

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADOS**



**TRABAJO DE TESIS**

**“ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE  
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.”**

**PRESENTADO POR:**

**LICDO. WILMER ORLANDO CORADO ASENCIO  
ING. CLAUDIA LORENA RUANO GONZÁLEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**DOCENTE ASESOR:  
MÁSTER MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA**

**DICIEMBRE DE 2017**

**SANTA ANA**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES CENTRALES**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO  
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVAREZ  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENITEZ  
SECRETARIO GENERAL

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA  
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
FISCAL GENERAL

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE  
OCCIDENTE**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
DECANO**

**ING. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS  
VICEDECANO**

**LICDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA  
SECRETARIO DE LA FACULTAD**

**MSC. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA  
DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADOS**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios Todopoderoso:** Por todas la bendiciones y éxitos que me ha permitido tener en mi camino; por brindarme la oportunidad de gozar una vida maravillosa y extraordinaria en muchas e infinitas formas.

**A mis hijos Emerson Matías y Hazel Isabella:** por ser la razón e inspiración de mi vida y por ser quienes me impulsan a superarme y ser mejor cada día.

**A mi esposa Meyvelin Rodríguez de Corado:** por ser la mejor amiga y principal motivación en mi formación y desarrollo profesional, por su comprensión y apoyo en la culminación de este nuevo proyecto.

**A mi compañera de tesis Claudia Lorena Ruano:** Por su paciencia, perseverancia y dedicación y por permitirme ser parte de este equipo de trabajo.

**A mi madre y demás familia:** por estar pendientes y animarme a finalizar esta etapa de mi vida.

**A mi querida Universidad de El Salvador:** que me ha dado la valiosa posibilidad de formarme profesionalmente y me ha brindado la satisfacción de laborar en ella por más de 10 años.

Wilmer Orlando Corado Asencio.

**A Dios todo Poderoso:** por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**A mi madre Marta Julia:** por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyo. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ella gracias por regalarme todo ese amor.

**A mi hermano William:** por estar conmigo y apoyarme siempre.

**A mi compañero de Tesis Wilmer Orlando Corado:** por su confianza, apoyo, por haber logrado un equipo de trabajo, llegar a la meta y compartir este logro.

**A mis amigos:** Por su apoyo incondicional y animarme a continuar siempre hacia adelante.

Claudia Lorena Ruano González.

## INDICE

INTRODUCCION.....	ix
CAPÍTULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2.    OBJETIVOS.....	17
1.2.1.    OBJETIVO GENERAL .....	17
1.2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.3.    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.    COBERTURA Y ALCANCE .....	19
1.4.1. COBERTURA TEMPORAL .....	19
1.4.2. COBERTURA ESPACIAL.....	19
1.4.3. ALCANCE .....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	20
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	21
2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS UTILIZADOS .....	23
2.3. MARCO JURÍDICO .....	26
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA .....	28
3.2.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
3.2.2. DISEÑO DE RECOLECCIÓN .....	28
3.2.3. TIEMPO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN .....	28
3.2.4. CONTEXTO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN.....	28

3.3. POBLACIÓN EN ESTUDIO.....	28
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	31
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	32
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	33
4.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	33
4.1.2. NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	38
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS. ....	48
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
ANEXOS .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1. Capacitaciones registradas en la Unidad de Recursos Humanos. ....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 1.2. Capacitaciones con apoyo de INSAFORP y Defensoría de los Derechos Universitarios. Años 2012, 2014, 2015, 2016 .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3.1. Personal administrativo de la FMOcc 2017 .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 3.2. Operacionalización de las variables en estudio.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4.1. Porcentaje de Personal administrativo con formación formal.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 4.2. Necesidades de capacitación por componente .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4.3. Necesidades de capacitación por área.....</b>	<b>46</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1. Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación. ....</b>	<b>25</b>
<b>Figura.4.1 Formación actual del personal administrativo no docente. ....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4.2. Formación por áreas de trabajo. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4.3. Interés mostrado por el personal para formarse. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 4.4. Personal que está estudiando en la universidad.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4.5 Personal que requiere capacitación en su puesto de trabajo .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCION

Se vive en una sociedad en donde los cambios se presentan a una velocidad creciente, e inmersa en este dinamismo está la Administración de Recursos Humanos, que implica el manejo del recurso máspreciado de toda organización.

El desarrollo de personas, como parte fundamental de la Administración de Recursos Humanos, ofrece la posibilidad de mejorar el desempeño de los colaboradores, quienes estarán dispuestos a desarrollar eficientemente sus funciones, adaptándose a las nuevas circunstancias que se presentan tanto a nivel interno como externo de la organización.

Las acciones de formación y capacitación, como parte fundamental del proceso de Desarrollo de personal, que es una de las funciones de la Administración de Recursos humanos, proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para mejorar sus competencias y desempeñarse con éxito en el puesto designado.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen como finalidad adecuar el hombre al puesto de trabajo que ya ha sido creado y que vendrá a ocupar, pero son los procesos de formación y capacitación los que garantizarán la ejecución óptima de las funciones que el puesto requiere.

La mayoría de las organizaciones no aplican una metodología para detectar si su personal requiere capacitación o si está realmente preparado, el primer paso para hacerlo es detectar las necesidades de capacitación, a través de un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación (DNFC).

De allí la importancia de realizar el trabajo de tesis denominado ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACTACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, enfocado en definir la estructura del programa

de capacitación basado en necesidades reales, tanto desde el punto de vista institucional como del análisis del puesto y de las necesidades de la persona que lo ocupa.

Este documento consta de cuatro capítulos, en el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos que guiarán la investigación, la justificación y la cobertura y alcance de la misma.

El capítulo II presenta el Marco teórico de referencia. Incluye los antecedentes del problema, teorías y conceptos básicos y el marco jurídico.

En el capítulo III se desarrolla el diseño metodológico de la investigación.

El capítulo IV presenta la discusión de los resultados obtenidos al elaborar el diagnóstico de necesidades de formación y capacitación.

Se presentan las principales conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y por último los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, actualmente desarrolla las actividades de: control y actualización de expedientes de personal, trámites de permisos, prestaciones sociales, control de asistencia, entre otras. Sin embargo, se observa la ausencia de actividades relacionadas a la capacitación del personal, debido a que solamente se encarga de la parte operativa de las mismas, al llevar el registro de participantes y solicitando el atestado correspondiente. (Recursos Humanos, 2017)

El artículo 8 literal b del Reglamento de Escalafón, menciona que es un derecho del personal recibir constantemente bajo programaciones cursos de formación, capacitación y actualización en áreas relacionadas con la función que desempeña.

Cabe destacar que el cumplimiento de este derecho está ligado a la existencia de una programación de acciones de formación, capacitación y actualización. Este derecho se ha negado, al no contar con un plan de capacitaciones elaborado con base en un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación (DNFC), lo que obstaculiza programar un proceso de formación y de capacitación acorde a las necesidades reales del trabajador.

Chiavenato (Chiavenato, 2009) menciona que “el diagnóstico de necesidades consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras”.

Las capacitaciones recibidas por el personal administrativo no docente de la Facultad desde 2012 hasta 2016 se presentan en la tabla 1.1, no hay evidencia de que exista una programación de las mismas.

<b>Tabla 1.1. Capacitaciones registradas en la Unidad de Recursos Humanos.</b>		
<b>AÑO</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO</b>
2012	5	134
2014	7	50
2015	3	53
2016	2	13

Elaboración propia con base en información de la Unidad de Recursos Humanos.

El detalle de las Capacitaciones se muestra en la tabla 1.2.

<b>Tabla 1.2. Capacitaciones con apoyo de INSAFORP y Defensoría de los Derechos Universitarios. Años 2012, 2014, 2015, 2016</b>			
<b>AÑO 2012</b>	<b>TEMA IMPARTIDO</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	
8 y 14 de marzo	Sistema de Gestión de Calidad. Cero desperdicios.	Mantenimiento	3
		Impresiones	2
18 de abril	Charla pre jubilaria	Todo el personal	114
14 y 21 de mayo	Gestión de Calidad. Programa Kaisen: las 5 S.	Administración	4
		Académica	
12 y 19 de mayo	Liderazgo	Biblioteca	1
		Coordinación de intendencia	1
		Coordinación de vigilancia	1
		Jefa de Proyección Social	1
		Jefa de Biblioteca	1
		Jefa de Planificación	1
15 y 25 de junio	Cómo implementar un sistema efectivo de manejo de quejas y reclamos	Administración	2
		Académica	
		Biblioteca	1
		Secretarias	2

