradores, ha sido desfasado hace mucho tiempo por la administración de empresas, y se ha demostrado de manera cualitativa y cuantitativa que un líder da mejores resultados que un jefe, en muchos aspectos.

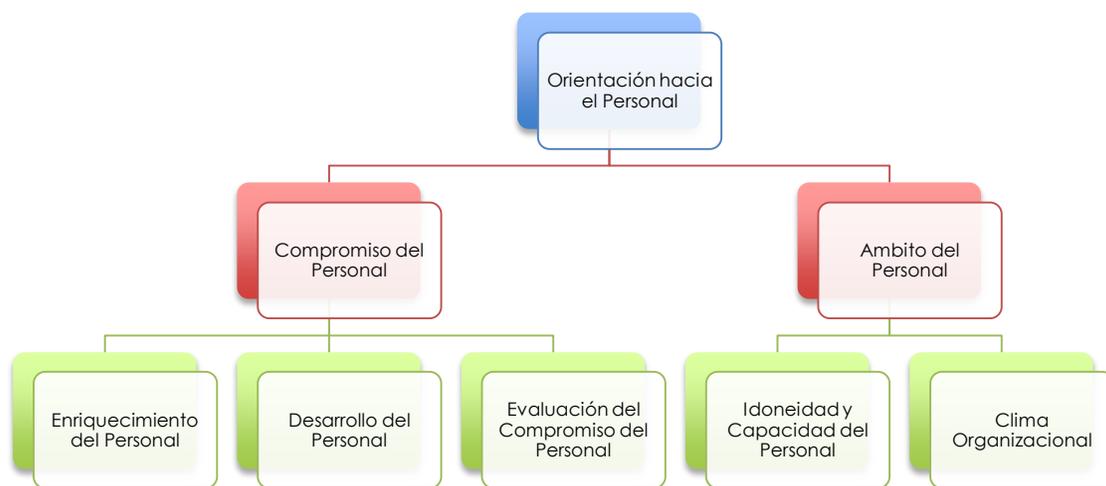
No solo recae sobre recursos humanos en su área de liderazgo la parte interna de los recursos humanos, también la proyección social de la organización. Esto lleva a

---

25 ,17 PREMIO SALVADORENO A LA CALIDAD. <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>

evaluar de qué manera la organización maneja sus responsabilidades sociales, asegura una conducta ética y desempeña una buena práctica ciudadana.

En la segunda parte de dicho modelo, se evalúa la orientación hacia el personal; es como la organización compromete, administra y desarrolla a su personal para utilizar su máximo potencial alineado con la totalidad de su misión, estrategia y planes de acción. Este criterio examina la habilidad para evaluar la idoneidad del personal para construir un ambiente que conlleve a un desempeño de excelencia<sup>26</sup>.



**Figura 21. Modelo Salvadoreño de Calidad. Fuente: Grupo Investigador (2013).**

Como se muestra en la Figura 21, este apartado enfoca 2 áreas importantes del capital humano<sup>27</sup>; el compromiso del personal y el ámbito del personal.

<sup>26</sup> PREMIO SALVADORENO A LA CALIDAD. <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>

<sup>27</sup> Gary Becker, economista Americano, define el Capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La idea de un stock inmaterial imputado a un individuo que puede ser acumulado y usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el costo de los gastos de educación y los gastos correspondientes, versus el costo de productividad, es decir, el sueldo que recibiría si estuviera desarrollando una actividad económica, y sus rentas futuras actualizadas.

Con respecto al compromiso del personal, esto tiene mucho que ver en cómo la organización fomenta una cultura organizacional con comunicación abierta, diversidad de ideas, culturas y pensamientos de su personal. A simple vista no se gana mucho con esto, pero estas variables definitivamente afectan el compromiso de su personal. Crean un ambiente de trabajo en el que la automotivación<sup>28</sup> se da por naturaleza dado a que se cuenta con un personal satisfecho con su trabajo, y por trabajo validamos no solo una labor digna y remunerada de acuerdo al grado de complejidad, también al sentido de integración de parte de los empleados para con la organización, una fuerza laboral incluida en la toma de decisiones y la conciencia de que la organización posee un balance entre rentabilidad y sentido humano con sus trabajadores.

Para continuar mejorando en búsqueda de la excelencia, es necesario evaluar a las personas respectivamente a cada posición. Tomando en cuenta todo lo anterior, las evaluaciones que se realicen deberán ser justas y con parámetros medibles y previamente establecidos para eliminar cualquier posibilidad de subjetividad. Dicha evaluación tendrá como única finalidad la mejora de los empleados y ningún momento perjudicar a la fuerza laboral. El resultado de esto mostrará no los errores de los empleados, todo lo contrario, el resultado será una serie de áreas en las que la posición evaluada necesitará entrenamiento o capacitación para poder elevar este potencial o competencia al máximo y así como resultado en conjunto de la evaluación de todas las posiciones, el crecimiento profesional de la organización. Según las entrevistas realizadas a diferentes docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, actualmente no se realizan o se han realizado evaluaciones de Desempeño, por lo que desde la creación de la facultad no se ha podido medir cuales son las necesidades de capacitaciones o entrenamiento que necesitan para mejorar su trabajo.

