

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN



Monografía

Proceso administrativo de Recursos Humanos
aplicados en la Universidad URACCAN Rosita 2011.

Para optar al título de: Licenciada en Administración de
Empresas con mención en Administración Pública.

AUTORA: Modesta Del Rosario Ruiz Rayo.

Tutora: MSc. Nieves Aidalina Balladares Berroterán.

Rosita, Febrero 2012

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN

Monografía

Proceso administrativo de Recursos Humanos
aplicados en la Universidad URACCAN Rosita 2011.

Para optar al título de: Licenciada en Administración
de Empresas con mención en Administración Pública.

AUTORA: Modesta Del Rosario Ruiz Rayo

Tutora: MSc. Nieves Aidalina Balladares Berroterán.

Rosita, Febrero 2012

Dedico mi trabajo monográfico.

A **Dios** por haberme dado salud, sabiduría, paciencia y fortaleza para permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarme cada día más para culminar mí sueño.

A mi madrecita **Nubia Rubí Rayo** por darme la Vida, por el amor que siempre me ha brindado, educarme, y darme ánimo en todo momento ya que con esfuerzos y sacrificios dedicó tantos años de su vida en mi formación con la esperanza de verme culminar con éxito mi estudio profesional.

A mis hijos **José Leonardo Urbina Ruiz y Sisi Leomary Villagra Ruiz** por ser la razón más grande para realizar mis sueños de superarme en la vida para ofrecerles un mejor futuro.

Con todo el amor y cariño a mi compañero de hogar **Rodolfo Bernardo Villagra Ordoñez** por el apoyo incondicional y aceptar las ausencias fuera de nuestra casa.

A mis hermanos **Juan y Catalina Ruiz** por motivarme y animarme a salir adelante en mis estudios los quiero mucho.

A mi compañera **Damaris Mendoza Hernández, q. e. p. d.**

Modesta Del Rosario Ruiz Rayo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a **Dios** porque ilumino mi mente y me permitió terminar con éxito mi trabajo monográfico.

Al finalizar esta etapa deseo, **agradecer a todas aquellas personas que me acompañaron siempre**, porque fueron de gran ayuda y motivación.

A mi tutora **MSc. Nieves Aidalina Balladares Berroteran** por el apoyo incondicional para la revisión y corrección de mi monografía.

A las **Licenciadas Teresa Granados Castellón y Mayra Díaz Espinoza** ya que ellas fueron las personas que me guiaron en la realización de mi trabajo.

A mi familia, especialmente a mi madrecita, porque es mi mayor inspiración, con su inmenso amor me cuidó, educó y me acompañó durante toda mi vida.

Mi mayor gratificación al personal que labora en la Universidad URACCAN extensión Rosita por la voluntad y por estar dispuestos a cooperar en el proceso de recolección de la información.

A la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, **URACCAN**, por contribuir al desarrollo socioeconómico de la región y haberme dado la oportunidad de estudiar y prepararme profesionalmente.

También deseo dar mis agradecimientos **a mis profesores/as**, por el tiempo que me dedicaron, por la predisposición para enseñarme y por inspirarme la vocación, con dedicación y amor muchas gracias a todos y todas.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Nº. PÁGINAS
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE ANEXOS.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCION.....	1
II. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo General.	
2.2. Objetivos Específicos.	
III. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 Generalidades.....	5
3.2 Proceso administrativo de los Recursos Humanos aplicados en la selección de personal.....	7
3.3 Evaluación de desempeño del personal de la educación superior.....	26
3.4 Políticas de compensación de los Recursos Humanos.....	39
IV HIPÓTESIS.....	51
V METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	52
VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
6.1 Proceso administrativo aplicado por Recursos Humanos en la Universidad URACCAN.....	58
6.2 Evaluación de desempeño del personal de la Universidad URACCAN.....	68
6.3 Políticas de compensación de los Recursos Humanos.....	73

VII	CONCLUSIONES.....	79
VIII	RECOMENDACIONES.....	81
IX	LISTA DE REFERENCIAS.....	83
X	ANEXOS.....	86

INDICE DE ANEXOS Y GRÁFICOS

Anexo 1. Guía de encuesta al personal administrativo, docente y técnico de radio.

Anexo 2. Guía de entrevista a la coordinadora de la extensión.

Anexo 3. Guía de entrevista a trabajadores docentes, administración y radio.

Anexo 4. Guía evaluativa de estudiantes hacia la docencia.

Anexo 5. Guía auto-evaluativa de docentes.

Anexo 6. Observación docente.

Anexo 7. Fotografía de MSc Verónica Valdivia Coordinadora de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 8. Fotografía de Lic. Felipa Martinez responsable académica de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 9. Fotografía de Lic. Magaly Reyes cajera de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 10. Fotografías de Estebana Altamirano bibliotecaria de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 11. Fotografía de Lic. Mirna Coleman contadora de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 12 Fotografía de Lic. Yaneth Sevilla secretaria de IPILC URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 13 Fotografía de MSc. María Antonia Rios Maestra de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 14 Fotografía de Lic. Teresa Granados Docente de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo15 Fotografía de Lázaro Figueroa personal técnico de radio.

Anexo 16 Fotografía de Jenny Ruiz personal técnico de radio.

Anexo 17 Fotografía de Flor de María Pérez personal técnico de radio.

Anexo 18 Fotografía de Daysi Chavarrilla personal técnico de radio.

iv

Anexo 19 Fotografía de Marvin Valle personal técnico de radio.

Anexo 20 Fotografía de la oficina de radio URACCAN Rosita.

Anexo 21 Fotografía de oficinas y aulas de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Anexo 22 Fotografía de la oficina de IPILC URACCAN. Extensión Rosita.

Anexo 23 Fotografía de Modesta Ruiz autora de esta monografía.

Gráfico 1. Satisfacción de los docentes por el tipo de contrato

Gráfico 2. Conocimiento de las clausulas del contrato

Gráfico 3. Monto salarial docente horario

iv

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el área urbana del municipio de Rosita que limita al Norte con el Municipio de Waspan, al Sur con Prinzapolka, al Este con el Municipio de Puerto Cabezas y Prinzapolka y al Oeste con los Municipios de Siuna y Bonanza de la Región Autónoma del Atlántico Norte RAAN.

El tipo de estudio es cuantitativo descriptivo donde se auxilió de técnicas complementarias cualitativas, para la recolección de información se utilizó encuestas con preguntas cerradas y entrevistas a profundidad con la coordinadora de la extensión y al personal docente, administrativo y técnico de radio así también como la revisión documental.

Después de aplicados los instrumentos, procesada y analizada la información se obtuvo resultados del proceso administrativo de Recursos Humanos aplicados en los trabajadores son las etapas de reclutamiento interno y externo la segunda es la selección dándose con la recepción de documentos y la entrevista, la tercera es la de contratación e inducción del personal los tipos de contratos son contrato temporal, permanente y el de por obras de servicio.

El 80% de los docentes afirmaron que son evaluados en su desempeño académico, con respecto a los trabajadores administrativos el 100% expresó que las evaluaciones son realizadas por la coordinadora de la extensión que acostumbran hacer evaluaciones conjuntas como equipo de trabajo para tomar alternativas de solución y mejorar en su trabajo.

Las políticas de Recursos Humanos son normadas por la institución, estas son guías de acción y sirven para dar respuestas a la filosofía y la cultura organizacional. Están

basada en políticas de ingresos para los nuevos trabajadores, política de contratación a la modalidad según el quehacer de la universidad, otra de ella es la de dar salarios ajustados a los costos de vida actual y por último la de capacitar y desarrollar las habilidades de los trabajadores.

I. INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes la administración de personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El propósito de la administración es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Desde sus orígenes la administración de personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

Estos elementos a su vez, están integrados por funciones específicas, integrando permanentemente insumos como técnicas, principios, relaciones, procesos y funciones, para suministrar como producto final la calidad de la fuerza laboral, expresada en términos de desempeño laboral.

Sosa. M (2004) la administración de Recursos Humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la

organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es decir el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Para sustentar esta investigación se tomaron como antecedentes diversos estudios previos, tesis de grados y opiniones, de algunas teorías relacionadas con los procesos de administración de Recurso Humanos.

Espinoza. V y Gallardo C (2006), en un estudio titulado "la motivación laboral y la compensación refiere en sus conclusiones para implementar un sistema de compensación será necesario, atender la cultura del país en que se encuentra inserta la organización, ya que éste provocará un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los trabajadores, según sean sus aspectos culturales más valorados como recompensas (p.80).

Según Bocatto, E. (2003). En el contexto universitario español se pueden identificar claramente tres tipos de instrumentos de evaluación para evaluar el desempeño de los profesores de universidad. Por una parte, se da la evaluación de la actividad docente, realizada por los alumnos a través de encuestas de satisfacción. Ésta se centra en evaluar aspectos como el cumplimiento de horarios; controles de faltas; aspectos pedagógicos y de contenido de la asignatura impartida.

Por último, existe un tercer instrumento externo para evaluar el desempeño de los profesores de universidad: la acreditación emitida por las agencias externas de calidad universitaria (Ibíd).

Por otra parte, y más recientemente, se encuentra el pacto de dedicación, que no sólo incluye la evaluación de la

actividad docente, sino también la evaluación del desempeño de todas aquellas actividades o tareas asignadas al docente en su descripción del puesto de trabajo y en la planificación estratégica realizada por el departamento al que pertenece (Ibíd).

El presente y futuro de toda organización e institución depende en mucho de los bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

La misión: Formación de recursos humanos; con conocimientos y capacidades científico-técnica, actitudes humanistas, sentido del emprendimiento y la innovación que contribuyen al fortalecimiento del sistema autónomo regional del país.

La visión: Ser líder en el paradigma de universidad comunitaria intercultural en el ámbito nacional e internacional que acompaña procesos de desarrollo con identidad de los pueblos indígenas, mestizos, comunidades étnicas y afrodescendientes para la promoción de la ciudadanía intercultural.

A lo que despertó el interés de investigar en el alma mater en proceso administrativo aplicado en los Recursos Humanos por cuanto surgieron las siguientes preguntas de investigación.

¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo aplicado por Recursos Humanos?

¿Cuál el proceso a seguir de evaluación al desempeño de los trabajadores?

¿Cuáles son las políticas de compensación de Recursos Humanos?

II OBJETIVOS

- **Objetivo General:**

Analizar el proceso administrativo de Recursos Humanos aplicado en la Universidad URACCAN Rosita período 2011.

- **Objetivos Específicos:**

1. Describir las etapas del proceso administrativo de los Recursos Humanos Universidad.
2. Analizar la evaluación de desempeño del personal de la Universidad URACCAN Rosita.
3. Referir las políticas de compensación de los Recursos Humanos.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Generalidades:

URACCAN está definida como universidad comunitaria, tiene carácter de servicio público; su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios costeños. Su prestación es función indeclinable del Estado y descentralizada para fortalecer el régimen de autonomía en la Costa Caribe de Nicaragua (Manual de funciones de URACCÁN, 2005, p. 6).

En URACCAN todo trabajador independientemente de su etnia, género, credo político y de religión, tiene derecho a ser promovido de un cargo a otro, sin más limitaciones que las exigidas por razón de su calificación técnica o profesional que ostenta para desempeñar la nueva actividad, o cuando se produzca una vacante, la cual será concedida preferentemente promoviendo al trabajador que llene los requisitos para el cargo (Ibíd, p. 7)

Toda contratación se establecerá dentro del marco legal del código laboral, código civil y ley de contratación del Estado, vigente de la República de Nicaragua. Además, establece una eficiente relación de trabajo colaborativo y satisfactorio dentro del marco de la interculturalidad inmersos en la misión y visión de URACCAN (Ibíd.)

En el área de Recursos Humanos, en URACCAN, se implementan las Políticas y normativas, a través de la adecuada contratación y planes de las diferentes áreas y garantizar el cumplimiento de capacitaciones y beneficios sociales a las cuales tiene derecho el trabajador para la optimización de su desempeño laboral (Ibíd., p. 56).

Torre, A, (2003) define el reclutamiento de Recursos Humanos como las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa

de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Zeledón (2004) la administración de los Recursos Humanos es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Ibíd).

Chiavenato, (2004) “La A.R.H. es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de R.H se encuentra en las grandes y medianas organizaciones, la administración de Recursos Humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño” (p.149).

El concepto de motivación se puede entender como aquellos procesos que dan cuenta de la intensificada, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta (Robbins, 2004, p. 255). La intensidad significa en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr un objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de meta deseada. La persistencia se refiere a la medida y tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (p.14)

Espinoza. V y Gallardo. C (2006) cita a Barnat (1995), compensar es igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”. En ambas definiciones se puede encontrar un elemento central, la idea de intercambio o retribución (p. 36)

Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional. Los Recursos

Humanos importantes porque, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa (Zeledón, op,cit).

“La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Ibíd).

López (2008), refiere que se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS APLICADOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Las fuentes para la captación de personal dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas, y también, del carácter de los puestos que se ofrecen. Las compañías grandes recurren a diversas fuentes para captar y reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. Las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Otras utilizan la publicidad para atraer la atención de los candidatos (Salazar 2005, p. 416).