<b>AÑO 2014</b>	<b>TEMA IMPARTIDO</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	
5 de febrero	Generalidades de la Defensoría de los Derechos Universitarios	Personal de vigilancia	11
7 de febrero	Reglamento General del Servicio de Seguridad Institucional UES	Personal de vigilancia	11
12 de febrero	Régimen disciplinario y legislación penal aplicable	Personal de vigilancia	11
14 de febrero	Generalidades sobre Derechos Humanos. Derechos y deberes.	Personal de vigilancia	11
19 de febrero	Estrés en el proceso salud-enfermedad	Ordenanzas	19
21 y 25 de marzo	El arte en la atención telefónica al cliente	Encargado del conmutador	1
10 julio	Programa de Ética	Personal administrativo	19
<b>AÑO 2015</b>	<b>TEMA IMPARTIDO</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	
7 Y 9 julio	Relaciones humanas, motivación, y autoservicio al cliente	Secretarias	1
		Biblioteca	1
		Administración Financiera	1
		Administración Académica	2
		Colaboradora del centro de práctica jurídica	1
28 y 30 de julio	Relaciones humanas, motivación, y autoservicio al cliente	Biblioteca	5
		Financiera	4
		Impresiones	2
		Administración Académica	3
		Servicio jurídico	1
		Proyección social	2
		Asistente de laboratorio	7
28 de agosto	Endocalidad como parte del trabajo en equipo	Ordenanzas	21
		Recursos Humanos	2

AÑO 2016	TEMA IMPARTIDO	PERSONAL CAPACITADO	
9 Y 16 de junio	Actitud mental positiva	Recursos Humanos	1
		Proyección Social	1
		Ordenanzas	1
		Biblioteca	1
		Administración Académica	1
		Secretarias	1
6 y 13 de julio	Servicio al cliente. Más allá del servicio especial.	Administración	
		Académica	5
		Biblioteca	2

Lo anterior evidencia que se desarrollaron muy pocas capacitaciones, y estuvieron enfocadas, en su mayoría, en el área actitudinal; no se han realizado capacitaciones que lleven a la actualización de conocimientos relacionados a los puestos de trabajo. Las que se impartieron fue de acuerdo con las oportunidades que se presentaron y no de forma planificada o proyectada.

No existe una forma sistemática de registrar las necesidades de capacitación que requiere el personal administrativo no docente, la toma de decisión sobre quién debe recibir capacitación y en qué temas; está centralizada en el decano y la jefa de la Unidad de Recursos Humanos. Además, no se lleva un registro de resultados, no se monitorea la utilidad de la capacitación con relación al desempeño del trabajador.

Se entiende que la planificación del proceso de capacitación y desarrollo es una actividad muy importante que, sin embargo, se ha subvaluado en la gestión del talento humano porque implica un estudio sistemático y continuo de requerimientos institucionales, del puesto de trabajo y del mismo trabajador.

La elaboración de un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación del personal administrativo no docente de la Facultad, permitirá diseñar un programa

de capacitación de acuerdo con dichas necesidades prioritarias que surjan de la investigación.

La pregunta que guiará la investigación se plantea a continuación:

¿Será factible elaborar un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación para el personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador?

## **1.2.OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación para el personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Determinar cuáles son los problemas actuales con relación a la gestión de la formación y las capacitaciones en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente
- b) Identificar las necesidades de formación y capacitación de los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos de la institución.
- c) Realizar el análisis de la legislación universitaria como base para el diagnóstico propuesto.

### **1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad, es cada vez más común, considerar al personal que labora en una institución, como el recurso más importante de ella.

La constante capacitación y actualización de los conocimientos del personal, con el fin de mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, es de suma importancia, por lo que debe realizarse en forma sistemática y ordenada para garantizar resultados óptimos.

En la Universidad de El Salvador, es un derecho del trabajador el recibir constantemente bajo programaciones cursos de formación, capacitación y actualización en áreas relacionadas con la función que desempeña. (UES, 2003)

El artículo 81 del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal establece que la Universidad está obligada a formar, capacitar y actualizar permanentemente a su personal administrativo no docente.

De allí, surge la importancia de contar con un Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación para el personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador, que permita diseñar y ejecutar un plan de capacitaciones acorde a los requerimientos actuales de la Facultad y que no genere un gasto innecesario, sino una inversión que brinde resultados en el desempeño del trabajador.

Al proponer una forma de elaborar los programas de capacitación, se estará dando cabal cumplimiento a la legislación universitaria y facilitará la ejecución de otros programas como puede ser la evaluación del desempeño; pues con el diagnóstico será posible la identificación de brechas de competencias y/o problemas de desempeño de los colaboradores que comprometen la eficiencia de la organización y que pueden ser

resueltos convenientemente a través de la capacitación o actualización de los conocimientos.

#### **1.4.COBERTURA Y ALCANCE**

##### **1.4.1. COBERTURA TEMPORAL**

La investigación se llevó a cabo durante los meses de junio a noviembre de 2017.

##### **1.4.2. COBERTURA ESPACIAL**

La investigación se ha realizado en el área administrativa y de servicios de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, en cada una de las oficinas donde trabaje el personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

##### **1.4.3. ALCANCE**

El diagnóstico de necesidades de formación y capacitación se ha realizado para el personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, que está contratado a tiempo completo por la ley de salarios o por contrato permanente, no se ha incluido al personal eventual ni tampoco al personal docente ni directivo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

## **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Desde 1967, cuando el Centro Universitario de Occidente (CUO) inició sus operaciones en instalaciones propias, hasta 1992 cuando se convirtió en Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOcc), no hay evidencias de la función de Desarrollo del personal que le competía a la Administración de Recursos Humanos. (UES, Secretaría General UES, 2017)

En 1996, se creó la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, se desconoce si hubo procesos de capacitación, ya que no hay registros relacionados con capacitaciones sino hasta el año 2012. (Recursos Humanos, 2017)

En 2005 se creó el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, (Ver Anexo 1). Este sirvió para normar los procesos relacionados a normas de ingreso, permanencia, clases, categorías, ascensos, sueldos, permisos, jubilación, sanciones y demás requisitos relacionados al personal. (UES, 2003)

El artículo 81 menciona que la Universidad está obligada a formar, capacitar y actualizar permanentemente a su personal administrativo no docente.

Según el artículo 82 en la Universidad debe funcionar un Sistema permanente de capacitación del personal administrativo no docente, que estará orientado al desarrollo institucional y personal del individuo y será compatible con las prioridades de trabajo de la Universidad.

La Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, coordinará la planificación y ejecución del Sistema, en la que además participarán las unidades de Recursos Humanos de las Facultades.

Se evidencia que sí existe la base legal y administrativa para elaborar un programa institucional de capacitaciones y de formación.

Aunque está legislado, por los diferentes Reglamentos citados, que es un derecho del personal administrativo no docente recibir formación, capacitación y actualización, en 50 años de funcionamiento de la Facultad, no se ha ejecutado ningún plan institucional de capacitación basado en un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación, y más bien lo que se ha hecho ha sido por iniciativa del propio trabajador.

## 2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS UTILIZADOS

El artículo 6 del Reglamento del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, brinda las definiciones de los conceptos utilizados en esta investigación. (UES, 2003)

*Personal administrativo no docente de la Universidad:* son los trabajadores que desarrollan labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

*Formación:* Son los procesos educativos mediante los cuales se desarrollan actitudes, capacidades, hábitos, habilidades y destrezas generales.

*Capacitación:* Son procesos instruccionales mediante los cuales se desarrollan actitudes, capacidades, hábitos, habilidades y destrezas técnicas específicas de una especialidad determinada.

*Actualización:* son procesos de capacitación en los cuales el personal académico o administrativo adquiere el conocimiento nuevo o vigente que se está desarrollando en su especialidad, para mejorar el desempeño de sus funciones.

### *Administración de Recursos Humanos (ARH)*

Mondy (Mondy & Noe, 2005) define que la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

En ese sentido Dessler y Varela (2011), argumentan que se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía, tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados así como de desarrollo de los recursos humanos.

Chiavenato, por su parte, presenta un nuevo modelo integrado por diversas subdivisiones, conformadas a su vez por distintas actividades: integrar personas, organizar a las personas, recompensar a las personas, desarrollar a las personas, retener a las personas y auditar a las personas. (Chiavenato, 2009)

### *Diagnóstico de necesidades de capacitación*

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

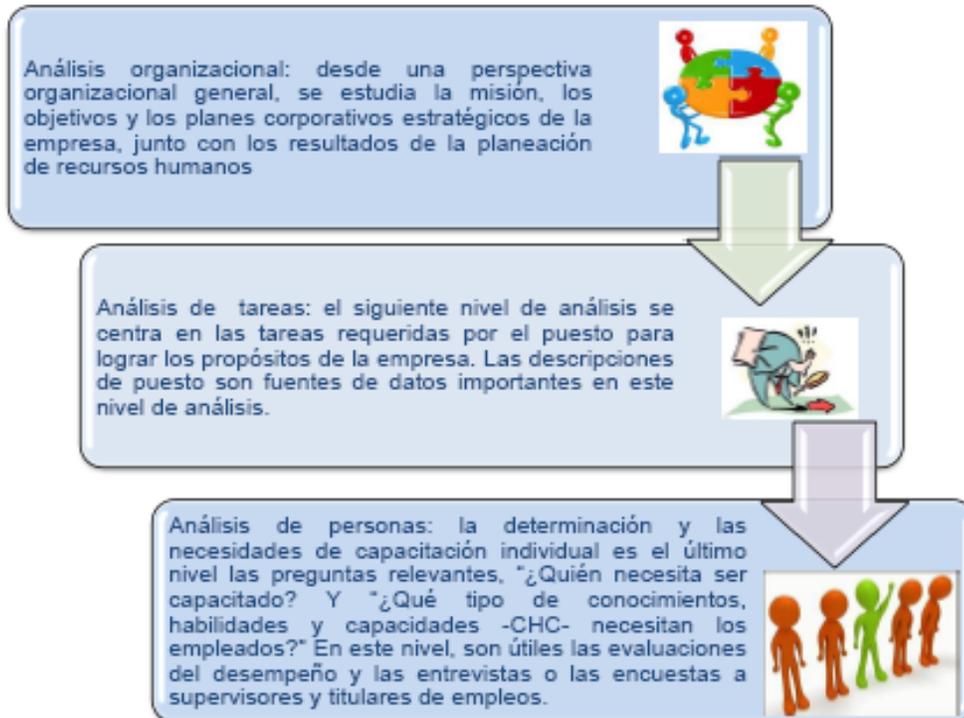
El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

### *Cómo determinar las necesidades de capacitación*

De acuerdo a Bohlander y Snell (2008), los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan, y qué métodos ofrecerán mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, a los empleados. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita capacitación. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada.