La gran paradoja de la Facultad está en que si hay un nivel saludable de motivación dentro de los empleados, pero no va directamente proporcional al nivel de productividad de la fuerza de trabajo. Esto puede pasar porque el personal no es honesto en las evaluaciones, o porque no está claro el nivel mínimo de

---

<sup>28</sup> La motivación debe de ser personal, nada externo motiva y menos dinero

productividad que se espera de ellos, mucho menos estarán conscientes de que es considerado como "valor agregado" dentro de sus actividades cotidianas. Este diagnóstico dará visibilidad de cuál es el caso y las recomendaciones pertinentes para enmendarlo.

Sin lugar a duda una persona motivada y comprometida necesita desarrollo para continuar mejorando su desempeño. Cada rol dentro de la organización tiene que ser desarrollado en base a su utilidad en ella, es decir, cualquier tipo de posición estratégica deberá ser desarrollada en cuanto a pensamiento estratégico y técnicas para lograrlo y por otro lado la parte operativa de la organización deberá de ser capacitada en la ejecución de sus labores de manera que esta ejecución se vaya perfeccionando. La motivación es uno de los principales problemas dentro de la Facultad, ya que aunque los empleados tienen buenas prestaciones e incentivos, el clima laboral en el que se manejan hace que su compromiso y productividad no guarde relación con las prestaciones y su salario.

Cuando hablamos de desarrollo, la parte de aprendizaje esta implícita y es necesario identificar mediante un análisis de competencias que áreas han de ser desarrolladas para el mejor desempeño de las personas en su posición actual, y que otras competencias necesitan un enfoque diferente para el crecimiento profesional de las personas en la organización. Es de igual manera importante no solo brindar la posibilidad de aprendizaje o capacitación, también de evaluar la efectividad y la eficiencia de los sistemas de aprendizaje y desarrollo.

Todo lo anterior es de suma importancia para el desarrollo del recurso humano, pero estos esfuerzos de parte de la organización serian un desperdicio si se le dan a personas que no se sienten comprometidos con la organización; es por eso que surge la pregunta ¿Qué tan comprometido está el personal con el que cuenta la organización?

Existen metodologías de evaluación y medición formales e informales para determinar el compromiso del personal de la organización. El Modelo para una Gestión de Excelencia Salvadoreño cuestiona el tipo de metodología que utiliza actualmente la empresa para esta medición (encuestas de satisfacción, encuestas

de clima laboral, etc.) Así como la relación de los hallazgos de estas evaluaciones del compromiso del personal con los resultados claves de la organización en términos de resultados generados por el personal de manera individual.

Hablamos en otra área de este mismo apartado del modelo, hablamos de la idoneidad y capacidad del personal, y del clima que esto genera.

La organización debe de gestionar la capacidad del personal necesario y su idoneidad para cumplir el trabajo en la organización. Factores como sistemas de evaluación de idoneidad y capacidad del personal actual; cualidades, competencias y aptitudes del personal requerido son medidos en este apartado.

La organización debe de contar con un proceso definido de búsqueda, contratación, ubicación y retención del nuevo personal así como asegurar que el personal contratado represente las diversas ideas, culturas y pensamientos de la comunidad donde se contrata el mismo. Una vez se cuenta con el personal idóneo y necesario, es vital prepararlos para cambios en las necesidades de la organización y en el entorno. Esto va acompañado de un plan que minimice el impacto operativo en caso sea necesario una reducción de personal por cualquier razón. La Unidad de Recursos Humanos ya cuenta con valores, los cuales son heredados de los valores de la facultad; la teoría expuesta en capítulos posteriores muestra como es importante que todos los empleados de la Unidad se identifiquen con dichos valores, para que sea mediante estos, que dicha cultura mencionada pueda llevarse a realizar y permita el diseño y ejecución del plan propuesto.

Así como todo lo mencionado anteriormente recae sobre el area de recursos humanos, también el clima que genera todos esos procesos, procedimientos y metodologías aplicadas.

Es importante denotar que el clima en una organización no solo es el aspecto intangible del sentir común, salud y seguridad laboral<sup>29</sup> son la base de todo

---

<sup>29</sup> La ley de Prevención de Riesgos en Lugares de Trabajo- El Salvador, establece que de acuerdo al Convenio 155 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores y Medio Ambiente de Trabajo, ratificado por El Salvador mediante Decreto Legislativo N° 30, de fecha 15 de junio del 2000, publicado en el Diario Oficial N° 348, del 19 de Julio de 2000, todo Estado debe adoptar por vía legislativa o reglamentaria y en

bienestar. Una vez el empleado se sienta seguro, podrá abrirse para apreciar y agradecer las compensaciones y beneficios que la organización ofrece para las diferentes categorías y tipos de colaboradores.

Es de suma importancia llevar esto a la práctica en la Facultad, pero antes de hacerlo, es requerido un análisis que permita cotejar la realidad actual de dicha Unidad de Recursos Humanos con el ideal que el Modelo para una Gestión de Excelencia propone.

Es válido mencionar que este Modelo para una Gestión de Excelencia aplica para todo tipo de organización, ya que se tiene el paradigma que las organizaciones de gobierno se deben manejar de una manera diferente. Este argumento queda totalmente sin validez al remarcar que el Modelo Salvadoreño de Calidad es, como se menciona en un principio, un premio dado por el Gobierno de la República. Esto quiere decir que aplica de igual manera para organizaciones gubernamentales como de naturaleza privada.