El proceso de captación aplicada a los Recursos Humanos es con el propósito de formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan. La captación se da

dentro del mercado de trabajo, es decir, dentro del conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen (Stoner, 1995, p.415)

El proceso básico de la Administración de Recursos Humanos a continuación mencionamos una breve descripción del proceso básico de la (A.RH):

1. Provisión de Recursos Humanos; El objetivo de este proceso es suministrar a la organización los talentos y Recurso Humanos adecuados y necesarios para su funcionamiento. Se abordan en este sub-sistema las actividades de planeación, reclutamiento y selección de personal **(Zalasar,D, 2005,p.98).**

Martínez, A, y Becerra, R. (2006) cita Robert (1999), refiere que la función del reclutamiento no debe tomarse como una actividad separada de las demás que integran la fase de procuración del personal, sino por el contrario, como una de las piezas componentes de un proceso perfectamente definido, que tiene como finalidad última, dotar a la organización con las personas necesarias para el cumplimiento de los diversos contenidos que la motivan. Considera la función del reclutamiento constituye una de las actividades más delicadas del funcionamiento de la organización, ya que de ella depende no solamente el aprovisionamiento continuo del trabajador en atención a las necesidades, sino lo que es más importante el logro último de los objetivos de la organización (p. 46).

Etapas del proceso de selección:

a) Reclutamiento de Personal

Torre. A, (2003), refiere que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro

de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización (Ibíd).

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos:

- a) Reclutamiento Interno:** se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Ibíd).

El reclutamiento interno implica: Transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal (Ibíd).

Las ventajas del reclutamiento interno son: Es más económico, es más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal (Ibíd).

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso

en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada “principio de Peter”, al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.(Ibíd).

b) Reclutamiento Externo: es cuando al existir determinada vacante la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o mas de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontanea o provenientes de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.

- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con Universidades centros de capacitación u otros centros de estudios.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en radio, revistas etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias se debe tomar en cuenta que estas llevan a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no solo captación de currícula, ya que de ser así únicamente funge como buzón de recepción.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes.

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conduce los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente adsorbe más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de empresa, horarios de agencia de reclutamiento, gastos operacionales de salario y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento y

material de oficina.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectoria profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de Recursos Humanos esta en situación de desequilibrio (Ibíd).

Selección del personal.

Lynn, (2009). La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo (Ibíd).

Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del

puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección. Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio (Ibíd).

La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de Recursos Humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones (Ibíd)

A continuación establecemos una guía general que puede servir de modelo y ayuda en el proceso de selección:

1. Seleccione entre sus actuales colaboradores a aquellos que por sus cualidades y condiciones especiales considera tienen un criterio amplio y de futuro y una concepción clara y progresista de la función de dirigir.
2. Reúnalos y explíqueles que ha formado con ellos un comité de selección y promoción de personal, y que deben por tanto participar en todos los procesos que impliquen seleccionar nuevo personal para su compañía o promover personal antiguo a puestos de mayores responsabilidades.
3. El proceso de selección y de mayores responsabilidades. Promoción debe cumplir algunas etapas importantes, que sirven de guía y conforman la política de la empresa sobre este punto (Ibíd).

Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos más apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse de la siguiente manera: la hoja de vida, entrevista, prueba de conocimientos, prueba de personalidad (Ibid).

La hoja de vida según López (2008), expresó que es una herramienta que sirve de guía efectiva en el proceso de selección o promoción, al diseñar una hoja de vida acomodada a las necesidades de su empresa. Exige que sea llenada completamente por los candidatos que van a ingresar y manténgala actualizada para su personal antiguo. En términos generales una hoja de vida debe contener:

Información personal: Son todos aquellos datos necesarios para lograr una completa identificación de las personas y que le permiten a los entrevistadores, conocer algo de la familia, origen, situaciones de tipo legal, estado civil y edad, otros datos importantes que dan una visión del candidato (Ibid).

b) Información académica: Es toda la información relativa al nivel de estudios realizados, con el objeto de identificar las posibilidades de un buen desempeño y la posible capacidad para progresar y ascender dentro de la empresa (Ibid).

c) Historia laboral: Se relaciona con una breve descripción de las actividades desempeñadas en otras empresas lo cual permite establecer la experiencia anterior y relacionarla con la experiencia que el cargo requiere (Ibid).

d) Referencias de otras personas y antiguos empleadores: Esta información resulta importante para formarse un criterio del candidato. Las personas y los antiguos empleadores que han conocido en alguna forma al candidato pueden atestiguar sobre su conducta personal y laboral en el pasado (Ibíd).

2. La entrevista

El siguiente paso que define una selección adecuada es tener la oportunidad de dialogar con los candidatos, conocer sus inquietudes, sus modales, sus ideas, sus sentimientos y su manera de pensar sobre muchos aspectos de la vida, de la empresa, de la comunidad, del trabajo, de la sociedad, del país y, en fin, de cosas trascendentales que permiten detectar hasta dónde se puede llegar y que se puede lograr de un individuo (Ibíd).

Sería un poco ambicioso pretender diseñar un proceso un sistema de entrevista, nos limitamos a hacer algunos comentarios que sirvan de base para estructurar, de acuerdo con el grupo de selección de la empresa, un temario y una metodología que se acomode más a las inquietudes e intereses de la organización (Ibíd).

La entrevista puede, en primera instancia, detectar si un candidato cumple con los requisitos mínimos y puede continuar en el proceso de selección. Fuera de las exigencias legales y las políticas establecidas como nivel de educación, edad, situación militar, etc., se puede centrar la atención de la entrevista en aspectos tales como la presentación personal, apariencia física, necesarios para trabajar en la empresa, lo mismo que los modales y forma de comportamiento, la expresión y otras condiciones que se requieran según el cargo (Ibíd).

Se podría también buscar la forma de detectar, la motivación en el trabajo, el concepto que tenga para realizar sus propios intereses y su desarrollo humano y sus aspiraciones futuras dentro de la organización. Este paso de la selección, vale la pena estudiarlo con detenimiento para diseñar algo que se acomode a nuestras necesidades y a las características que quisiéramos conocer de los candidatos, que nos permitieran formar una idea más real de cada uno de ellos (Ibíd).

Chiavenato (2000). esta técnica de selección es la más utilizada por pequeña, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño la desvinculación etc., en todas estas aplicaciones la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste (p. 238)

La selección de personal, por ejemplo surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales (Ayala, S. s.f, p. 57)

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos: Reclutamiento y selección de personal, formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal, técnicas de introducción del personal, asesoramiento en la capacitación y adiestramiento del colaborador, descripción de puestos, calificación de méritos, prestaciones laborales, cálculo y elaboración de planillas, sistema de incentivos de cantidad, calidad, ahorro, asesoramiento a jefes en los problemas de personal, controles de personal e índices de rotación, entrevistas diversas de personal, auditoria de personal, sistemas de sugerencias, cargas de trabajo y asignación de labores, inventarios de personal, sistema de ascensos y promociones, asistencia y ausentismos del personal, técnicas de higiene y seguridad laboral, evaluación del desempeño, rotación de personal (Ibíd)..

Así mismo la Selección de Personal; es una actividad muy significativa en el proceso de Recursos Humanos, y no se considera aislada, ya que junto con el reclutamiento constituye un proceso indispensable de las asignaciones de la persona escogida para el puesto a desempeñar. Villegas (1998), destaca que la selección de personas, “consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas a comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto” (Ibíd...,p.47).

Etapas del proceso de selección.

Inducción y adiestramiento	Etapa 8
Decisión de contratación	Etapa 7
Entrevista con un supervisor	Etapa 6
Evaluación médica	Etapa 5
Verificación de referencias	Etapa 4
Entrevista de selección	Etapa 3
Pruebas de empleos	Etapa 2
Recepción preliminar de candidatos	Etapa 1

(Vigil, J. s.f)

Estos requisitos, al igual que las calificaciones de personal, se especifican mediante una conjunto de procedimientos que se utilizan para determinar si una persona satisface las exigencias de educación, experiencias, aptitudes, habilidades y condiciones personales para el eficaz desempeño de un

determinado puesto. El problema principal que enfrentan los seleccionadores al elegir los métodos, es reducir la incertidumbre de predicción tanto como sea posible (Ibid)

3- Aplicación de los Recursos Humanos; esta etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización mediante la contratación. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización? En las actividades correspondientes a esta etapa se puede mencionar: La integración de las personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño. (Ibid).

El proceso de contratación.

Ayala, S. (s.f). Es un proceso conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales (p.96)

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales. Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos: contrato temporal, accidental y de obra o servicios (Ibíd).

Un Contrato temporal se da al inicio de una actividad productiva trabajo la duración máxima de tres (3) años, por el incremento de actividades pre-existentes y se entiende cuando el mismo se cumpla únicamente en determinadas épocas del

año y que las mismas se reiteran en cada ciclo de acuerdo a la naturaleza de la actividad (Ibíd).

Es un Contrato por tiempo indeterminado pero con prestación discontinua de servicios, por lo cual el trabajador goza de idénticos beneficios que el trabajador permanente cuando está prestando servicios. Incluso se aplica el periodo de prueba. El trabajador tiene derecho a percibir las indemnizaciones legales por muerte del empleador o del trabajador, faltas de disminución del trabajo o quiebra, e incapacidad derivada de enfermedad inculpable (Ibíd).

En cuanto al despido sin causa que se produzca mientras dure la temporada generará el derecho a reclamar los daños y perjuicios emergentes al derecho común, por el término que resta para la finalización de la temporada. Respecto al sistema de preaviso, el empleador debe notificar al trabajador su voluntad de repetir la temporada con no menos de 30 días de anticipación, si omite dicha notificación responde como un despido sin causa; y en el caso que el trabajador no se presente o no responda se interpreta como abandono de trabajo (Ibíd).

El trabajador está obligado a confirmar su relación laboral en un plazo de 5 días de notificado, por escrito o presentándose ante el empleador. Además es necesario aclarar que se deben realizar los exámenes médicos de ingreso al inicio de la temporada y un examen clínico de egreso (Ibíd).

Al finalizar la temporada el empleador debe comunicar la fecha exacta de culminación de las tareas y abonar al trabajador los días u horas trabajados hasta ese momento, junto con: Sueldo Anual complementario (Aguinaldo proporcional de acuerdo a los días trabajados en el semestre), Indemnización vacaciones no gozadas proporcionales al tiempo trabajado a la temporada. En cuanto a los aportes y contribuciones, de la misma forma que por el contrato a tiempo indeterminado (Ibíd).

Contrato permanente se da por inicio o incremento de actividades. Duración indefinida en años, instalación de nuevas áreas en la institución, incremento de actividades pre-existentes, inicio de actividades nuevas por una institución en funcionamiento.(Ibid).

Contrato por Tiempo Determinado. Es conocido como contratación a plazo fijo debe responder a una causa que justifique claramente que la misma debe ser a un plazo. Su duración no se puede extender más allá de los cinco años, y genera derechos indemnizatorios a partir de un año de antigüedad aun cuando el contrato termine por su vencimiento y mediante preaviso. Además, debe comunicarse la finalización del contrato fehacientemente al trabajador con un plazo no menor de un mes ni mayor a dos meses, esta comunicación no es necesaria para los contratos por un plazo menor a 30 días (Ibíd).

Contrato de obra o servicio es por obra determinada o servicio específico.- por la realización de una obra o un servicio, cuáles deben ser de naturaleza específica. Intermitente.- La existencia de actividades permanentes, pero que su realización no es continua, de temporada. La existencia de actividades de la empresa que se desarrollan en determinados períodos y que se requieren en dichos períodos cada año (Ibíd., p.97).

Las obligaciones que impone el contrato de trabajo quedan formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de personal

- Reglas generales de disciplina
- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitar la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo (Ibid...,p.99)

Causas de rescisión de un contrato. Son causas de rescisión de este contrato:

- El vencimiento del plazo, el incumplimiento de cualquiera de las partes de las obligaciones asumidas en este contrato, la finalización del proyecto, se consideran especialmente infracciones imputables al CONTRATISTA y causantes de resolución anticipada, sin notificación previa, a las siguientes:
 - Participar en cualquier grado de delitos intentados o perpetrados contra bienes y/o personal dependiente de la organización o de sus clientes.
 - Abandonar intempestivamente los trabajos encomendados.
 - Cometer hechos culposos en la ejecución de los trabajos **(Ibíd).**

El contrato de trabajo. Es un acuerdo voluntario entre dos partes, el empleador y el trabajador, en el cual el segundo se compromete a prestar sus servicios a una empresa o entidad, bajo la dirección del contratante o empleador, a cambio de un salario. Se recomienda hacer constar los contratos de trabajo por escrito, así estos no exijan dicha formalidad, pues esto facilita demostrar las condiciones y exigencias del contrato. (Santana, 2009.)