Según Mondy y Noe (2005), indican que el primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, las cuales se determinan mediante un análisis de tres niveles, que se describirán a continuación:

### Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia basada en Mondy y Noé (2005).

**Figura 2.1. Niveles de análisis para detectar necesidades de capacitación.**

### Capacitación

La capacitación se define como el proceso mediante el cual se prepara a las personas para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizaciones y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2009)

### **2.3. MARCO JURÍDICO**

El marco jurídico en que se basó la investigación es la legislación universitaria, específicamente:

- a) La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
  
- b) El Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
  
- c) El Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.
  
- d) El Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha considerado el enfoque cuantitativo, por la naturaleza de la información a utilizar.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA**

El tratamiento de las variables es no experimental, pues no se ha hecho manipulación de ellas a criterio de los investigadores.

#### **3.2.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es descriptivo, pues se busca describir una situación específica de la institución y buscar una solución ante la problemática planteada.

#### **3.2.2. DISEÑO DE RECOLECCIÓN**

Se trabajó con un diseño de recolección transversal, ya que solo se hará en un momento específico en el tiempo.

#### **3.2.3. TIEMPO DE LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

La búsqueda de información ha sido retrospectiva.

#### **3.2.4. CONTEXTO DE BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN**

La búsqueda de la información ha sido en el contexto bibliográfico y de campo.

### **3.3. POBLACIÓN EN ESTUDIO.**

La población en estudio la constituyen los 67 trabajadores de la Facultad, contratados de forma permanente, se excluyeron a los trabajadores eventuales.

Los trabajadores están distribuidos por áreas definidas por la Unidad de Recursos Humanos, de la siguiente manera:

1	ORDENANZAS	8
2	MANTENIMIENTO	6
3	SECRETARIAS DE DEPARTAMENTOS DOCENTES	9
4	BIBLIOTECA	6
5	ADMINISTRACION FINANCIERA	8
6	IMPRESIONES	2
7	RECURSOS HUMANOS	3
8	MOTORISTAS	3
9	ADMINISTRACION ACADEMICA	6
10	DECANATO	1
11	SERVICIOS JURIDICOS	1
12	VIGILANCIA	7
13	PROYECCION SOCIAL	1
14	DEPORTES	2
15	ASISTENTE DE LABORATORIO	4
<b>Total de empleados</b>		<b>67</b>

Elaboración propia con información proporcionada por Recursos Humanos

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista, el censo y la revisión documental.

Se realizó entrevista a la jefa de la unidad de recursos humanos con el fin de obtener información sobre la gestión de las personas en la Facultad.

Se realizó un censo de los colaboradores administrativos contratados de forma permanente, a fin de conocer sobre las capacitaciones recibidas y su opinión sobre qué deberían conocer para realizar mejor sus funciones.

Se realizó la revisión documental de la legislación universitaria y se enfocó en la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento, el Reglamento General del Sistema de Escalafón de la Universidad de El Salvador, que de alguna manera tienen relación con el área de recursos humanos y se hizo el análisis de registros a los que se pudo acceder en la unidad de recursos humanos de la Facultad.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la entrevista dirigida a la jefa de la Unidad de Recursos Humanos, se utilizó una guía de entrevista con el objetivo de determinar cómo se realiza la gestión del talento humano con relación a la planificación del proceso de desarrollo de personal (formación, capacitación y actualización), cómo se llevan los registros de dicho proceso y la existencia de lineamientos dentro de la legislación universitaria, que orienten la ejecución de programas de capacitación. (Ver Anexo 2)

El censo se desarrolló administrando un cuestionario dirigido al personal administrativo de la Facultad, como una especie de autoevaluación, con el propósito de que el mismo empleado establezca sus necesidades de formación y capacitación según sus funciones diarias o sus aspiraciones. (Ver Anexo 3)

Para realizar un Diagnóstico de Formación y Capacitación del personal administrativo de la Facultad se utilizó la metodología propuesta por la Administración de Recursos Humanos, que establece, hacer un análisis en tres niveles: el análisis de la

organización, el análisis de tareas y el análisis de personas. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) De allí surge la operacionalización de las variables en estudio.

### 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.

Se definieron las variables: Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal.

<b>Tabla 3.2. Operacionalización de las variables en estudio.</b>				
<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición instrumental</b>
Gestión de Recursos Humanos	Responsabilidades y actividades que realiza el área de recursos humanos con relación a la planificación de la formación, capacitación y actualización.	-Planificación del proceso  -Políticas y lineamientos institucionales  -Registros del proceso	-Actores de la planificación -Elaboración de planes de capacitación  -Ejecución del proceso  -Forma de registro -Estadísticas de registros.	-Guía de entrevista -Revisión documental
Necesidades de Formación y Capacitación	Enfoque sistemático para detectar las necesidades de capacitar y desarrollar a las personas que conforman la institución.	-Análisis organizacional  -Análisis de tareas  -Análisis de personas	-Entorno organizacional -Estrategias de la institución -Políticas públicas -Recursos de la organización -Funciones definidas -Necesidades del puesto -Requerimientos de capacitación	-Guía de entrevista -Cuestionario -Revisión documental

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan, a continuación, los resultados obtenidos de la investigación para la elaboración del diagnóstico de necesidades de formación y capacitación del personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

El análisis se hizo en tres dimensiones en estudio: 1) Las necesidades de la organización, que fueron detectadas al investigar la gestión de la Unidad de Recursos Humanos y la existencia de estrategias institucionales 2) Las necesidades del puesto de trabajo, para lo cual se requiere analizar la descripción de puestos y la evaluación de desempeño, si las hubiere; y 3) las necesidades de cada trabajador para desempeñar mejor su labor.

### 4.1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### 4.1.1.1. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

Con respecto a la Gestión de recursos humanos en la planificación del proceso de formación, capacitación y actualización del personal administrativo no docente, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### *A) ACTORES DE LA PLANIFICACIÓN*

A través de la investigación documental se constató que el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador en su artículo 82 establece que “funcionará en la Universidad un Sistema Permanente de Capacitación del personal administrativo no docente. Y que la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, coordinará la planificación y ejecución del Sistema en la que además participarán las unidades de Recursos Humanos de las Facultades. (Ver

Anexo 1)

El Vicerrector Administrativo, el Gerente General, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad y un representante legal del Sindicato mayoritario, constituirán un Comité Académico de Capacitación, que aprobará los planes y programas del sistema y supervisará su ejecución.” (UES, 2003)

El Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece en el artículo 38 literal h que dentro de otras atribuciones y deberes del decano está la de dirigir la planificación, capacitación y evaluación permanente del personal de la Facultad. (UES, Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, 2001) Esto también se expresa en el artículo 83 del Reglamento del Sistema de Escalafón, que indica que Los Decanos en las respectivas Facultades y la Unidad de Recursos Humanos, en el caso de Oficinas Centrales, serán responsables de garantizar la participación de su personal administrativo en los programas de formación, capacitación y actualización, estos programas deberán realizarse en la Universidad preferentemente o en Instituciones Nacionales o Extranjeras de reconocido prestigio. La Institución a través de sus autoridades gestionará con otras Universidades u Organismos nacionales e Internacionales, la subvención de becas internas y externas de acuerdo a la necesidad de la misma Universidad.

El Reglamento General de la Ley Orgánica también establece en su artículo 40 literal b, que es otro deber y atribución del Vice- decano coordinar la planificación, capacitación y evaluación permanente del personal y las actividades de la Facultad.

Se puede concluir que sí están definidos, por la Legislación Universitaria, los actores de la planificación del proceso de formación, capacitación y actualización del personal de la Facultad.

## *B) ELABORACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN*

Al entrevistar a la jefa de la Unidad de Recursos Humanos comentó que no existe una planificación de las capacitaciones del personal administrativo no docente, y que se ejecutan cuando se presenta la oportunidad de alguna invitación a participar.

Se conoce que en el sector docente sí se planifican las capacitaciones por parte de los jefes de Departamentos Académicos y que se coordinan con el Vice- Decano. La Unidad de Recursos Humanos de la Facultad solo es notificada cuando se realizan en otros países y se presentan las respectivas licencias o a veces hasta cuando entregan la copia de los diplomas, algunas veces no se enteran de las mismas. (Recursos Humanos, 2017)

### *4.1.1.2. POLITICAS Y LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES*

En cuanto a la existencia de Políticas y lineamientos institucionales, se encontró que sí existe, en diferentes reglamentos, la referencia al derecho del personal de recibir capacitación, formación y actualización; sin embargo, muchas veces eso no se ejecuta como está escrito porque no existen procedimientos definidos para llevar a cabo el proceso, y de esta manera se ejecuta en forma desordenada.

Al investigar sobre si existen políticas y lineamientos institucionales, se pudo identificar con la revisión de fuentes secundarias y a través de la entrevista; la forma de ejecución del proceso de capacitación y formación en la Facultad.

#### *A) Ejecución del proceso*

En la entrevista se constató que el proceso de capacitación se realiza internamente en algunos eventos en donde se invita al personal administrativo no docente y cuando hay propuestas de otras organizaciones en cumplimiento a ciertas políticas públicas.

Las capacitaciones externas se han gestionado a través del INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional).

Aunque el Reglamento de Escalafón hace referencia a la existencia del Comité Académico de Capacitación, la Facultad no se relaciona con él para realizar planes y programas de capacitación del personal administrativo no docente.

La Facultad no cuenta con un presupuesto definido para las capacitaciones ni actualizaciones, en el caso del sector administrativo. (Recursos Humanos, 2017)

Cuando se trata de la formación del personal, el Reglamento de Escalafón del Personal establece dentro de las prestaciones del personal, el gozar de exención de pagos de matrícula y cuotas de escolaridad, cuando realice estudios de pregrado y posgrado dentro de la Universidad (Art. 8 numeral 19) (UES, Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, 2003) y el Reglamento General del Sistema Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador, tomando como base el artículo anteriormente citado, establece en el artículo 25 que el personal de la UES admitido en un programa de posgrado tiene derecho de exoneración incluso de los gastos del proceso de graduación. (UES, Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador, 2011)

Para el proceso de formación, el trabajador tiene derecho a permiso con goce de sueldo por dos horas diarias dentro de la jornada laboral para realizar cualquier nivel de estudios dentro o fuera de la Universidad, cuando no hubiere interferencias entre ambas actividades y siempre que estuviera nombrado o contratado a tiempo integral o tiempo completo. Artículo 8 literal s) j). (UES, Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, 2003)

Cuando un trabajador abandona un proceso de Formación no tiene ninguna consecuencia como devolver lo invertido en él, solamente basta con hacer el retiro oficial en la Administración Académica. De igual manera, cuando no se completa el

proceso de formación en el tiempo establecido en el programa de estudio correspondiente. (Recursos Humanos, 2017)

#### *4.1.1.3. REGISTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN*

##### *A) FORMA DE REGISTRO*

Al investigar sobre si lleva un registro de las capacitaciones, se ha corroborado lo planteado en la definición del problema, y es que solamente se cuenta con un registro que se inició en 2012, y no hay registros ni datos desde que la Unidad de Recursos Humanos fue creada en 1996 hasta esa fecha. La jefa de unidad manifiesta que ella no tiene conocimiento de la labor de la Unidad hasta que ingresó como jefa en 2012 y creó los registros, documentándolos.

El registro de capacitaciones se lleva en forma digital actualmente.

##### *B) ESTADÍSTICAS DE REGISTROS*

No existen estadísticas que reflejen el porcentaje de trabajadores que han sido capacitados desde el 2012 por áreas de trabajo. Menciona la entrevistada que el Vice-Decano actualmente sí está interesado en conocer la información sobre las capacitaciones.

No se evalúa el impacto de una capacitación para verificar si ha servido para mejorar el desempeño del personal, no existe un manual de desempeño, pero con base al Reglamento de Escalafón del personal se realizó una evaluación de desempeño; sin embargo, no se lleva un registro de mejoras.

No se cuenta con un manual de descripción de puestos ni manual de funciones

que permita comparar lo que hace el trabajador con lo que debería hacer y encontrar una brecha entre lo que sabe y lo que debería saber para mejorar su desempeño.

#### 4.1.2. NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

La variable de Necesidades de Formación y Capacitación se analizó en tres dimensiones: análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de personas; lo que constituye propiamente la metodología de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación.

##### 4.1.2.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Esta dimensión se investigó a través de la entrevista a la jefa de recursos humanos (Recursos Humanos, 2017), con los indicadores: Entorno organizacional, estrategias de la institución, políticas públicas y recursos de la organización.

###### A) Entorno organizacional

La Facultad cuenta con personal que tiene, en su mayoría, más de 20 años de trabajo, por lo que están próximos a la jubilación y ya no tienen interés en formarse en una carrera, a medida que se renueva la fuerza laboral, se percibe un cambio en la actitud frente a la posibilidad de formarse en la institución. La Facultad no ha podido responder a esta necesidad porque no cuenta con programas de exoneración para el personal eventual, pues quedan fuera del ámbito del Reglamento General del Sistema de Escalafón.

Se observa mucho interés en capacitarse en áreas de la informática, debido a que las nuevas tecnologías lo exigen.

Aunque la Facultad Multidisciplinaria de Occidente es una institución

educativa, no existe un programa que genere capacitaciones internas por parte del sector docente al sector administrativo no docente.

B) Estrategias de la institución

En el último año hubo una actualización del sistema administrativo – académico, y se han generado cambios en los procesos internos, lo que ha generado necesidades de capacitación en esas áreas.

No existe un plan estratégico de capacitaciones, ni planes operativos para el desarrollo de las mismas.

C) Políticas públicas

Las políticas públicas de género y de ética, así como la de acceso a la información, han generado necesidades de formación, de hecho, las capacitaciones que se han desarrollado en los últimos años van enfocadas a estos temas.

D) Recursos de la organización

No se tiene un presupuesto asignado para las capacitaciones.

#### *4.1.2.2. ANÁLISIS DE TAREAS*

En esta dimensión se investigó si las funciones de cada puesto de trabajo están definidas y cuáles son las necesidades del puesto.

A) Funciones definidas

No existe un manual de funciones aprobado por las autoridades de la Facultad. Se han hecho propuestas a través de trabajos de grado, pero no se han llevado a cabo. Cada puesto tiene sus funciones, definidas a través del tiempo y la experiencia de sus ocupantes, pero no están documentadas.

B) Necesidades del puesto

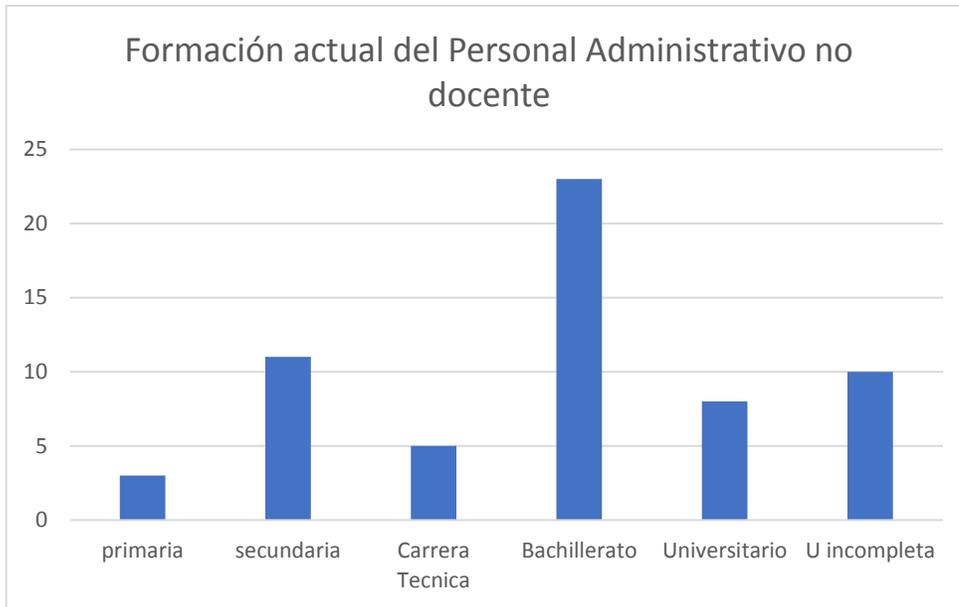
No existe un documento que contenga la descripción de los puestos de trabajo. No se ha realizado un análisis de puestos a nivel institucional, esto es porque no hay suficiente personal en la Unidad de Recursos Humanos.

En 2008 se mandó a elaborar un manual para evaluar el desempeño del personal docente y administrativo, nunca fue aprobado. El único instrumento que sirve de guía es el Reglamento General del Sistema de Escalafón, y la evaluación se ha enfocado en la clasificación y reclasificación del personal dentro del escalafón y no como un instrumento que permita detectar la brecha de formación y capacitación del personal con relación a su puesto de trabajo.