La empresa o la organización es la que decide el tipo de contrato que va a utilizar, tomando en consideración los beneficios y responsabilidades correspondientes a cada caso. **(Ibíd.)**

La cláusulas del contrato realizado entre dos partes empleador y empleado debe contener cuatro elementos principales, es decir, quien es el empleado y quien el empleador, tipo de subordinación, Indefinido, a término fijo, entre otros, las funciones que corresponden al trabajador y la remuneración que recibirá el trabajador (Montoya, 2008).

4. Mantenimiento de Recurso Humano; Una vez que la organización haya captado y empleado su Recurso Humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: compensación (remuneración), Beneficios sociales, Higiene y seguridad y las relaciones sindicales (Ibíd).

Asignaciones del nuevo trabajador. Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre: funcionarios, ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa, políticas generales de personal, reglas generales de disciplina, beneficios que espera disfrutar, explicación sobre las reglas básicas de seguridad, existencia del Reglamento Interno de Trabajo, debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo y explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo (Ibíd).

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la Inducción al puesto que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la

información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización (Ibíd).

Finalmente conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en qué consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores (Ibíd).

Las relaciones laborales. Son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista. El trabajador siempre es una persona física, en cuanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica (Ibíd.)

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador. (Ibíd.)

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador. Por esta razón Alain Suppion ha sostenido que el

derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con el empleador. **(Ibíd.)**

4. Desarrollo de Recursos Humanos; Este sub-sistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. Dentro de este sub-sistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos, y desarrollen conceptos y abstracciones.

La inducción y capacitación del personal tiene una gran importancia sobre el individuo en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y como parte del contexto de la organización. Después de vencer los obstáculos del proceso selectivos, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes del cargo. Sin embargo, antes que se inicie sus actividades la organización trata de integrar su contexto condicionándolos a las prácticas y filosofía predominante a través de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que intentan desprender los antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento del recién iniciado (Chiavenato, 2003, p.151).

5. Control de Recursos Humanos; Es el sub-sistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la Administración de Recurso Humanos. Según Chiavenato (2001) el control es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria (Salazar op.cit. p.99)

Los principales procesos de control en las personas en la organización están estrechamente ligados a la presencia en sus jornadas de trabajo y el desempeño de la personas en sus actividades laborales. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y a la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencia y retrasos (Ibíd.)

Los instrumentos técnicos de registro y control del desarrollo del recurso humano, serán establecidos de acuerdo a las necesidades, naturaleza y exigencias de la empresa o institución, siendo dentro de los más utilizados los siguientes:

- a. la Ficha Personal.
- b. Ficha Social
- c. Tarjeta de Control Diario de Asistencia.
- d. Parte Diario de Asistencia.
- e. Papeletas de Autorización de Salidas.
- f. Tarjetas de Control de Récord laboral.
- g. Files Personal
- h. Rol Vacacional
- i. Rol de Cambio de Vigilancia
- j. Cuadro de Asignación de Personal
- k. Reglamento Interno de Trabajo (Ayala, S. s.f.p.102).

Los Instrumentos técnicos citados, sirven para controlar, registrar y manejar las ocurrencias laborales de los colaboradores, sean estos funcionarios, ejecutivos, administrativos, técnicos, auxiliares y obreros (Ibíd.)

Zeledón expresó que todos tenemos “algo que ver” con los Recursos Humanos. Si bien los temas se abordarán desde la empresa o institución y no desde el individuo, este conocimiento será útil a todos más allá de la especialidad o profesión que posean y los ayudará a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal (Zeledón op,cit).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los Recursos Humanos (Ibíd).

3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

La evaluación del desempeño, es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los Recursos Humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos (Ayala. S, s.f, p.57).

La evaluación de desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo (Ibíd).

En primera instancia la evaluación de desempeño permite define el grado de contribución de cada colaborador en la organización, promueve el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores, registra datos para definir remuneraciones, ascensos y promociones, recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios (Ibíd).

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente

la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora (Ayala, S. s.f, p.196)

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización (Ibíd).

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora (Ibíd).

Objetivo de la evaluación: Es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para: El mejoramiento del desempeño laboral, reajustar las remuneraciones, ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas, la rotación y promoción de colaboradores y detectar necesidades de capacitación de los colaboradores (Ibid...,p.197)

Las ventajas de la evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permiten:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de Recursos Humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores (Ibid...,p.198)

Algunos métodos para evaluar el desempeño con sus ventajas y desventajas.

García. J, (2010). Algunos de los beneficios que aporta la evaluación de desempeño: mejora la comunicación jefe-subordinado, se produce un acuerdo entre ambos con relación al desempeño del subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, permite clarificar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo, puede resultar motivante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

Métodos en los cuales se puede apoyar un administrador y seleccionar el que más se adapte a sus necesidades y característica de la organización:

1. La comparación: Es hacer una comparación del desempeño del individuo contra el de sus demás compañeros y se puede dar en cualquiera de las tres formas siguientes:

1.1. El alineamiento: Partiendo de cada uno de los factores a evaluar, determinados con anticipación, se procede a realizar una lista de todos los individuos a evaluar por orden del más importante al menos importante. Este método tiene sus ventajas que son: es muy sencillo y fácil realizar, no requiere de capacitación especializada y no implica costo adicional alguno. Sin embargo, también tiene sus desventajas, entre otras: la evaluación es cualitativa, siempre será uno mejor que otro y no necesariamente es así, pudieran haber dos o más iguales de buenos o de malos.

1.2. La comparación por pares: Se requiere de hacer una lista de los trabajadores por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par de trabajadores quienes poseen las características en cuestión. Sus ventajas son que es muy sencillo y de bajo costo, al igual que el anterior, también tiene algunas desventajas, entre otras: es muy laborioso, la mitad del personal resulta ser buena y la otra mitad mediocre, se limita a evaluar el trabajo en general, más que en características específicas.

1.3. La distribución normal forzada: Este método permite calificar al personal en las siguientes proporciones: 10 % con calificación muy inferior, 20 % con calificación inferior, 40 % con calificación promedio, 20 % con calificación superior y 10 % con calificación muy superior. Si se observan los porcentajes de distribución, estos corresponden a una distribución normal

estadísticamente hablando, donde los extremos corresponden a una y dos desviaciones estándares positivas y negativas respectivamente. Entre sus ventajas está el que permite una distribución homogénea del personal en cuanto a ser bueno o malo, es de fácil aplicación, pero en grupos numerosos y es de muy bajo costo. En cuanto a las desventajas, cuando el grupo es pequeño o muy homologado este método no es aplicable, aún cuando no coincidieran los porcentajes, se está obligado a distribuirlos de esta manera y se predetermina que no todos pueden ser buenos o malos, aún cuando esto no sea cierto.

2. Las escalas: Se califica al trabajador con base a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal y cuyos extremos corresponden al máximo por un lado y al mínimo por el otro y se va colocando al trabajador en el grado de la escala que le corresponda a juicio del evaluador, este método está representado por las dos formas siguientes:

2.1. Escalas continuas: Es cuando existe una continuidad en la escala de medición, donde el pasar de un grado a otro es en forma poco perceptible, porque no se interrumpe la continuidad. Entre sus ventajas, se tiene que es un método sencillo, además de económico y permite una mayor flexibilidad que los métodos anteriores al juicio del evaluador. Sin embargo, no está exento de desventajas, estas pueden ser el afinamiento porque no refleja la realidad, no existe mucha diferencia entre un grado y otro y podría crear confusión, por lo tanto, es algo complicado percibir con precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

2.2 Escalas discontinuas: Este método tiene brincos en la escala de medición, es decir, que no tiene continuidad en el paso de un grado a otro. Entre sus ventajas se tiene que es muy usual por su fácil manejo y sus desventajas estriban en que se puede caer en el efecto con facilidad, esto es, que la calificación que se haga de una característica puede influir en

la calificación de las demás, se puede incurrir también en la trampa de la tendencia central que consiste en considerar a todos los evaluados como normales, por lo que se recomienda utilizar números impares de grado en la escala.

3. Lista de comprobación: Con éstos métodos se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de la calificación otorgada al trabajador, para evitar con ello el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores a su cargo, este método está representado por los dos siguientes:

3.1. Listas de verificación ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a veinticinco ni superiores a cien; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor no sabe. Entre sus principales ventajas se tienen: que es muy fácil de utilizar, es de bajo costo, es muy rápida su utilización, por lo que permite ahorrar tiempo, no se da la preferencia del supervisor hacia el trabajador que pudiera provocar favoritismo o lo contrario y derivado del inciso anterior, se puede concluir que es imparcial, porque el supervisor no conoce la escala de medición. Ahora en sus desventajas se encuentran: se presta a que solamente el criterio del supervisor determine que le corresponde a cada trabajador, al igual que a la subjetividad de la apreciación cualitativa únicamente y por último, se requiere que alguien experimentado elabore la lista de verificación anticipadamente.

3.2 Listas de verificación de preferencia: En este método se presentan grupos de frases de cuatro en cuatro, de las cuales dos son las que describen la conducta del evaluado y las otras dos las que no lo describen, el evaluador debe seleccionar entre cada grupo, una que sea la que más lo describe de las restantes y la que menos lo describe, por lo tanto, de cada grupo de cuatro frases, se selecciona una positiva y una negativa (**Ibíd**).

La importancia de la evaluación del desempeño: En el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño (**Ibíd**).

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos (**Ibíd**).

Factores de la evaluación del desempeño de los trabajadores: Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- ✓ **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- ✓ **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales

del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- ✓ **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. Necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- ✓ **Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele.** Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- ✓ **Planificación.** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia, puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción, puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo, se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- ✓ **Control de costos.** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes.
- ✓ **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas,

proyectos, resultados y problemas, suministra información en el momento apropiado, busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

- ✓ **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse, transmite esta información oportunamente, cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- ✓ **Relaciones con el público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- ✓ **Dirección y desarrollo de los subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- ✓ **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva, colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías, trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios, trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres (**Ibíd.,p.200**).

Concepto de Evaluación de Desempeño: Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un

período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo (Rodríguez).

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los procesos principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del mismo; y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. De forma general se pudiera expresar gráficamente este proceso a través del siguiente modelo conceptual (Ibíd).

La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora de todo el sistema de relaciones psicosociales en que trabaja nuestro principal recurso (Ibíd).

La institución tiene como función dirigir los mecanismos de funcionamiento, gestión y coordinación del desempeño, para ello es importante que las autoridades orienten los procedimientos normativos para fiscalizar y valorar la transparencia y efectividad, la que ha de tener a su vez, la capacidad de evaluarse a sí misma en lo que se refiere al logro de sus objetivos establecidos y al desempeño de todo su personal. (Manual de Funcionamiento).

El parámetro de medida será el grado de cumplimiento de los

objetivos previamente aprobados por el consejo técnico, a través de una serie de indicadores de resultados. La periodicidad en el proceso de evaluación al desempeño se realizará una evaluación semestral lo más objetiva posible (Ibíd).

Factores que generalmente se evalúan son: Iniciativa, cooperación, compañerismo, calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, cumplimiento de planes de trabajo, logro de los objetivos, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica (Ibid).

Chiavenato, 2000. de la responsabilidad: De acuerdo a la política de RRHH adoptada por la organización, la responsabilidad de la evaluación al desempeño humano puede atribuirse al gerente, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación al desempeño. Para el gerente; evalúa mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, propone medidas para mejorar el estándar de desempeño del subordinado, mejora la comunicación con los subordinados. Con respecto al subordinado; Le permite conocer las reglas del juego, conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades según la evaluación, saber que disposiciones y medidas toma su jefe para mejorar su desempeño, autoevaluarse y en cuanto a la organización; esta puede evaluar su potencial humano, identifica a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, puede dar mayor dinámica a su política de Recursos Humanos (Ibíd).

Montoya 2008. Además de calificar los resultados de cada empleado, la evaluación del desempeño sirve de insumo a otros procesos como descripción del cargo, reclutamiento y selección, valoración salarial, y desarrollo y capacitación de personal.

La escala salariales (Ayala, S, s.f), Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa, pero los resultados obtenidos permiten establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa. Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como estos, pero su efecto es merecedor de atención (p.58).

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales). Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial (Ibíd).

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de las remuneraciones vigentes
- Análisis de las remuneraciones según la clasificación de los cargos.
- Capacidad económica de la organización.

Sugerencia de remuneraciones a ser percibidas según el valor de cada cargo, es el instrumento administrativo que permite describir con rapidez la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la cifra de que se trate. Esta constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponden a los niveles o categorías de evaluación de tareas. (Maristany, p.203).

La escala puede ser: fija y móvil.

Fija: A cada nivel corresponde un sueldo determinado y fijo. Es el típico sistema de los convenios colectivos. En ellos la movilidad la da el sistema de merito objetivo que es la

antigüedad (Ibíd).

Móvil: Existe un mínimo y un máximo para cada categoría. El movimiento del sueldo entre ambos es por administración. La escala se determina a partir del mercado. La decisión política puede colocarse por encima, por debajo o por el promedio del mercado Administración de Remuneraciones (Ibíd).