#### *4.1.2.3. ANÁLISIS DE PERSONAS*

Esta dimensión fue investigada a través del cuestionario administrado al personal administrativo no docente, para identificar cuáles son sus requerimientos de capacitación.

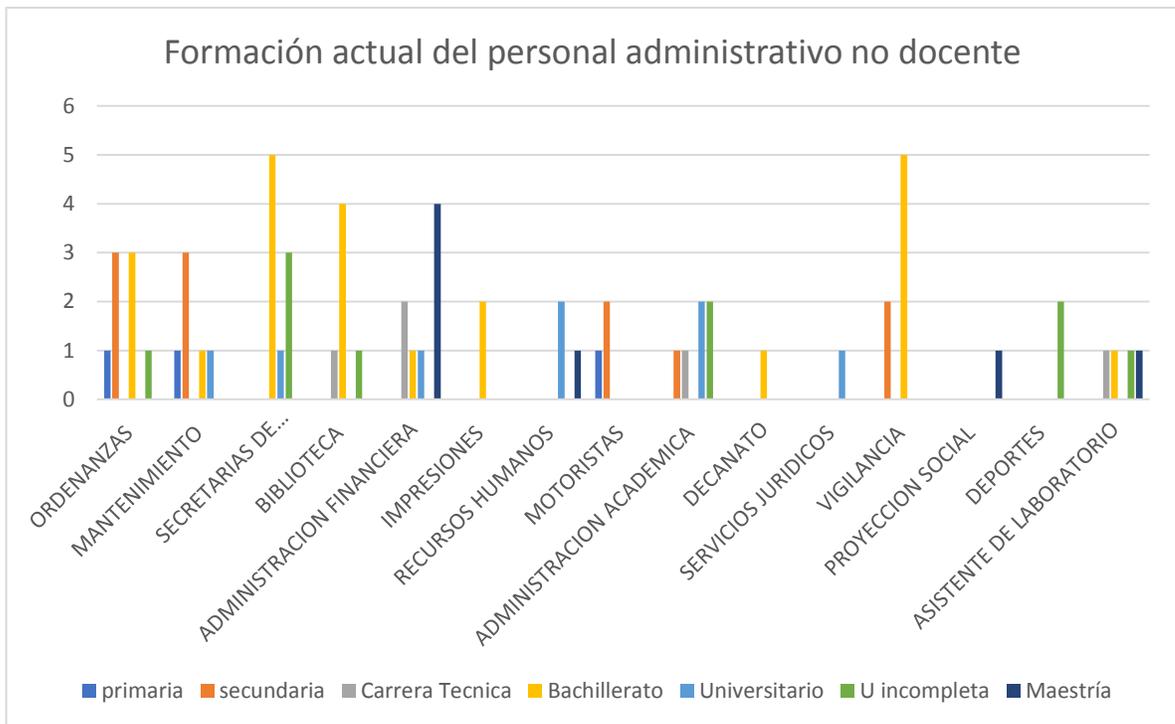
Se identificó cual es la formación profesional del personal administrativo no docente, el resultado se muestra en la siguiente gráfica.



**Figura.4.1** Formación actual del personal administrativo no docente.  
Elaboración propia con base en cuestionario administrado

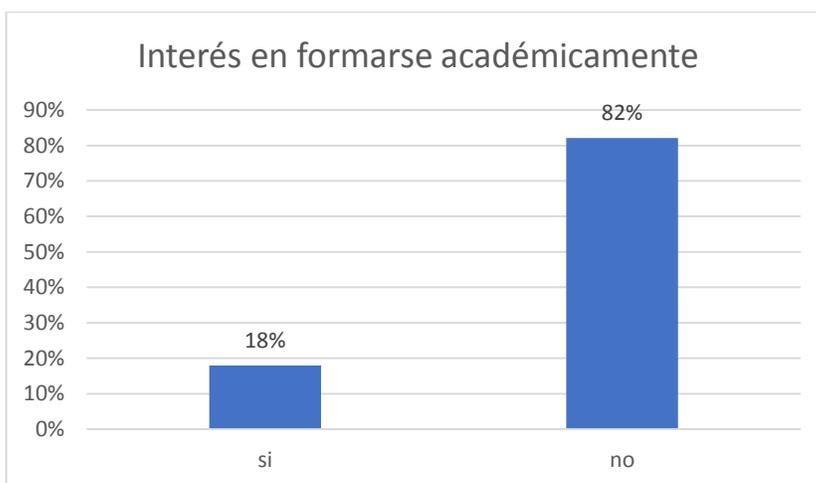
Grado	primaria	secundaria	Carrera Técnica	Bachillerato	Universitario	U incompleta	Maestría
Frecuencia	3	11	5	23	8	10	7
Porcentaje	4%	16%	7%	34%	12%	15%	10%

Se observa que un alto porcentaje (34%) del personal administrativo sustenta el grado de bachiller, el 15% inició la universidad, pero a la fecha tiene estudios universitarios incompletos, entre ellos se encuentran personas que actualmente están estudiando una carrera.



**Figura 4.2. Formación por áreas de trabajo.**  
Elaboración propia con base en los resultados obtenidos por el cuestionario.

En cuanto al interés en seguir formándose académicamente, el 82% de los trabajadores dijo no estar interesado.



**Figura 4.3. Interés mostrado por el personal para formarse.**  
Elaboración propia con base en resultados obtenidos en el cuestionario.

El 12% del personal está estudiando una carrera universitaria, tal como lo refleja el siguiente gráfico.



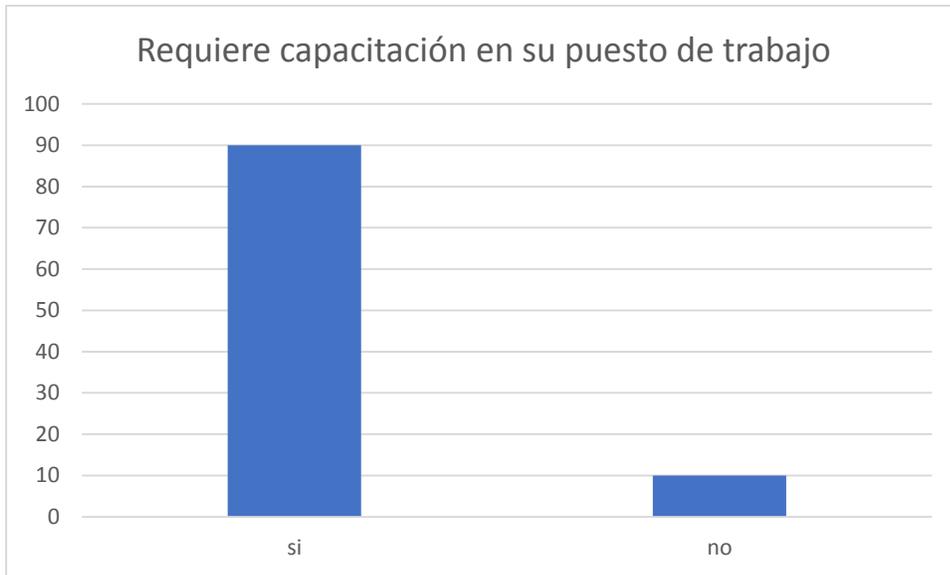
**Figura 4.4. Personal que está estudiando en la universidad**

En cuanto a las capacitaciones, si están interesados, les gusta que los tomen en cuenta para éstas. El 100% coincidió en que se gestionan a través de la Unidad de Recursos Humanos.

Cuando entraron a trabajar, en el caso de los trabajadores que tienen más tiempo de trabajo en la Facultad, fue el jefe quién les dio a conocer sus funciones. Los que entraron después de 1996 fue la Unidad de Recursos Humanos quien les oriento sobre cuáles serían sus funciones, posteriormente fueron los compañeros de trabajo los encargados de explicarles.

A ninguno de los cuestionados se le ha brindado una descripción de su puesto de trabajo.

El 90% de los trabajadores manifiesta que sí necesita conocimientos específicos para realizar mejor sus funciones en el puesto de trabajo.