Beneficios. La remuneración se completa con los beneficios que se otorgan al empleado. En las líneas generales se puede decir de los beneficios que: Son una manera de lograr una mayor y mejor integración, deben ser voluntarios, algo que la empresa da, deben relacionarse con los deseos de los empleados para que tengan efecto, la empresa debe participar en el costo para aparecer como dadora de algo, no deben ser gratuitos, pues entonces no son valorados, deben ser publicitados y explicados al personal, debe ser claro que son otorgados y administrados por la empresa, debe considerarse sin embargo que el personal participe en la administración para mejorar la pertenencia y deben contar con alguna forma de aprobación del sindicato si están dirigidos a personal sindicalizado (Ibíd., p. 245).

Los beneficios pueden ser: De manera generales, o sea, aplicados a todo el personal, por ejemplo: Seguro de vida, asistencia medica, comedor, transporte, club, préstamos por emergencia, prestamos para casos diversos, vacaciones, jubilaciones especiales, ropa de trabajo, productos de la empresa, vivienda, regalos por casamientos, nacimientos etc, permisos especiales, supermercados, jardín de infantes, mantenimiento de escuelas y apoyos a grupos culturales o de esparcimiento y particulares, o sea, aplicados a un grupo de personas, por ejemplo: Automóvil, gastos de automóvil, préstamos a largo plazo, préstamos especiales, casa y jubilación (Ibíd).

Salvo que algunos beneficios útiles, como el comedor, el transporte o la vivienda para quienes habitan en lugares alejados, los beneficios tienden a distorsionar la visión de la remuneración (Ibíd., p. 246).

3.4 POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

López (2008) las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales (Ibíd).

Son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas (Ibíd).

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso (Ibíd).

La universidad de Chile (s.f), la política de Ingreso. Se incorporará como parte de la comunidad Universitaria a personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.

Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos

La Universidad buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales. Esta política general considera políticas específicas en: Capacitación y perfeccionamiento, Remuneraciones, Prevención de Riesgos, Evaluación del Desempeño y Desvinculación (**Ibíd**).

Política de Capacitación y Perfeccionamiento. La Universidad capacitará y perfeccionará a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal (**Ibíd**).

Política de Remuneraciones. La Universidad, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporará al personal de la mayor excelencia disponible, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo (**Ibíd**).

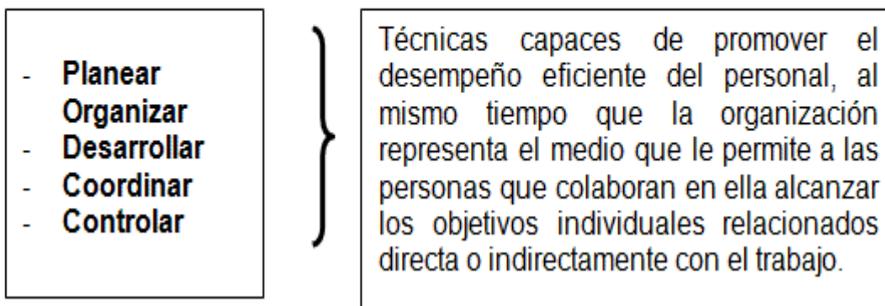
Política de Evaluación de Desempeño. La Universidad para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus funcionarios a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado (**Ibíd**).

Política de Calidad de vida laboral. La Universidad propenderá a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo (Ibíd).

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política (Vigil, J. s.f).

López (2008). **Las actividades de la administración de Recursos Humanos.**

⇒ ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE R.R.H.H.



Estas significan conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable así también representa no solo las grandes cosas que provocan euforia y entusiasmo, sino

también las pequeñas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo llevan a las personas a querer permanecer en la organización, cuando se habla de administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar (Ibíd).

Ayala, S. (s.f) refirió que la función de seguridad en un trabajador es importante, que consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores, máquinas y equipos; referente a los hombres dándole la seguridad y confianza para el desempeño de sus responsabilidades, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidad psico-física, que contribuyan a mermar el rendimiento (p.51)

Toda empresa se encuentra obligada por ley a preservar la seguridad del colaborador, dándole los instrumentos (casco, guantes, protectores bucales, extintores, etc.) para su seguridad personal, así como las medidas y recomendaciones, que el colaborador está obligado a cumplir; pero si no hay estas condiciones, los colaboradores no desarrollarían sus tareas o responsabilidades con seguridad, eficiencia y productividad, y por ende la rentabilidad del empresario, depende mucho de la atención que le ponga a esta función (Ibíd., p.52)

En forma específica las funciones del área de Administración de Recursos Humanos, son las siguientes:

- a. Elabora el Plan de Trabajo Anual, determinando su presupuesto de gastos e inversiones;
- b. Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal;
- c. Organiza y ejecuta el Proceso de Evaluación de Personal, elaborando el Cuadro de Méritos;

- d. Realizar el control de asistencia y permanencia del personal;
- e. Llevar y conservar los legajos o files de personal;
- f. Realizar la Evaluación y Categorización de Puestos, estableciendo la respectiva escala salarial;
- g. Elaborar las planillas de remuneraciones.
- h. Elaborar y conducir los Programas de Capacitación y Desarrollo de personal;
- i. Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial;
- j. Elaborar y mantener actualizado el cuadro de asignación de personal;
- k. Llevar las tarjetas o fichas de récord laboral de los colaboradores;
- l. Atender los reclamos laborales del personal (Ibíd).

El carácter contingente de la Administración de Recursos Humanos. Es contingente, cuando depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología, políticas, directrices, filosofía administrativa y sobre todo de la cantidad y calidad de los Recursos Humanos, se vuelve un modelo de aplicación de (ARH) que tiene éxito en determinada época, puede no tenerlo en otra organización o en otra época. La que debe tener en cuenta los cambios que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes de manera constante. (Ibíd).

Uno de los objetivos de toda empresa o institución es la elaboración y la distribución de algún producto (bienes de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la organización la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros (Ibíd).

Según Chiavenato (2000). Refiere que Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con

habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales, alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, reclutar y seleccionar trabajadores, mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, capacitar y entrenar, desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño, vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas, controlar la higiene y seguridad del empleado y despedir empleados (Ibíd).

Para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque NO ES BUENO:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel por esos se debe evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores (Ibíd.)

Algunos factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo:

- Un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima laboral positivo (Ibíd).

Factores adicionales a tener en cuenta en la Administración de Recursos Humanos:

- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.
- La tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo.
- Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un computador.
- La competencia se traslada a la mano de obra **(Ibíd.)**.

Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización.

El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios Recursos Humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa **(Ibíd.)**

Principales funciones del área de Recursos Humanos.			
Capacitación y desarrollo	Empleos	Compensaciones	Administración
-Capacitación -Entrenamiento	-Atracción -Selección	Revisiones de Salarios, políticas de beneficios.	- Aspectos administrativos en general.
Planes de capacitaciones	Incorporación	Encuestas salariales para comparar con el mercado.	Liquidaciones de haberes
Planes de sucesiones y estudios.	Inducción de personas	Incentivos al desempeño.	Control de ausentismo.
Sobre todo debe cuidar las relaciones armoniosas en todas las áreas y gremios de trabajo (ibid.)			

La estrategia de Recursos Humanos

Esto requiere un fuerte compromiso de Recursos Humanos con la organización. El Gerente de Recursos Humanos deberá abandonar el antiguo rol de Jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. (Ibíd).

Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos. La tarea comenzará por la visión y misión de la compañía –que debe ser fijada por la máxima conducción- a partir de ellas y los centros de atención u objetivos principales, que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar, por ejemplo la calidad del producto o del servicio. A partir de que se fijan los objetivos fundamentales, Recursos Humanos debe acompañar la estrategia general a través de la implementación de procesos pertinentes (Ibíd).

Para Espinoza. V y Gallardo. C, (2006) cita a (Dessler, 1996). La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se le entreguen y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudan así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (p.36).

Villanueva y González (2005). La compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el trabajador/a como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromisos, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje (Ibíd., p.37)

Elementos que componen la compensación

- a) La remuneración base.
- b) Los incentivos
- c) Beneficios

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando esta empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los trabajadores, dependiendo de sus cargos, el desempeño a largo plazo y las competencias (Ibíd).

Los incentivos corresponde al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe relación directa entre lo que el trabajador hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado. Se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones entre otros (Ibíd).

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico (Ibíd).

La motivación y su importancia en la retención de talentos.

En el actual mercado laboral dinámico, exigente y competitivo es fundamental lograr atraer y retener a los trabajadores claves, para lo cual es necesario contar con un atractivo sistema de compensación; entonces será un desafío para las organizaciones diseñar sistemas de retención de talentos a través de la creación de una cultura que facilite un trabajo significativos para las personas (Ibíd., p.76)

Algunas teorías planteadas.

Sosa, (2004), Refiere que el psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?” Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos.

Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Ibíd).

Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes (Ibíd.)

La retribución: Es el sistema mediante el cual se define la forma de compensaciones o de pagos que se otorgan a las personas empleadas por sus servicios prestados, en forma de

salarios e incentivos, dirigidos a fomentar su compromiso con la institución empleadora. Este sistema contribuye pues, a la captación / retención, satisfacción y motivación del personal idóneo para el quehacer de la institución. Se puede decir que la Gerencia de Recursos Humanos es más que la operatividad de la tradicional función de personal (trámites, controles, registros administrativos). Es una herramienta de la gerencia organizacional, con importancia y objetivos estratégicos para el funcionamiento, desarrollo y éxito de la organización. Debe formar parte de las responsabilidades del personal dirigente quienes además tienen un rol fundamental en la construcción, mantenimiento y desarrollo del ambiente o clima laboral requerido para lograr el funcionamiento óptimo del personal (López, M ,2002).

Formas de compensación a los trabajadores pueden ser a través de pago con base en el mérito consiste en remunerar el desempeño apoyado en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Esa política es motivadora porque los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben (Robbins, 2009, p 230).

Otra forma de compensación son los bonos anuales son un componente importante de la compensación total, por lo general superan el salario base. Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones a fin de que incluyan a todos los trabajadores de los diferentes niveles (Ibid., p. 231).

Pago con base en las aptitudes es una alternativa al pago que se basa en el puesto. En lugar que sea el nombre del puesto que desempeña un individuo lo que defina su categoría salarial,

el pago basado en aptitudes (también llamado pago con base en las competencias o con base en el conocimiento) establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los trabajadores o el número de trabajo que pueden realizar (Ibid).

IV.HIPÓTESIS

La Universidad URACCAN, en el proceso de captación, aplicada a los Recursos Humanos, emplea los procesos básicos de acuerdo a requisitos como convocatoria en los medios de comunicación, recepción de Curriculum, entrevistas previamente elaboradas a los aspirantes y adiestramiento de los mismos. Mide el desempeño de sus trabajadores a través de evaluación al desempeño que realiza de forma semestral y anual en todo su personal contratado.

V. METODOLOGIA

Ubicación del estudio.

La presente investigación se realizó en la Universidad URACCAN extensión Rosita, ubicada en el Barrio Lucia Montoya de la Ferretería San Luis 5 cuadras al Norte de la ciudad de Rosita que limita al Norte con la propiedad del Señor Ricardo Blandón, al Sur con la familia Paiba, al Este con la señora Jessenia Pérez y al Oeste con el Señor Ricardo Blandón Raudez.

Tipo de investigación

Es un estudio de enfoque cuantitativo de carácter descriptivo se auxilió de técnicas cualitativas a realizarse en el período 2011.

Universo

El universo de estudio fueron los docentes, personal administrativo y personal técnico de la radio URACCAN, el cual está formado por 33 trabajadores de URACCÁN, extensión Rosita.

Muestra

La muestra estuvo conformada por una población de 23 trabajadores de la Universidad de las Regiones Autónoma de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN. Un margen de error de 4%, un grado de confianza de 97% y obteniendo un 70% de aceptación. El 70% del universo que corresponde a 23 trabajadores, compuesta por un muestreo estratificado. La selección de la muestra se realizó mediante la utilización de la fórmula de muestreo probabilístico determinándose el factor del muestreo estratificado.

Datos

N= 33

P= 97%

Q= 3%

E= 4

$$n = \frac{3.84 \times 0.97 \times 0.03 \times 33}{0.04^2 (33 - 1) + 3.84 \times 0.97 \times 0.03}$$

$$n = \frac{3.687552}{0.0512 + 0.111744}$$

$$n = \frac{3.687552}{0.162944} = 23$$

$$X = \frac{23 \times 100}{33} = 70\%$$

Formula

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N-1) + Z \cdot P \cdot Q}$$

# Estrato	Estrato	No	Fh	Nh
1	Área Administrativa	08	0.697	06
2	Docentes	18	0.697	12
3	Personal de la radio	7	0.697	5

Unidades de análisis

La conformaron docentes, personal administrativo de la Universidad y personal técnico de radio.

Variables

Proceso administrativo de los Recursos Humanos en la Universidad.

- Etapas de selección
- Técnicas de selección
 - ✓ Reclutamiento del personal
 - ✓ Entrevista
 - ✓ Pruebas
 - ✓ Hoja de vida
 - ✓ Curriculum
- Criterios de selección de personal
 - ✓ Descripción del cargo.
 - ✓ Selección del personal

- ✓ Contratación y tipo de contratación que utiliza la universidad.
- ✓ Inducción del personal.

Evaluación de desempeño del personal de la Universidad.

- ✓ Objetivos de la evaluación
- ✓ Métodos de la Evaluación.
- ✓ Formato de la Evaluación.
- ✓ Factores que se toman en cuenta para evaluar el desempeño.

Políticas de compensación de los Recursos Humanos.

- ✓ Funciones de Recursos Humanos
- ✓ Motivación del personal
- ✓ Escala de remuneraciones
- ✓ Promoción de ascenso de cargo
- ✓ Plan de capacitación al personal contratado

Criterios de selección

Inclusión

Fueron parte del estudio el personal administrativo, personal docente de la universidad y personal técnico de la Radio que laboran durante el periodo 2011.

Exclusión:

No se incluyeron a personal administrativo, personal docentes de la universidad y personal técnico de la radio que no han laborado en el periodo 2011.

Fuente de obtención de datos

Primaria:

Personal administrativo, docentes de la universidad y personal técnico de la radio.

Secundaria:

Bibliografías y uso de Internet para la elaboración del marco teórico.

Técnicas e instrumentos

Se aplicó la encuesta y entrevistas al personal docente, área administrativa y técnico de radio con su respectiva guía previamente elaborada para su aplicación y recopilación de la información.

Procesamiento de datos

Una vez recolectada la información con el instrumento de la encuesta se procedió a tabular y ordenar las variables de acuerdo a los objetivos del estudio se ordenó la información obtenida en el trabajo de campo, luego se procesó de forma computarizada en el programa de Microsoft Word y Excel.

Con respecto a la información recolectada con el instrumento de la entrevista la información se procesó manualmente según los objetivos de estudio.

Análisis de datos

Para el análisis de la información se procedió a tomar las variables plasmada en cada objetivo y presentes en el marco teórico, para comparar la teoría con la información recopilada en el trabajo de campo. A continuación expondré mi punto de vista como investigadora.

Trabajo de Campo de terreno

El trabajo de Campo se realizó en tres fases que son las siguientes:

Etapas I. Se visitó la Universidad URACCAN a la coordinadora de la extensión, al Personal Administrativo, Docente y Técnico de Radio, Extensión Rosita para solicitar el permiso de realizar el estudio; una vez logrado hice contacto interactivo con el personal antes mencionado para solicitar el permiso voluntarios

como informantes clave del estudio y así obtener información fidedigna.

Etapa II.

En esta etapa se eligió los días que se visitó al personal de la Universidad para darles a conocer el objetivo de la investigación y establecer el día y la hora en que estarían dispuestos en brindarnos la información. Aplican los instrumentos para la recolección de la información.

Etapa III.

En esta etapa procedió a tabular la información recolectada haciendo análisis e interpretación de los resultados, y presentó un borrador del informe final a la tutora para su revisión para las correcciones pertinentes para la elaboración final de la monografía y preparar la defensa del estudio con el objetivo de garantizar en todos sus aspectos del éxito en la defensa.

Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición operacional	Indicadores	Fuentes
Describir las etapas del proceso administrativo de los Recursos Humanos en la Universidad URACCAN Rosita periodo 2011	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etapas de selección. ✓ Técnicas de selección ✓ Reclutamiento ✓ Entrevista ✓ Pruebas ✓ Hoja de vida ✓ Curriculum ✓ Descripción del cargo. ✓ Contratación y Tipo de contratación que utiliza la universidad. ✓ Inducción del personal. 	Es una convocatoria de carácter abierto a todas las personas y organizaciones que estén interesadas y comprometidas con divulgar y dar a conocer problemas, retos y propuestas sobre nuestras ciudades contemporáneas.	<p>Gerarquizar las etapas</p> <p>No. Criterios de selección utilizados.</p> <p>Tipos de contratos utilizados</p> <p>No. Empleados satisfechos</p> <p>No. De empleados con conocimientos del tipo de contrato</p>	Trabajadores docentes, administrativos y personal técnico de radio.
Analizar la evaluación de desempeño del personal de la Universidad URACCAN Rosita periodo 2011.	<p>Evaluación de desempeño.</p> <p>Objetivos de la evaluación</p> <p>Formato de la Evaluación.</p> <p>Métodos de la Evaluación.</p> <p>Factores que se toman en cuenta para evaluar el desempeño.</p> <p>Funciones de Recursos Humanos</p>	Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del desarrollo futuro.	<p>No. Trabajadores con conocimientos de las evaluaciones.</p> <p>No. De períodos evaluados</p> <p>Cantidad de criterios evaluados</p> <p>Conocimientos de los objetivos de evaluación</p>	Trabajadores docentes, administrativos y personal técnico de radio.
Referir la política de compensación de los Recursos Humanos	<p>Motivación del personal</p> <p>Escala de remuneraciones</p> <p>Promoción de ascenso de cargo</p> <p>Plan de capacitación al personal contratado</p>	Es el instrumento administrativo que permite describir con rapidez la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la cifra de que se trate	<p>Satisfacción laboral.</p> <p>Rango de escala de salario de los trabajadores.</p> <p>Políticas de promoción</p> <p>Planes de capacitación</p>	Trabajadores docentes, administrativos y personal técnico de radio.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

6.1 Proceso administrativo aplicado por Recursos Humanos en la Universidad URACCAN.



Según encuestas realizadas en la extensión se constató que las técnicas aplicadas en la selección del personal son:

- a) Planeación de las actividades laborales de la extensión URACCÁN Rosita, donde se refleja la necesidad de proveer Recursos Humanos.

Etapas del proceso de reclutamiento.

Una vez detectada las plazas vacantes se procede al proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo, en el proceso de reclutamiento se aplica el interno y externo.

En encuestas realizadas a la coordinadora de la extensión

Rosita refirió que se aplica con mayor frecuencia el reclutamiento interno y es poco frecuente el reclutamiento externo. Esto se da en el área del personal docente, donde identifica selección en el municipio profesionales con capacidad y competencia para facilitar sus conocimientos en las asignaturas asignadas correspondientes al perfil profesional. En cuanto al área administrativa el reclutamiento es 100% interno, se eligen estudiantes destacados en calidad académica durante su profesionalización en URACCÁN, ellos son captados mediante su historial académico, comportamiento interpersonal entre otros. En el caso del personal técnico de radio se hace un reclutamiento externo que consiste en realizar convocatorias públicas para animar a los interesados a colaborar como locutores de radio.

Lo antes referido por la coordinadora de la extensión URACCÁN Rosita se relaciona con Torre. A, (2003), refiere que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Así mismo con Martínez, A, y Becerra, R. (2006) cita Robert (1999), se refiere a la función del reclutamiento constituye una de las actividades más delicadas del funcionamiento de la organización.

Cuando en la extensión URACCAN Rosita surge la necesidad de un nuevo trabajador profesional con las competencias del puesto a ocupar, se realizan convocatorias públicas mediante los medios de comunicación oficial de la universidad como es la radio, así también los trabajadores internos son portadores de la información para la captación .

Etapas del proceso de selección.

En encuestas realizadas a la coordinadora argumento que las técnicas de selección aplicadas al personal a contratar son las siguientes:

- a) Recepción de documentos que contienen información personal, información académica, historial laboral, referencias de otras personas como de antiguos empleadores y exámenes físicos (certificado de salud y record de policía)
- b) Entrevista realizadas a los futuros candidatos a ocupar los cargos vacantes.

A lo anterior referido coincide con lo expresado por el personal docente, administrativo y técnico de la radio que al ser seleccionado como trabajadores cumplieron con la recepción y entrega de la documentación solicitada así mismo con la entrevista realizada por la coordinación de la extensión URACCÁN Rosita.

Lo antes referido por la coordinadora de la extensión URACCÁN Rosita se relaciona con Chiavenato (2000). Refiere que la técnica de selección es la más utilizada por pequeña, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Cabe mencionar que la entrevista es la técnica más utilizada por todas las instituciones y Empresas de toda índole se puede afirmar que hasta la actualidad los empleadores las prefieren usar porque a través de ella obtienen información de percepción directa como es la presentación física, conocimientos acerca del puesto, actitudes al comunicarse las que se valoran subjetivamente y es información valiosa acerca del futuro trabajador que se postula al cargo.

Criterios de selección de personal

En encuestas realizadas a la coordinadora de la extensión URACCÁN Rosita afirmó que existen criterios de selección que se aplican al personal contratado y que estos responden de acuerdo a los cargos vacantes, se posee un manual de funciones que orienta los requisitos que debe tener el candidato a ocupar el cargo.

En encuestas realizadas a trabajadores, docentes de la extensión URACCÁN Rosita el 75% expresó que los criterios de selección que aplica la universidad están basados en que el candidato debe tener un perfil profesional de acuerdo al cargo a ocupar y este actualizado en conocimiento de acuerdo a la asignatura a impartir, practiquen la ética profesional y que aporte datos de experiencia previa como profesional de acuerdo al cargo que va a ocupar.

En encuestas realizadas a la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita afirmó que de ser una persona con esas cualidades en cualquier institución en cualquier organización puede desempeñarse por que son valores universales que toda persona debe de poseer.

Así mismo el personal encuestado de la radio URACCÁN Rosita y del área administrativa refirió que los criterios de selección de personal a seleccionar se buscan el perfil del candidato, lo preparan en el uso de los instrumentos de la radio. En cuanto a los del área administrativa expresaron que para optar al cargo vacante se debe poseer experiencia previa de reconocida trayectoria como: responsabilidad, honestidad, capacidad profesional y ser de confianza, en muchos casos las plazas vacantes se publican, para tener varios candidatos a seleccionar el que reúna los mejores requisitos.

Lo antes referido por la coordinadora de la extensión

URACCÁN Rosita se relaciona con (Lynn, 2009). Estos criterios se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya efectividad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Es importante mencionar que todo candidato a ocupar un puesto de trabajo vacante, el cargo exige requisitos para quienes desean ocuparlo, es decir si se trata de una asignatura de un plan de estudio de las carreras ofertadas en la extensión Rosita, se tendrá que seleccionar a un profesional docente titulado y con la especialización que requiere las especificaciones de la asignatura de acuerdo al perfil de la carrera profesional del postulante. Así mismo con los candidatos a puestos de trabajo del área administrativa donde los seleccionados deberán tener que cumplir con los requisitos del puesto a ocupar con respecto al perfil profesional de ellos/as. En cuanto al personal técnico de radio igualmente deberán tener un perfil profesional además de la vocación de ser comunicadores sociales con la habilidades básicas (tono de voz, animador, vocabulario técnico para la comunicación entre otros) para ser candidatos a los puestos vacantes

Etapas del proceso de contratación.

Según encuestas realizadas a la coordinadora, docentes, administrativo y técnico de radio afirmó el 100% que se elaboro un contrato con diversas clausulas que existe compromiso a cumplir por parte del trabajador y la patronal.

Los tres tipos de contratos que se aplican en la extensión URACCAN Rosita son:

- a) Contrato temporal
- b) Contrato permanente o indefinido

c) Contrato por obras de servicio profesional.

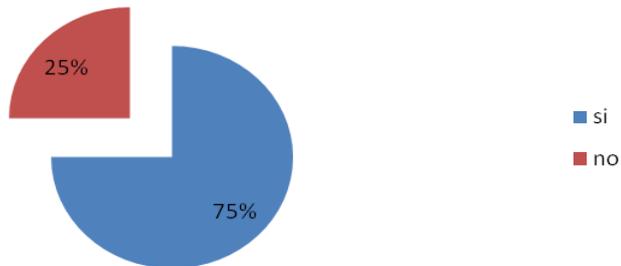
En encuestas realizadas a la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita afirmó que en el caso de los docentes el contrato es de régimen semestral determinándose temporal; lo que fue constatado en el 100% de los docentes informantes claves.

En cuanto al personal administrativo y técnico de radio el 100% afirmó haber firmado un contrato permanente con la institución excepto así en caso de problemas técnicos en los equipos de la radio se recurre a personal especializado en el área los cuales son contratados por servicios profesionales.

Lo expresado por trabajadores de URACCAN coincide con lo que *dice Ayala* (s.f).es un proceso conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo así mismo Santana (2009) refiere que el contrato es un acuerdo firmado con el trabajador y el contratante a cambio de un salario y Montoya (2008) afirma que el contrato contiene cláusulas acerca de las funciones del trabajador y los deberes del empleador.

Los contratos emitidos por la URACCAN, las cláusula de el están basadas en la ley del código laboral nicaragüense en cuanto a los derechos y deberes, las especificaciones se hacen de acuerdo a las funciones que desempeñará las que se encuentran especificadas en el manual de funciones según el área que ocupará el postulante. La universidad tiene manual de funciones para el trabajo académico como para el desempeño administrativo.

Satisfacción de los docentes por el tipo de contrato



En el gráfico No.1 muestra el porcentaje de satisfacción por los docentes en cuanto al tipo de contrato firmado temporalmente, con la Universidad.