***Figura 4.5 Personal que requiere capacitación en su puesto de trabajo.***  
*Elaboración propia con base en resultados del cuestionario administrado.*

En forma general, se presentan las necesidades de capacitación o actualización, por área de trabajo:

<b>Tabla 4.2. Necesidades de capacitación por componente</b>					
<b>Áreas de capacitación</b>	Normativa	Institucional	Tecnológica	Administrativa	Actitudinal
<b>Unidades</b>					
ORDENANZAS			x		x
MANTENIMIENTO	x		x		x
SECRETARIAS DE DEPARTAMENTOS DOCENTES	x		x	x	x
BIBLIOTECA	x		x		x
ADMINISTRACION FINANCIERA	x	x	x	x	x
IMPRESIONES			x		
RECURSOS HUMANOS	x	x	x	x	x
MOTORISTAS			x		
ADMINISTRACION ACADEMICA	x	x	x	x	x
DECANATO	x	x		x	
SERVICIOS JURIDICOS	x		x		
VIGILANCIA	x		x	x	
PROYECCION SOCIAL	x	x	x	x	
DEPORTES			x		x
ASISTENTE DE LABORATORIO			x		x
<b>TOTAL=15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

<b>Tabla 4.3. Necesidades de capacitación por área</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>PORCENTAJE DE ÁREAS NECESITAN CAPACITACIÓN</b>	<b>ASPECTOS COGNITIVOS DE RELEVANCIA</b>
Normativa	67%	Ley Orgánica de la UES y su reglamento Reglamento de la Gestión Académico-administrativo de la UES Reglamentos específicos de la UES Ley de Ética Gubernamental Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública Ley de Acceso a la Información Pública
Institucional	33%	Misión y visión de la Facultad Estructura organizativa Funciones de las autoridades Plan Estratégico de la Facultad
Tecnológica	93%	Informática: Ofimática Informática avanzada Manejo de sistemas especializados Sistema Prometeo  Especializada: Bibliotecología Archivística Mecánica automotriz Mantenimiento de maquinaria Logística Área de especialización
Administrativa	47%	Elaboración de presupuesto Elaboración de plan anual operativo Procedimientos de compras Gestión de procesos de capacitación y formación Planeamiento estratégico Procedimiento administrativo (Debido proceso)

		Procedimientos administrativo- académicos.
Actitudinal	60%	Servicio al cliente Relaciones interpersonales Comunicación Trabajo en equipo Manejo del estrés laboral Perspectiva de género Seguridad y Salud Ocupacional

Elaboración propia con base a resultados obtenidos en cuestionario.

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Se distinguen dos elementos en el análisis: La formación y la capacitación (incluye la actualización), la razón de separarlos es que la Universidad de El Salvador tiene normado el proceso de formación de su personal docente y administrativo no docente en el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, en donde se encuentra definido que es un derecho que tiene todo trabajador y que se ha hecho efectivo más en el personal docente que en el administrativo, donde solo el 12% ha completado estudios universitarios de pregrado y un 10% de posgrado, existe un 15% que está en proceso de formación y aún no ha finalizado o dejó incompleta su carrera.

El 82% del personal manifiesta que no le interesa seguir un proceso de formación formal. Una de las razones de esta negativa podría relacionarse con el hecho de que el 63% del personal administrativo no docente tiene más de 20 años de trabajar en la Universidad y ya no lo consideran necesario.

En cuanto a las capacitaciones y actualizaciones, se encontró que, aunque está definido en la legislación universitaria, quienes son los actores del proceso, no se ejecuta de esa manera, no se depende de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, que está centralizada, para llevar a cabo el proceso de capacitación. Pero en la Facultad tampoco se planifica sistemáticamente la capacitación del personal administrativo no docente. Se han desarrollado capacitaciones atendiendo a las políticas públicas actuales, en temas de Seguridad y Salud Ocupacional, Género, prevención de la violencia contra las mujeres, entre otras.

Al contrario de la formación, el personal administrativo no docente sí está interesado en capacitarse o actualizarse para mejorar su desempeño.

Se observa que las áreas de capacitación más demandadas son la tecnológica, un 93% de las unidades la necesitan, entendiéndose como tecnología no solo la parte computacional sino conocimientos especializados de su puesto de trabajo. El personal

de las áreas de servicios generales (ordenanzas), mantenimiento, transporte y vigilancia presentan la necesidad de actualizarse en temas especializados en su área como mecánica, mantenimiento, entre otros.

El 67% también requiere conocer y actualizarse sobre la legislación universitaria, especialmente sobre la Ley de Acceso a la Información Pública y La Ley de Ética Gubernamental, además de demandar actualización del conocimiento que tienen de los reglamentos internos, porque muchos de ellos han sido reformados.

Los componentes institucional y administrativa reflejan solamente un 33% y un 47% de preferencia, es razonable en cuanto a que las áreas que los necesitan son aquellas en donde se desarrollan los procesos administrativos como Recursos humanos y Administración Financiera.

El 60% de las unidades también requiere capacitaciones en el área actitudinal, dentro de este componente se observa que tienen inclinación por servicio al cliente, por la naturaleza del trabajo administrativo que se relaciona directamente con los estudiantes, tal es el caso de la Administración Académica y de las secretarías de departamentos docentes.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se puede dar respuesta a la pregunta guía sobre si ¿es factible elaborar un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación para el personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador?

La respuesta es que sí fue factible y necesario elaborar el Diagnóstico de necesidades de formación y capacitación, siguiendo la metodología de analizar cada una de las variables en estudio.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se concluye lo siguiente:

Existe una base legal que permite el desarrollo de un programa de capacitaciones para la Facultad, pero se desconoce la forma de llevarlo a cabo.

Hay un desconocimiento generalizado por parte de los trabajadores, sobre los derechos y deberes relacionados con la capacitación y formación.

Se han presentado trabajos de grado con propuestas para la Unidad de Recursos Humanos, con relación a elaboración de programas de capacitación para la Facultad, pero no se cuenta con la estructura organizativa ni presupuestaria para desarrollarlos, por lo que la jefa de la unidad no los ha implementado.

Actualmente, no se cuenta con un manual de funciones, descripciones y análisis de puestos ni evaluaciones de desempeño que sirvan de base para una adecuada planificación de capacitaciones, pues no se puede establecer la brecha de formación y capacitación en los puestos de trabajo.

Se observa un involucramiento mínimo de las autoridades de la Facultad en relación a la formación, capacitación y actualización del personal administrativo no docente, contrario a lo que sucede con el personal docente, quienes gestionan las capacitaciones directamente con la Junta Directiva.

Un dato relevante es que el 82% del personal no está interesado en estudiar una carrera o concluirla, posiblemente sea porque tienen más de 20 años de trabajo y ven cerca su retiro. Y el personal joven que sí quiere formarse, está contratado en forma eventual, por lo que no tiene la prestación que establece el Reglamento General del Sistema de Escalafón.

El 93% de los trabajadores quiere tecnificarse, ya sea aprendiendo computación o técnicas propias de sus áreas o puesto de trabajo, esto se refleja en el análisis del entorno organizacional, pues la incorporación de nuevas tecnologías lleva a la necesidad de aprenderlas para mejorar el desempeño laboral.

El 90% de los trabajadores quiere recibir capacitación porque considera que necesita los conocimientos en su puesto de trabajo, sin embargo, no existe una estrategia que permita el involucramiento del sector docente para capacitar al personal administrativo no docente.

## RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Facultad:

Crear una estructura organizativa adecuada para dar cumplimiento a lo establecido en la legislación universitaria

Contratar más personal en la Unidad de Recursos humanos que se encargue del proceso de capacitación en la parte operativa, quien además se encargarían de mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de formación y capacitación.

Crear un programa de información y motivación para que el personal decida formarse en el grado académico superior.

Crear un mecanismo de participación del empleado, para la toma de decisiones sobre los conocimientos que desea adquirir a través de las capacitaciones.

Con el propósito de acuerpar y brindar los resultados deseados del diagnóstico de necesidades de Formación y Capacitación, se elabore el manual de funciones, que sirva de base para la actualización coherente y oportuna del mismo; y a la vez conlleve a la correspondiente evaluación del desempeño que compruebe la eficiencia del sistema.

Realizar un análisis de puestos y descripción de cada uno para comparar los resultados cuando se implemente un proceso de evaluación del desempeño.

Involucrar al personal docente en los procesos de capacitación del personal administrativo, con relación a las nuevas tecnologías, sistemas y otros requerimientos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Morales, J. E. (2010). *El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Cienfuegos, F. J., Hurtado Guerrero, L. R., & Mendoza, J. L. (s.f.). *Manual de Organización*.
- De la Calle Durán, M. C., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Martínez, I. R. (24 de julio de 2017). Desarrollo de la Infraestructura de la FMOcc. (I. C. Gonzáles, Entrevistador)
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Recursos Humanos, J. (18 de septiembre de 2017). (G. d. tesis, Entrevistador)
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Salvador, A. G. (7 de marzo de 2003). Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la UES. *Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la UES*. San Salvador, San Salvador , El Salvador: Leyes Universitarias.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.

UES. (junio de 2001). Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. San Salvador, San Salvador, El Salvador.

UES. (16 de mayo de 2003). Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador. San Salvador, San Salvador, El Salvador.

UES. (23 de febrero de 2011). Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

UES. (2017). *Secretaría General UES*. Obtenido de [http://secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=122](http://secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=122)

Universitaria, A. G. (s.f.). Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador .

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### EXTRACTO DEL REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA DE ESCALAFON DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR PERTINENTE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

#### CAPITULO VI DEL ESCALAFON DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO NO DOCENTE Sección Primera Del Escalafón

##### Estructura del Escalafón

Art. 69. - Los puestos de trabajo del personal administrativo no docente, estarán estructurados en clases y categorías, con un orden jerárquico ascendente.

El crecimiento dentro de una misma clase escalonaría, es ascendente en línea horizontal; mientras que el crecimiento de una clase a otra es ascendente en línea vertical, y sólo es posible cuando un miembro del personal administrativo no docente adquiera la formación técnica o profesional, que lo acredita para ingresar a una clase superior por medio de concurso interno por oposición.

##### Clases y categorías

Art. 70. - El escalafón del personal administrativo no docente, estará constituido por las siguientes clases escalonarias

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

Cada clase escalonaría se divide en 3 categorías que se identifican respectivamente: I, II y III.

#### Sección Segunda De la Escala de Calificación Escalonaria

##### Factores de Calificación Escalonaria

Art. 71. - Para efectos de aplicación del escalafón se establece una Escala de Calificación que comprenderá los siguientes factores:

- 1) Capacidad
- 2) Responsabilidad
- 3) Esfuerzo físico y mental
- 4) Ambiente y riesgo de trabajo y
- 5) Tiempo de servicio.

A cada factor se asignará un valor determinado de acuerdo a las tablas por clase escalonaria.

En la clase escalonaria Profesional Universitario el factor establecido en el numeral 4 será el de especialización.

##### Definiciones

Art. 72. - Para la correcta aplicación del presente reglamento, los factores mencionados en el artículo anterior se definen de la manera siguiente:

1) Capacidad: Es el potencial necesario para que un empleado cumpla con las tareas de la clase ocupacional en términos de resultados finales.

Comprende las variables siguientes:

a- Nivel Educativo, y

b- Experiencia.

2) Responsabilidad: Es la obligación que tienen las personas encargadas de los actos ejecutados con relación a la naturaleza de un cargo o de personas que están bajo su cargo, así como el cumplimiento de las normas de trabajo establecidas por la Institución.

Comprende las variables establecidas en cada tabla de la Escala de Calificación Escalafonaria

3) Esfuerzo Físico: Es el que valora el nivel de utilización de las facultades físicas y la resistencia necesaria que requieren las tareas que realizan los empleados.

4) Esfuerzo Mental: Es lo que valora el nivel de conocimientos y la aptitud que requiere la solución de problemas o situaciones imponderables que demandan creatividad, así como la utilización de las facultades mentales que requieren las tareas que realizan los empleados.

5) Ambiente y riesgo de Trabajo: Valora las condiciones ambientales físicas y la contingencia de daño a las que está expuesto el trabajador, debido al lugar en el que se desarrollan las labores.

6) Tiempo de servicio: Comprende la acumulación de años trabajados a partir de la fecha de ingreso a la Universidad y sucesivamente los que permanezca laborando en ella.

Se establecen como indicadores, diversos rangos de años.

Escala de Calificación Escalafonaria

Art. 73. - El detalle de las clases escalafonarias, los factores, requisitos a evaluar y los puntos asignados a cada uno de ellos, es el contenido en la siguiente Escala de Calificación Escalafonarias, según las tablas por clase escalafonaria:

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

*TABLA No. 2*

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

**TABLA No. 3**

CLASE	FACTORES	REQUISITOS A EVALUAR	PUNTOS POR REQUISITOS	PUNTOS POR FACTOR
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1. Capacidad	a. Bachillerato	10	35
		b. Bachiller con formación adicional	10	
		c. Experiencia 1 año	10	
		d. De un año más	5	
	2. Responsabilidad	a. Disciplina	20	60
		b. Calidad de Trabajo	20	
		c. Responsabilidad en el uso del Equipo	10	
		d. Relaciones Interpersonales	5	
		e. Cumplimiento oportuno de labores	5	
	3. Esfuerzo físico y mental	a. Esfuerzo físico	20	40
		b. Esfuerzo mental	20	
	4. Ambiente y riesgo de trabajo	a. Ambiente insalubre o incómodo	20	40
		b. Labor peligrosa	20	
5. Tiempo de servicio	a. De 1 a 5 años	10	25	
	b. De 5 años en adelante	15		
TOTALES			200	200

**TABLA No. 4**

CLASE	FACTORES	REQUISITOS A EVALUAR	PUNTOS POR REQUISITOS	PUNTOS POR FACTOR
TÉCNICO	1. Capacidad	a. Bachillerato	10	50
		b. Grado Técnico	10	
		c. Estudiante Universitario	15	
			15	
	2. Responsabilidad	a. Disciplina	15	45
		b. Conocimiento del puesto	20	
		c. Iniciativa y creatividad	10	
	3. Esfuerzo físico y mental	a. Esfuerzo físico	20	40
		b. Esfuerzo mental	20	
	4. Ambiente y riesgo de trabajo	a. Ambiente insalubre o incómodo	20	40
		b. Riesgo de trabajo	20	
	5. Tiempo de servicio	a. De 1 a 5 años	10	25
		b. De 5 años en adelante	15	
TOTALES			200	200

**TABLA No. 5**

CLASE	FACTORES	REQUISITOS A EVALUAR	PUNTOS POR REQUISITOS	PUNTOS POR FACTOR
<b>PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO</b>	1. Capacidad	a. Graduado Universitario	10	45
		b. Maestría	25	
		c. Experiencia 3 años	10	
	2. Responsabilidad	a. Disciplina	10	50
		b. Resultados del trabajo	20	
		c. Investigación y mejoras a su Trabajo y de la Institución	20	
	3. Esfuerzo físico y mental	a. Esfuerzo físico	20	40
		b. Esfuerzo mental	20	
	4. Especialización	a. Conocimiento del puesto	25	40
		b. Relaciones Interpersonales	15	
	5. Tiempo de servicio	a. De 1 a 5 años	10	25
		b. De 5 años en adelante	15	
<b>TOTALES</b>			<b>200</b>	<b>200</b>

**Comportamiento de la Escala y mínimo requerido para Ascenso escalafonario**

Art. 74. - La Escala de Calificación Escalafonaria define de manera uniforme para la misma clase

Escalafonaria los valores que se asignan a cada factor y requisitos a evaluar de conformidad a las normas que sobre evaluación se establecen en el presente reglamento.

Para que un miembro del personal administrativo no docente pueda adquirir el derecho a ascender a la categoría inmediata superior, deberá obtener en la evaluación, una calificación mínima de 80% en el período correspondiente.

**Calificación**

Art. 75. - Para efectos de evaluación, cada factor se calificará con base a los siguientes criterios y puntajes:

- 1) Excelente: 200 puntos – Nota: 10
- 2) Muy Bueno: 180 puntos – Nota: 9; 160 puntos – Nota: 8
- 3) Bueno: 140 puntos – Nota: 7; 120 puntos – Nota: 6
- 4) Deficiente: Menos de 120 puntos.

La calificación obtenida en puntos en cada factor se convertirá en la nota de calificación final de la clase ocupacional.

La nota final de la clase ocupacional en que se encuentre el trabajador, servirá para la promoción o ascenso a la categoría superior, de conformidad al artículo precedente.

**Tabla Salarial**

Art. 76. - A la entrada en vigencia del presente reglamento, todas las clases ocupacionales estarán debidamente ordenadas y establecido su salario de ingreso a la carrera, con base a la siguiente tabla:

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	I	450.00
	II	530.00
	III	605.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
<b>EMPLEADO CALIFICADO</b>	I	570.00
	II	640.00
	III	750.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	I	630.00
	II	750.00
	III	900.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
TÉCNICO	I	743.00
	II	880.00
	III	971.00

CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)
PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO	I	1,300
	II	1,450
	III	1,600

#### Ajuste periódico

Art. 77. - El ajuste periódico de los valores monetarios contenidos en la tabla del artículo anterior se efectuará de conformidad al artículo 48 del presente reglamento.

#### Sección Tercera

##### Naturaleza del trabajo y evaluación del Personal Administrativo No Docente

#### Naturaleza del trabajo

Art. 78. - Para la correcta aplicación del Escalafón del Personal Administrativo no Docente existirán los siguientes manuales operativos aprobados por el Consejo Superior Universitario:

- 1) Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.
- 2) Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Personal Administrativo no Docente.
- 3) Manual de Evaluación del Desempeño.

#### Evaluación

Art. 79. - La evaluación de los Trabajadores Administrativos no Docentes se hará por cada Comité Local de

Evaluación en su respectiva unidad cada año, con carácter acumulativo para efectos de ascenso, la cual se promediará de manera bianual de conformidad con el Manual de Evaluación del Desempeño.

Los resultados de la evaluación serán comunicados al trabajador y a su jefe inmediato dentro de los cinco días hábiles siguientes a la finalización del proceso.

#### Recurso de apelación

Art. 80. - El trabajador que no estuviere de acuerdo con los resultados de la evaluación que le hubiere hecho el respectivo Comité Local, podrá apelar para ante la Comisión de Administración de la Carrera del Personal Administrativo no Docente, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación.

Interpuesto el recurso de apelación ante la Comisión de Administración, ésta con vista del expediente respectivo, dará su resolución dentro de los cinco días hábiles posteriores, dándole respuesta ya sea denegando la promoción o recomendando la misma.