Como se observa en el gráfico 1 claramente refiere que el 75% siendo el mayor porcentaje que se encuentra satisfecho con el contrato temporal firmado y un 25% muestra insatisfacción a lo acordado con el empleador.

En entrevistas realizadas a los docentes contratados por la universidad la minoría expresó no sentirse satisfecho por el tipo de contrato que firman, argumentando que ellos/as tienen en sus perspectivas las de trabajar a tiempo completo en la alma mater debido que sienten comprometidos y vinculados a ella

A lo anterior referido se constató con lo que expresó un docente:

“A mi en lo personal me gustaría trabajarle a la universidad a tiempo completo, me siento identificado con ella, conozco su funcionamiento y me gusta su forma de trabajar además que los salarios que pagan son muy buenos a mi parecer, y lo mejor que tiene que uno nunca se queda estancado constantemente esta capacitando a su personal, aun si es personal temporal”

Cabe mencionar que la mayoría prefiere contratos temporales debido a que tienen trabajos permanentes en otras instituciones del municipio de Rosita y sus servicios profesionales dados a URACCÁN representan un ingreso extra a su economía, en cambio un 25% desearía prestar sus servicios profesionales bajo un contrato permanente con la institución educativa.

Varios docentes informantes claves expresaron lo siguiente:

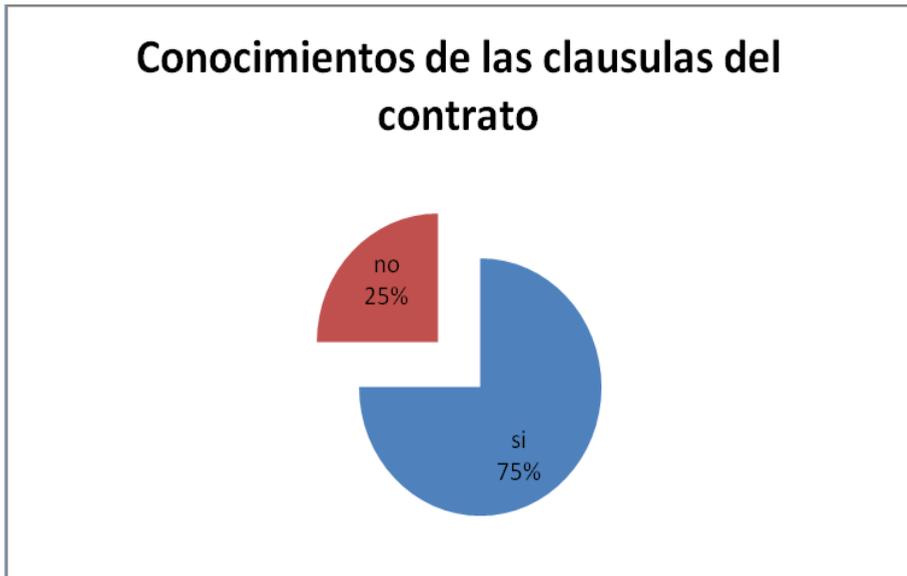
“ Nosotros asumimos compromisos y esto debería ser retribuido con darnos una plaza fija y la extensión de Rosita por lo menos debería tener unos cinco a diez docentes contratados permanente”.

Sin embargo la minoría de los docentes entrevistados en ellos/as se percibió un sentimiento de querer ser parte de la planta docente de tiempo completo como lo es en otros recintos de la URACCAN, dejando claro que eso les brindaría una oportunidad de aspirar a otro estatus laboral, no es lo mismo decir soy docente de la universidad a decir trabajo en una Empresa u institución. Ellos/as dejaron claro que consideran la alma mater de prestigio y se sienten orgulloso de prestar sus servicios profesionales.

Con respecto al personal técnico de radio y el área administrativa el 100% se encuentran satisfecho con el tipo de contrato que tienen con la Universidad debido que les garantiza estabilidad laboral, consideran un salario justo y les gusta el trabajo que realizan.

Cabe mencionar que el personal que labora en la radio de la universidad mostró en sus relatos sentirse satisfecho con su trabajo, muchos de ellos reconocen que fueron contratados sin tener una experiencia de expertos en sus funciones, pero reconocen que todo lo que saben en la actualidad se los deben

a la universidad que a través de sus diferentes autoridades les han involucrados y tomados en cuenta en muchas capacitaciones y especializaciones en su campo.



En el gráfico No. 2 refiere el conocimiento de las clausulas del contrato que tienen los docentes firmados con la Universidad.

La gráfica muestra que el 75% del personal docente conoce de las clausulas del contrato firmado y un 25% del área administrativa afirma desconocerlas.

Lo expresado por la minoría de los docentes contratados difiere por Montoya 2008 quién afirma que todo contrato afirmante es de conocimiento del empleador con el trabajador y donde se establece los términos de cumplimiento y obligaciones por ambas partes.

En cuanto al personal técnico de radio el 80% expresó que desconoce sobre las clausulas del contrato y solo un 20% afirmo conocerlas, el personal administrativo el 100% conoce acerca de lo estipulado en el contrato de trabajo.

Es importante mencionar que todo trabajador que acuerda firmar un contrato debe conocer al por menor el contenido del mismo para evitar inconformidades en el transcurso de su desempeño. Muchos les interesa en el momento de contraer el acuerdo entre trabajador y empleador después se olvida de las cláusulas acordadas. Debido a eso muchas instituciones cuentan con un manual de funciones que ayudan al trabajador a cumplir con sus obligaciones.

La coordinadora de extensión expresó:

“Que existe un manual de funciones para las diferentes áreas de trabajo (docentes, administrativo y personal de radio) en el se especifican las obligaciones del trabajador; este representa una guía para el trabajador que le ayuda a no confundirse en sus tareas diarias.”

En URACCAN extensión Rosita después de firmado el contrato y conocido el manual de funciones a que esta comprometido el trabajador de nuevo ingreso inicia el proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la inducción al desempeño de su puesto que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la institución.

Lo anterior escrito coincide con lo de (Ayala,s.f), que la inducción tiene como objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

En entrevistas realizadas por trabajadores docentes, área administrativa y personal técnico de radio de la extensión URACCAN Rosita el 100% afirmó que cuando ingresaron a trabajar a la Universidad se les orientó su trabajo por su jefe inmediato así como la presentación de todos los trabajadores

de la institución y la indicación de su puesto de trabajo proporcionándole el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

La hipótesis del estudio planteada comprueba, que URACCAN en el proceso de captación, aplicada a los Recursos Humanos, emplea los procesos básicos de acuerdo a requisitos de convocatoria en los medios de comunicación, recepción de Curriculum, entrevistas previamente elaboradas a los aspirantes y adiestramiento de los mismos. Mide el desempeño de sus trabajadores a través de evaluación que realiza de forma semestral y anual. En el personal administrativo y de radio que adolece del conocimiento de un formato de evaluación al desempeño

6.2 Evaluación de desempeño del personal de la Universidad URACCAN.

Es importante para toda organización mantener una evaluación de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los Recursos Humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores, esta debe desarrollarse a la medida de cada institución y además conseguir una efectiva participación de todos, cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo.

La evaluación del docente se realiza en base a su desempeño académico el que generalmente consta de los siguientes variables en cuanto a la observación docente están los aspectos metodológicos como (medios de enseñanzas, dominio del tema, relación de los objetivos con el contenido, bibliografía, motivación a sus estudiantes y la valoración de los ejes de interculturalidad y género), este acompañamiento los realiza la coordinadora de la extensión o la responsable académica de la extensión.

Con respecto a la evaluativa que aplican los estudiantes a los docentes que facilitan asignatura de las carreras ofertadas esta integrada por los siguientes aspectos la planificación (todo lo relacionado con los contenidos facilitados), en segundo lugar esta la actuación en todo el curso y en la clase al momento de facilitar los diferentes contenidos por últimos es el aspecto de evaluación que realizo durante su desempeño académico con los estudiantes asignados en la asignaturas impartidas

La guía de autoevaluación docente se realiza con los fines de la mejora de la docencia y es realizada a conciencia de cada uno de ellos, contiene tres aspectos principales que son la planificación, actuación y evaluación, esta guía es igual a la que aplican los estudiantes cuando evalúan al docente, lo que diferencia es que es respondida por mismo facilitador de la asignatura evaluada y el docente puede comparar ambas evaluaciones realizadas estudiantes- docente y de esa manera poder retroalimentarse para mejorar en su desempeño académico.

En encuestas realizadas a la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita expresó que el objetivo de la evaluación docentes persigue constatar el cumplimiento de los programas de estudio con la calidad de la actuación, el aprendizaje en el educando y la metodología aplicada en su labor docente; existen tres fuentes de evaluación una la hace la coordinación de carrera, los estudiantes de la asignatura evaluada y la autoevaluación.

La forma en como se realiza la evaluación de la responsable académica de la extensión es mediante un formato normado por la URACCAN el que evalúan los estudiantes en grupos pequeños por cada asignatura desarrollada en los semestres académicos (ver anexos N° 4, 5, 6)

Así mismo la coordinadora refirió que el personal administrativo y técnico de la radio no se evalúa bajo ningún formato orientado por la institución educativa, las evaluaciones se hacen en base al manual de funciones de su cargo cuya finalidad es valorar la calidad del desempeño del trabajador.

En entrevistas realizadas al personal del área administrativa y de radio expresaron en su mayoría desconocer el formato de evaluación del desempeño laboral; lo que generalmente se hace son reuniones de evaluación para ver las debilidades, fortalezas que nos ayudaran a mejorar como trabajadores es ahí donde presentamos nuestras inquietudes, al mismo tiempo las sugerencias es un buen método para evaluarnos de manera conjunta.

En encuestas realizadas a trabajadores, docentes de la extensión URACCAN Rosita el 92% expresó que los factores que más se evalúan son los cumplimientos de los objetivos, planes de trabajo, calidad del trabajo, cooperación e iniciativas, éticas y relaciones humanas. Y un 8% dijo que no conoce los indicadores de evaluación.

El 100% del área administrativa y personal de radio expresaron que conocen los fines de la evaluación por medio del cumplimiento de los objetivos, planes de trabajo, calidad del trabajo, cooperación e iniciativa su visión y misión.

Según (Ayala, S. s.f, p.196) La evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo.

Cabe mencionar que los resultados de las evaluaciones que aplican a los Recursos Humanos de las instituciones académicas sirve para determinar las necesidades de formación y desarrollo de los trabajadores; por que a través de

ella el empleador se da cuenta de las fortalezas y debilidades de su personal contratado.

En encuestas realizadas al personal docente el 80% afirmó que la evaluación se la realiza la coordinadora de la extensión y el 20% expresaron que lo realiza la responsable de registro. Con respecto a los trabajadores de la radio y administrativo el 100% expresó que las evaluaciones son realizadas por la coordinadora de la extensión URACCAN, el personal de la radio refirió que acostumbran hacer evaluaciones conjuntas como equipo de trabajo para tomar alternativas de solución y mejorar en su trabajo.

El 100% de los trabajadores docentes, área administrativa y personal técnico de radio expresaron que de las evaluaciones obtienen beneficios como:

- Mejorar el desempeño en habilidades en busca de alternativas de enseñanza.
- Valora al docente permitiéndole la auto evaluación y de esta forma superar las debilidades.
- Mejora la calidad de la educación.
- Contribuye a un ambiente laboral en prácticas de las relaciones humanas.

Lo anterior coincide con García. J, (2010). Que afirma que la evaluación del desempeño mejora la comunicación jefe-trabajador, las responsabilidades del trabajador, permite clarificar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y se esmera en lograrlo.

Es importante referir que la evaluación es un paradigma interpretado por trabajadores que esta se hace con fines de no ayudar al trabajador a superar las dificultades y que con los resultados pueden ser despedidos, a nadie le gusta sentirse que están midiendo su desempeño. Pero esto no es lo que sucede en URACCAN Rosita donde se ha venido desarrollando una cultura de acompañamiento docente y con los objetivos de ayudar a mejorar el trabajo académico, se les explica que los

fines son para apoyarlos en las dificultades encontradas y a la vez son fortalecidas en capacitaciones futuras al personal

Los métodos de la evaluación aplicados por la extensión URACCAN Rosita.

La evaluación que se utiliza con los trabajadores docentes es basada en la actualización del desempeño la que están en escala de liquer y representa un instrumento cuantitativo dividido en actuación de docente dominio del aprendizaje y la metodología aplicada así mismo se encuentra la evaluación realizada por el estudiante.

Lo antes referido coincide con (García 2010) califica al trabajador con base a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal y cuyos extremos corresponden al máximo por un lado y al mínimo por el otro.

Se puede afirmar que los docentes de la Universidad URACCAN en comparación de las otras área de la misma, ellos son los que mayormente se evalúan tanto por parte de la institución como la de los estudiantes.

En cuanto a la evaluación del personal de radio y administrativo el método utilizado es grupalmente con todos los trabajadores es valorado cualitativamente personales de cada trabajador sin dejar ninguna constancia o precedente en su expediente Los factores que se toman en cuenta en la universidad URACCAN para evaluar a sus trabajadores son las siguientes:

Calidad del trabajo, conocimientos del puesto, iniciativas, planificación, control de costo, relaciones con los compañeros, con el supervisor, con el público y responsabilidades.