### Sección Cuarta

#### Formación, Capacitación, Actualización y movilidad del Personal Administrativo No Docente

##### Obligación de la Universidad

Art. 81. - La Universidad está obligada a formar, capacitar y actualizar permanentemente a su Personal Administrativo no Docente, entendiéndose dichas funciones como se definen en los numerales 12,13 y 14 del artículo 6, del presente Reglamento.

##### Sistema de Capacitación

Art. 82. - Funcionará en la Universidad un Sistema permanente de Capacitación del Personal Administrativo No Docente, que estará orientado al desarrollo institucional y personal del individuo y será compatible con las prioridades de trabajo en la Universidad.

La Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, coordinará la planificación y ejecución del Sistema, en la que además participarán las unidades de Recursos Humanos de las Facultades.

El Vicerrector Administrativo, el Gerente General, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad y un representante legal del Sindicato mayoritario, constituirán un Comité Académico de Capacitación, que aprobará los planes y programas del sistema y supervisará su ejecución.

Cada línea presupuestaria de trabajo de la Universidad, deberá presupuestar los fondos destinados para el financiamiento del plan anual de capacitación de su personal, dentro del sistema institucional regulado en el presente artículo.

##### Garantía de participación

Art. 83. - Los Decanos en las respectivas Facultades y la Unidad de Recursos Humanos, en el caso de Oficinas Centrales, serán responsables de garantizar la participación de su Personal Administrativo en los programas de formación,

capacitación y actualización, estos programas deberán realizarse en la Universidad preferentemente o en Instituciones Nacionales o Extranjeras de reconocido prestigio. La Institución a través de sus autoridades gestionará con otras Universidades u Organismos Nacionales e Internacionales, la subvención de becas internas y externas de acuerdo a la necesidad de la misma Universidad.

#### Vacante de Jefatura

Art. 84. - Toda plaza vacante que conlleve condición de jefatura deberá ser ocupada preferentemente mediante promoción, en la que participarán los trabajadores administrativos que satisfagan los requerimientos que el cargo demanda.

Los candidatos que no ganaron la plaza no obstante haber cumplido con los requisitos básicos que demanda el cargo, pasarán a formar parte del Banco de Datos de Recursos Humanos, a fin de ser considerados en posteriores ocasiones para ocupar las vacantes que se generen en cargos similares.

El cumplimiento de esta obligación será responsabilidad de la Comisión de Administración de la Carrera del Personal Administrativo No Docente con la colaboración del Representante Legal del Sindicato mayoritario.

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

#### Resultados y nombramientos

Art. 85. - Efectuadas las pruebas que prescribe el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, la Comisión de Administración de la Carrera del Personal Administrativo No Docente informará a la autoridad competente los resultados del proceso evaluativo, y la nómina de los candidatos mejor calificados para su nombramiento.

## ANEXO 2 GUIA DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



---

### GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de la empresa en general, la existencia de manuales organizativos, estructura organizativa y su relación con el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

---

1. ¿Cuenta la Facultad con un plan estratégico institucional?
2. ¿Cuenta la Facultad con misión, visión y valores?
3. ¿De que forma se da a conocer la misión visión y valores de la Facultad al personal administrativo no docente?
4. ¿Quién es el encargado del proceso de formación, capacitación y actualización en la Facultad?
5. ¿La formación del personal administrativo no docente está relacionado con la planificación estratégica del recurso humano?
6. ¿Se elabora un plan anual de capacitaciones para el personal?
7. ¿Quién se encarga de elaborarlo?
8. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de capacitaciones?
9. ¿Quién o quienes participan en la elaboración de los planes de capacitación?
10. ¿Se cuenta con un registro actualizado de las capacitaciones impartidas al personal?
11. ¿Se llevan estadísticas de la ejecución de la formación, capacitación y actualización del personal administrativo no docente?
12. ¿Desde cuándo se llevan registros del proceso?
13. ¿Conoce si en la legislación universitaria está normado el proceso de formación, capacitación y actualización del personal administrativo no docente?
14. ¿Se cuenta con recursos destinados a la formación, capacitación y actualización del personal?
15. ¿Se han incluido capacitaciones acordes a las nuevas políticas públicas?
16. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de decisión sobre quién o quiénes serán capacitados?
17. ¿Se sigue un procedimiento por parte del candidato al programa de capacitación?
18. ¿Se realiza algún procedimiento cuando se trata de formación del personal?
19. ¿Las capacitaciones impartidas se han realizado considerando la mejora en las funciones del puesto de trabajo?
20. ¿Pueden los trabajadores proponer temas de capacitación según su interés o necesidad de formación?
21. ¿Se evalúan los programas de capacitación una vez ejecutados, para determinar su efectividad en la aplicación de conocimientos en los puestos de trabajo?
22. ¿Existe algún procedimiento cuando un empleado abandona o se retira del programa de capacitación, formación o actualización?

## ANEXO 3 CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



---

### CUESTIONARIO

**Objetivo:** Recopilar información sobre el proceso de formación y capacitación del personal administrativo no docente de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

**Indicación:** Le sugerimos que lea detenidamente las siguientes interrogantes, complete la información solicitada y coloque una **X** sobre la respuesta que usted considere adecuada.

---

**Unidad de Trabajo:** Ordenanza \_\_\_ Mantenimiento \_\_\_ Secretaria Departamento Docente

\_\_\_

Biblioteca \_\_\_ Administración Financiera \_\_\_ Impresiones \_\_\_ Recursos

Humanos \_\_\_

Motorista \_\_\_ Administración Académica \_\_\_ Decanato \_\_\_ Servicio

Jurídico \_\_\_

Vigilancia \_\_\_ Asistente de laboratorio \_\_\_ Deporte \_\_\_ Proyección

Social \_\_\_

**Puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Años de trabajo en la Universidad:** \_\_\_\_\_ **años de trabajo en el puesto actual:** \_\_\_\_\_

**Formación:** Educación básica (hasta 9° grado) \_\_\_\_\_ Bachillerato \_\_\_\_\_ Universitaria  
\_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_

Grado académico obtenido: \_\_\_\_\_

1) ¿Está estudiando actualmente? Sí \_\_\_ No \_\_\_

2) Si su respuesta fue Sí. ¿Qué carrera está estudiando actualmente?

\_\_\_\_\_

3) Si su respuesta fue No. ¿Le gustaría seguir estudiando para obtener un grado académico?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Qué carrera le gustaría estudiar?

\_\_\_\_\_

4) ¿Cuándo recibe capacitaciones, se gestionan a través de la Unidad de Recursos Humanos?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5) Cuando entró a laborar a la Facultad ¿Quién le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo? Recursos Humanos \_\_\_\_ jefe inmediato \_\_\_\_ compañeros de trabajo \_\_\_\_

6) ¿Le proporcionaron la descripción de su puesto de trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7) ¿Requiere conocimientos sobre aspectos específicos de su puesto de trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

*Necesidades de capacitación o actualización:*

8) ¿Para realizar bien sus funciones, necesita conocer algunas de las Leyes o Reglamentos siguientes?

<i>NORMATIVA (leyes/reglamentos) QUE REQUIERE CONOCER</i>	<i>MARQUE X</i>
Ley Orgánica de la UES y su reglamento	
Reglamento de la Gestión Académico- administrativo de la UES	
Reglamentos específicos de la UES (especifique)	
Ley de Ética Gubernamental	
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	
Ley de Acceso a la Información Pública	
Otras (mencione)	

9) ¿Cuáles aspectos relacionados con la Universidad considera que debe conocer para desempeñar mejor sus funciones?

<i>CONOCIMIENTO EN</i>	<i>MARQUE X</i>
Misión y visión de la Facultad	
Estructura organizativa	
Funciones de las autoridades	
Plan Estratégico de la Facultad	
Otros (especifique)	

10) ¿En el área informática, cuáles son sus necesidades de capacitación o actualización?

<i>CONOCIMIENTO EN</i>	<i>MARQUE X</i>
Ofimática (paquetes de office)	
Informática avanzada	
Manejo de sistemas especializados	
Sistema Prometeo	
Otros (especifique)	

11) En el área tecnológica, ¿cuáles son sus necesidades de capacitación o actualización?

<i>CONOCIMIENTO EN</i>	<i>MARQUE X</i>
Bibliotecología	
Archivística	
Mecánica automotriz	
Mantenimiento de maquinaria	
Logística	
Área de especialización (especifique)	

12) ¿Cuáles de los siguientes procesos administrativos necesita conocer para realizar mejor su trabajo?

<i>ELEMENTO A CONSIDERAR</i>	<i>MARQUE X</i>
Elaboración de presupuesto	
Elaboración de plan anual operativo	
Procedimientos de compras	
Gestión de procesos de capacitación y formación	
Planeamiento estratégico	
Procedimiento administrativo (Debido proceso)	
Procedimientos administrativo- académicos.	
Otros	

13) ¿En cuál de las siguientes áreas estaría interesado en capacitarse?

<i>ASPECTO A CONSIDERAR</i>	<i>MARQUE X</i>
Servicio al cliente	
Relaciones interpersonales	
Comunicación	
Trabajo en equipo	
Manejo del estrés laboral	
Perspectiva de género	
Seguridad y Salud Ocupacional	
Otros (especifique)	