Lo anterior se relaciona con García. J, (2010) y Rodríguez

(2009) consideran el desempeño en base a factores determinantes establecido por la institución y en la descripción, especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto.

Las evaluaciones aplicadas al personal administrativo y técnico de radio son pertinente porque son realizadas en equipo de trabajos y donde todos y todas reconocen y aceptan los errores o éxitos que se logran alcanzar durante los periodos evaluados, lo que hace falta es de sistematizar los resultados por cada uno de ellos a sus expediente para tener constancia del desempeño de cada uno de ellos/as.

6.3 Políticas de compensación de los Recursos Humanos.

Es importante referir que las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

URACCAN extensión Rosita aplica las políticas de Recursos Humanos que son normadas por la institución de educación superior estas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a la filosofía y la cultura organizacional. Las que se mencionan a continuación:

- Por el crecimiento de la Universidad surge la necesidad de nuevos trabajadores, a lo que da procedimiento a que se implemente un reclutamiento del personal idóneo seleccionado el cual es inducido a una adaptación laboral en la institución.
- Al personal contratado se le describe su cargo a ocupar y las funciones del mismo que le ayudaran en responsabilidad y condiciones laborales. En caso que el

trabajador contratado sea del área docente se le da a conocer el Curriculum de la carrera y los planes de estudio de la asignatura a facilitar, seguidamente lo acompaña un proceso de evaluación del desempeño profesional el que se compensa con la remuneración salarial por los servicios prestados a la Universidad. A esto se le suma las prestaciones de beneficio laboral que lo estipula el código Nicaragüense. La institución educativa prioriza a sus trabajadores en capacitación para un buen desempeño y las condiciones laborales.

Lo anterior se relaciona con López 2008 se refiere a las Políticas de Recursos Humanos de manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales, así mismo Ayala, S. (s.f) r refirió que la función de seguridad en un trabajador es importante, consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores dotándolos con los medios necesarios para realizar el trabajo.

En entrevistas realizadas por la coordinadora de extensión explicó que la institución educativa a la cual representa tiene políticas definidas vinculadas a los Recursos Humanos como la política de ingreso que vela por la alta calidad profesional, la capacitación y desarrollo de los trabajadores esta busca perfeccionar a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento del trabajo, la evaluación del desempeño ayuda a dar cumplimiento a los objetivos institucionales, motivar y orientar el actuar de sus trabajadores; en cuanto a la política de promoción interna aseguran oportunidades a los trabajadores actuales tener la opción preferencial para acceder a determinados puestos vacantes.

Las políticas de Recursos Humanos aplicadas por URACCAN coinciden con la de la universidad de Chile (s.f), afirma que la

Universidad buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Cabe mencionar que hay dos tipos de políticas de Recursos Humanos importantes que todavía no se aplican como son remuneraciones ajustadas al costo de vida de Nicaragua y la segunda es la política de calidad de vida laboral que refiere la Universidad de Chile (s.f) y las explica que toda Universidad deberá buscar la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

Es importante aclarar que el área de Recursos Humanos es la responsable de promover el desempeño eficiente de sus trabajadores además elabora los planes de trabajo, Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal, Organiza y ejecuta el Proceso de Evaluación del desempeño, elabora planillas de remuneraciones, control de asistencia y permanencia del trabajador, planes de capacitación, cumplir con normas de seguridad social e higiene y atender los reclamos laborales.

Lo anterior coincide con lo expresado por la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita, docentes, administrativo y técnico de radio que Recursos Humanos tiene muchas funciones y que estas son determinantes para lograr un clima y desarrollo organizacional eficiente para la institución de educación superior.

Chiavenato (2000) coincide afirmando que Recursos Humanos es responsable de crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización a las que hay

que darles condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

En cuanto a la motivación laboral los trabajadores docentes, administrativos y personal técnico de radio el 90% afirmaron que son motivados por la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita mediante oportunidades de capacitaciones, intercambios de experiencia en sus áreas de trabajo, reconocimientos orales mediante conversaciones y evaluaciones de equipos de trabajo, actividades recreativas como reconocimiento al logro de metas propuestas.

Lo anterior coincide con Sosa (2004), refiere la teoría de la Motivación-Higiene es la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo en su ambiente laboral.

La motivación esta relacionada muchas veces a los incentivos económicos que recibe de la institución donde trabaja (remuneración salarial), cuando esta no es justa en relación a lo esperado por el trabajador es factor influyente a una desmotivación.

En entrevistas realizadas a los docentes, administrativos y personal técnico de radio refirieron sentirse satisfecho con el salario que reciben en base a sus funciones. Esto favorece el grado de compromiso asumido con la institución educativa y forma parte de la retención de talentos a través de la creación de una cultura que facilite unos trabajos significativos para las personas.

En entrevistas realizadas a la coordinadora de la extensión en estudio expresó que los docentes ganan por horas clases los programas de las asignaturas en su mayoría son de 64 horas

clases; cuando el docente su título es de licenciatura la hora clase tiene un costo de C\$100 y si tiene título de maestría la hora clase es de C\$ 120 córdobas.

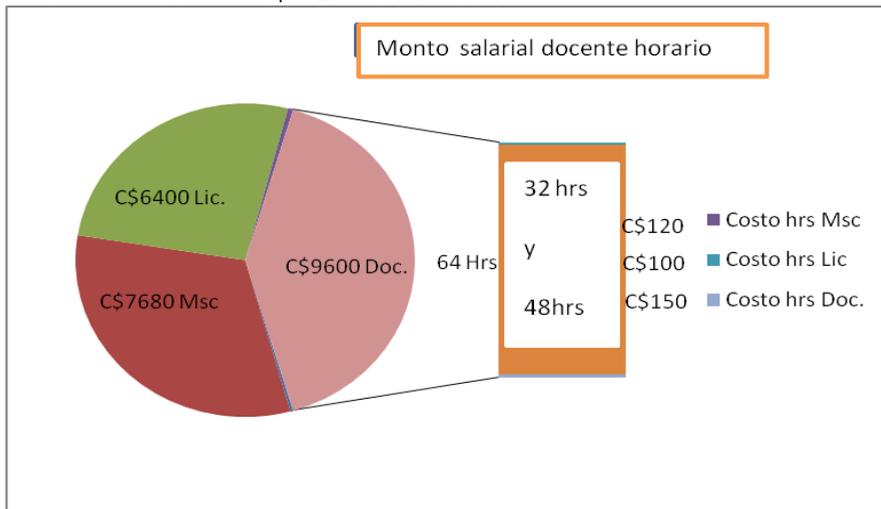


Gráfico No. 3 Salario docente horario.

En la gráfica anterior muestra que el docente con título de Doctorado obtiene mayores ingresos por remuneración a su título, en la gráfica se tomó como referencia un programa de 64 horas por asignatura, en los planes de estudios en las carreras ofertadas en URACCAN existen asignaturas de 32 y 48 horas clases.

En cuanto al personal administrativo los montos salariales oscilan entre C\$ 4,800-C\$ 12,000 córdobas esto quiere decir que el que gana el monto menor al mayor salario. Con respecto al personal técnico de radio la escala salarial oscila entre C\$ 2900- C\$ 4025 córdobas.

De los tres estratos estudiados el que obtiene menores montos en cuanto a la escala salarial son los trabajadores técnicos de radio, a lo que se justifica que el 100% no tienen un título profesional y son jóvenes en formación académica. Cabe aclarar que todos ellos/as han sido formados en la URACCAN.

Lo antes referido coincide con Villanueva y González (2005). Se considera elementos monetarios, que son recibidas por el trabajador/a como resultado de su trabajo en la organización.

En entrevistas realizadas con la coordinadora expresó que se cuenta con un plan de capacitación para todo el personal que labora en la URACCAN Rosita, es elaborado en base a los resultados de las evaluaciones realizadas, se priorizan los temas de capacitación según las necesidades del personal, se les orienta la participación de carácter obligatorio según contrato laboral la cual será valorada en futuras contrataciones en el caso de los docentes para el resto del personal la participación se hace en base a interés y compromisos asumidos con la institución educativa.

A lo anterior referido trabajadores de URACCAN Rosita expresaron:

“Nosotros estamos agradecidos con la Universidad por habernos dado la oportunidad de ser parte de la familia de URACCAN, me ha tomado en cuenta en muchas capacitaciones que nos han ayudado a desarrollarnos como profesionales competentes”.

Lo anterior antes mencionado coincide con (López, M ,2002) afirma que la forma en que los trabajadores fomentan compromisos con la institución empleadora es encontrarse motivados con todo su quehacer de la institución fomentando un clima laboral requerido para lograr el funcionamiento óptimo del personal.

Sin embargo se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores tanto del área docente como administrativa se encuentran satisfechos por su trabajo realizado en la URACCAN, y eso confirma que cuando un trabajador está satisfecho con lo que hace es porque se encuentra motivado y esto favorece que se sienta comprimido con la institución que lo contrató

VII. CONCLUSIONES.

Una vez recolectada la información procesada y analizada de acuerdo a las variables de estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

El proceso administrativo de Recursos Humanos aplicado en URACCAN Rosita en los trabajadores está basado en etapas que son la de reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento es decir inducción y la etapa de capacitaciones especialización para desarrollo del personal contratado, donde el 100% del personal administrativo y técnico de radio manifiesta satisfacción por el tipo de contrato firmado siendo permanente, no así con el personal docente donde el 25% refirió insatisfacción por contar con un contrato temporal, porque en sus aspiraciones es trabajar a tiempo completo para el alma mater considerándola de prestigio y que llena sus expectativas laborales en general

Las formas de evaluación aplicadas en los trabajadores docentes responden a su desempeño académico en formatos cuyos aspectos principales son la planificación, actuación y evaluación es decir en todo su quehacer docente. Con respecto a los trabajadores del área administrativa las formas de evaluación de concesos es decir trabajo de equipos en los aspectos cumplimientos planes de trabajo, calidad del trabajo, cooperación e iniciativas, comportamiento ético y la práctica de relaciones humanas y no se dispone de formatos para sistematizar los resultados en sus expedientes.

Las políticas de Recursos Humanos aplicadas en la URACCAN en el personal docente, administrativos y personal técnico es una políticas de ingresos que responden a velar por la calidad y capacidad del nuevo personal, la segunda está relacionada a la citación y desarrollo de las habilidades profesionales de los contratados/as, y la tercera esta relacionado con

remuneraciones ajustadas al costo de vida del país. Las que muchas veces se dan mediante bonos. Con respecto a los montos salariales del personal oscilan entre C\$ 2,900 a C\$ 12,000 córdobas entendiéndose del menor salario al mayor.

VIII. RECOMENDACIONES

A la coordinadora de la extensión URACCAN Rosita.

Que debe usar además de la evaluación cualitativa formatos de evaluación con indicadores medibles cuantitativamente que determinen una valoración en puntuación del desempeño laboral de los trabajadores.

Fomentar una cultura de evaluación al desempeño laboral que sistematice los resultados de los periodos laborados para contar con un registro que ayude a una política de compensación al desempeño en merito ganados.

Mantenga las políticas de reclutamiento y selección interno con estudiantes sobresaliente profesionalmente de las diferentes carreras ofertadas

Al área administrativa de Recursos Humanos de la Universidad URACCAN.

Definir los métodos de evaluación al desempeño de los trabajadores administrativos de la universidad.

Diseñar formatos de evaluación al desempeño y que sean normados para su aplicación en todo el personal administrativo.

Fomentar una política de incentivo tanto monetaria como no monetaria de beneficios extra al salario base y que sean basados en meritos al desempeño laboral.

Implementar la contratación de tiempo completo en los docentes interesados y comprometidos con la filosofía de URACCAN.

A los trabajadores de URACCAN extensión Rosita.

Que es compromiso de todo trabajador conocer las cláusulas del contrato antes de ser firmado y comprometerse a ellas y prestar sus servicios.

Solicitar los resultados de la evaluación al desempeño posterior a su realización por escrito y oralmente que ayude a mejorar el desempeño de los trabajadores.

A los trabajadores docentes que son evaluados por la responsable académica deberán solicitar inmediatamente sus resultados después de realizada la evaluación, en el caso de la evaluación realizada por los estudiantes y coordinadora de extensión deberán solicitar los resultados al finalizar la asignatura evaluada.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos Avenida La Reforma 12-01, Zona 10, Edificio Reforma Montúfar, Ofc. 403 Torre A Guatemala – Centro América

Chiavenato E, (2000). Administración de Recursos Humanos, Bogotá Colombia. 5ta. Edición.

Chiavenato, I.(2001). Administración de Recurso Humanos. Quinta Edición. Mc Graw. Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, 3ra. Edición.

Enciclopedia del Empresario. (2001). OCÉANO/CENTRUM. Barcelona, España.

Fundación Hogares Campesinos. (2002). Manual Agropecuario, Biblioteca del Campo Bogotá Colombia.

Maristany J. (2000) Administración de Recursos Humanos, Buenos Aires, Argentin. 1ª. Edición.

Montoya Saúl B. (2008). Administre su Empresa, Recursos Humanos, Bogotá Colombia.

Muñoz Garzón R (2009) 1PDF Universidad Nacional de Colombia facultad de Ciencias Económicas Bogota, D.C. 2009

Stephen Robbins P (2009) Comportamiento organizacional, Mexico Decimotercera edición.

Stoner J. (1996). Administración, México Juárez 6ta. Edición.

URACCÁN. (2005). Manual de Funcionamiento y Organización Institucional. Bilwi, Nicaragua.

Recursos Electrónicos.

Ayala. S. (s.f). Administración de Recurso *humanos*. Perú. [En línea]. Disponible en: <http://www.LibrosTauro.com.ar>. [Consultado diciembre 2011]

Bocatto, S. (2003). Los dilemas éticos de la evaluación del desempeño: un Espinoza. V. y Gallardo. C. (2006). Motivación Laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. Universidad de Chile. [En línea]. Disponible en: www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf

Lynn. C. S. (2009). Administración de Recursos Humanos [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ful/docs/rhh/aspecgenrrhLynn.htm>. [Consultado en septiembre 2011]

López, C. (2008). Proceso de selección de personal. [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/49/guiaselecc.htm>. 2008

López, M. (2002). La compensaciones una retribución al trabajador. Managua, Nicaragua. [En línea]. disponible en: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad004_3635.pdf Julio 2002>>>

Martínez, A, y Becerra, R. (2006). Propuesta de programa de inducción dirigido a los aprendices de Venevisión

Rodríguez, G .(s.f). Estrategias de Evaluación del desempeño. [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/como-evaluar-el-desempeño-laboral.htm> 2009.

Salazar. D, (2005). Los Recursos Humanos en las universidades públicas. Una metodología para la eficacia administrativa. Universidad de Zulia. Venezuela. [En línea]. Disponible en: - <http://redalyc.uaemex.mx>. [Consultado diciembre 2011]

Sosa. M, (2004). Recursos Humanos. Análisis descripción y diseño de cargos. [En línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../rrh_hmariano.h... [Consultado diciembre 2011]

Universidad de Chile, (s.f). Políticas de Recursos Humanos – Universidad de Chile. [En línea]. Disponible en: www.uchile.cl/...recursos-humanos/.../politicas-de-recursos-humanos. [Consultado Noviembre 2011]

Vigil, J. (s.f). Reclutamiento de personal. . [En línea].]. Disponible en: www.monografias.com » *Recursos Humanos*. [Consultado diciembre 2011]

Zeledón, P. (2004). Administración de Recursos humanos. [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm> 11-2004>>>

X. ANEXOS



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN

Anexo N°1

GUIA DE ENCUESTA

Estimado Personal Administrativo, Personal Docente y Personal Técnico de Radio URACCAN, Extensión Rosita.

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresa, estoy en la elaboración de monografía protocolo de investigación sobre los procesos administrativos de Recursos Humanos aplicados en la Universidad URACCAN, por lo que solicito su valioso apoyo en responder la presente guía de encuesta. De ante mano agradezco su colaboración.

1. URACCAN utiliza criterios de selección para emplear a sus trabajadores?

Si No Por qué?

2. Cuáles son los criterios de selección de personal que utiliza URACCAN?

Características del cargo

Datos e información del cargo a ocupar

Requisitos del cargo exigidos al aspirante

Perfil de las características del candidato

4. Cree usted que estos criterios son los apropiados? Si
No ¿Porqué?

5. Para la selección de candidatos cuáles son los requisitos aplicados por URACCAN?

- a) Curriculum Vitae
- b) Entrevista
- c) Prueba de Conocimiento
- d) Prueba Psicométrica
- e) Prueba de la Personalidad

f) Prueba de Simulación

5. Qué tipo de contratación utiliza URACCAN? Y de que forma?

Definidos Indefinidos Oral Escritos

6. Está de acuerdo con el tipo de contrato que tiene? Si
No Por qué?

7. Conoce las cláusulas del contrato? Sí No ¿Cuáles conoce?

8. URACCAN realiza evaluación al desempeño? Si No
¿ por que?

9. ¿Con qué regularidad realiza la evaluación al desempeño URACCAN?

Mensual Trimestral Semestral Anual

10. ¿Qué factores son los que evalúa? cumplimiento de
objetivos cumplimiento de planes de trabajo calidad del
trabajo cooperación iniciativa otras

11. ¿Quién es el responsable de la evaluación?

Coordinadora Responsables de área el mismo
empleado

12. ¿Cuál es el Objetivo de la Evaluación? Mide el potencial humano oportunidades de crecimiento Dar tratamiento a los RRHH

13. ¿Considera que la evaluación tiene algunos beneficios?
Si No ¿Cuáles?

14. ¿Conoce los criterios o indicadores de evaluación al desempeño que utiliza URACCAN?



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN

Anexo N° 2

GUIA DE ENTREVISTA

Estimada maestra Verónica Valdivia coordinadora URACCAN, Extensión Rosita Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresa, estoy en la elaboración de monografía de investigación sobre los procesos administrativos de Recursos Humanos aplicados en la Universidad URACCAN, por lo que solicito su valioso apoyo en responder la presente guía de entrevista. De ante mano agradezco su colaboración.

¿Cuénteme usted que estrategias de selección de personal aplica como coordinadora de la extensión?

- a) Tanto si prefiere personal Externo
- b) Como Interno

¿Hábleme si URACCAN tiene alguna política de contratación definida en que consiste?

¿Coménteme si les hacen alguna prueba a la hora de seleccionar el personal y que tipo de prueba o examen es?

¿Una vez contratado el personal hay un periodo de prueba?

¿Existe un formato de evaluación para evaluar el desempeño del docente, personal de la radio y personal del área administrativa?

¿Cómo motiva a su personal? Deme algunos ejemplos

¿Cuál es el salario máximo y mínimo del docente a como se le paga la hora clase y cuantas clases imparte un docente horario en la extensión?

¿Cuál es el salario mínimo y máximo de un trabajador de la radio?

¿Cual es el salario mínimo y máximo del personal del área administrativa?

¿Cómo promociona el ascenso de cargo a sus trabajadores?

¿Existe un plan de capacitación para sus trabajadores?

¿Cómo hace para seleccionar a los trabajadores que se capacitaran?

¿De las tres áreas que son trabajadores docentes, de la radio y administrativo cual de ellos se capacitan continuamente y porque?



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN

Anexo N° 3

GUIA DE ENTREVISTA

Estimados/as trabajadores docentes, administrativos y de la radio.

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresa, estoy en la elaboración de monografía de investigación sobre los procesos administrativos de Recursos Humanos aplicados en la Universidad URACCAN, por lo que solicito su valioso apoyo en responder la presente guía de entrevista. De ante mano agradezco su colaboración.

¿Coménteme si les aplicaron alguna prueba a la hora de ser seleccionados como trabajadores de la extensión URACCAN Rosita?

¿Cuénteme si pasaron por un periodo de prueba antes de ser contratados?

¿Existe un formato de evaluación en donde se evalúa su desempeño como trabajador/a docente? Personal de radio y personal administrativo.

¿Que percepción tiene acerca de ese formato lo considera pertinente? Que le hace falta coméntelo

¿Cómo le motiva a su jefe? Deme algunos ejemplos

¿Usted como trabadora/or asido promocionado de cargo?

¿Usted ha sido capacitada/o en el cargo que desempeña? Frecuentemente, rara veces o nunca.

¿Coménteme si le gustaría que lo/a capacitaran en que temática?



UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN

Anexo N° 4

GUIA EVALUATIVA DE ESTUDIANTES HACIA LA DOCENCIA BUSCANDO COMO MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA

La evaluación de la docencia Universitaria es una tarea compleja cuyo objetivo fundamental es mejorar la calidad de la enseñanza, para ello convendría abarcar todos los puntos de vista relevantes (el de los alumnos, el del propio profesor y el de los compañeros de trabajos etc).

La opinión de los alumnos sobre la actuación del docente en el aula. Esta información es útil y necesaria y suele ser aprovechada para la mejora de la docencia.

A: Lo hace Bien B: Debería Mejorarlo C: No es Necesario Hacerlo

PLANIFICACION	A	B	C
El docente establece claramente los objetivos de la asignatura y de cada contenido.			
Menciona la relevancia de los contenidos que va impartir siguiendo criterios predefinidos (Objetivos, utilidad, Nivel, de interés de los alumnos)			
El Docente elabora un guión de lo que va a tratar en clase.			
El docente prepara ejercicio, preguntas y/o problemas para que los alumnos trabajen en clase.			
El docente prepara ejemplos y/o aplicaciones para aclarar el contenido de la clase.			
ACTUACION			
EN EL CURSO :			
Informa a los alumnos del plan de curso (Objetivos actividades criterios de evaluación, bibliografía, lugar y horario de las tutorías).			
Anima a los alumnos a utilizar las tutorías.			

Fomenta el aprendizaje independiente en los estudiantes.			
Tiene en cuenta el interés y los conocimientos previos de los alumnos.			
Atiende las propuestas de los alumnos.			
Promueve buenas relaciones de trabajo con los alumnos			
Transmite a los alumnos el interés por la materia que imparte.			
Ofrece diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.			
EN LA CLASE			
Comunica a los alumnos los objetivos que se pretenden alcanzar con los contenidos a impartir.			
Presenta un esquema de lo que va a tratar en clase			
Plantea el contenido de forma que despierte el interés de los alumnos.			
Realiza un resumen de la clase anterior al comenzar la intervención.			
Establece explícitamente relaciones entre los contenidos explicados			
Relaciona el contenido de la clase con lo que ya conocen los estudiantes.			
Establece relaciones con otros conocimientos y experiencias			
Destaca el contenido principal de la clase			
La estructura de las explicaciones es clara, lógica y organizada.			
Utiliza ejemplos para ilustrar el contenido de su exposición			
Muestra aplicaciones de la teoría a problemas reales.			
Utiliza recursos expresivos (gestión, silencios, variaciones en el tono de voz, etc).			
Dirige la mirada a todos los alumnos mientras expone.			
Solicita que los alumnos intervengan en clase con preguntas y comentarios.			
Responde con precisión a las preguntas de los alumnos			
Incluye actividades para que los alumnos realicen durante la clase.			
Si es necesario, a veces , los alumnos trabajan en grupos mas reducidos			
Las practicas que realiza son con materiales o en su situaciones reales			
Orienta y supervisa personalmente las actividades o la práctica.			
Los materiales utilizados (textos, apuntes, instrumental, son adecuados.			
Verifica que los alumnos han comprendido los conceptos			

Es respetuoso con el estudiante			
La forma de impartir la clase mantiene la atención y el interés del alumno.			
Se ajusta al plan de trabajo previsto para cada clase			
Comenta en cada tema la bibliografía relevante			
Resume lo que se ha tratado en clase.			
Evaluación			
Comunica a los alumnos todos los criterios que va a seguir para evaluarles la clase.			
La evaluación se ajusta a los contenidos y actividades del curso			
Utiliza diferentes formas de evaluar el aprendizaje (examen escrito u oral, pregunta abierta , test, ensayo, trabajos, etc.			
Evalúa en varios momentos del curso para hacer un seguimiento continuo del progreso de los alumnos			
Realiza una evaluación inicial al comenzar el curso para estimar los conocimientos previos de los alumnos.			
Informa a los alumnos sobre el tipo de pruebas que van a realizar.			
Verifica previamente que las preguntas y tareas propuestas son comprensibles para los alumnos.			
La evaluación se ajusta a los itinerarios seguidos por los alumnos			
Comenta con los alumnos los resultados de las evaluaciones realizadas			
Orienta a los alumnos sobre como pueden mejorar los resultados de la evaluación.			
Anima a los alumnos a que realicen una autoevaluación.			

Año _____

Carrera _____

Fecha _____

Docente _____



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA
COSTA CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN**

Anexo N° 5

**GUIA DE AUTOEVALUACION DOCENTE
PARA LA
MEJORA DE LA DOCENCIA
UNIVERSITARIA.**

Esta “Guía de Auto evaluación para la Mejora de la Docencia” es un instrumento, que facilitará el análisis sistemático de tu propia tarea docente.

En el cuestionario encontrarás tres apartados dedicados a:

- Planificación
- Actuación
- Evaluación

Esperamos que el uso de este “Cuestionario de Auto evaluación para la Mejora de la Docencia” te resulte provechoso y te ayude a mejorar tu modelo personal de enseñanza.

A: Lo hace Bien B: Debería Mejorarlo C: No es Necesario Hacerlo

PLANIFICACION	A	B	C
PROGRAMACION DEL CURSO			
1. Establezco claramente los objetivos de mi asignatura.			
2. Estimo que pueden ser alcanzados por una mayoría de alumnos			

3. Tengo en cuenta las posibilidades diferentes. Entre alumnos y establezco itinerarios de aprendizaje alternativos.			
4. Selecciono los contenidos que voy a impartir siguiendo criterios predefinidos (Objetivo, relevancias, utilidad, nivel de interés de los alumnos, etc.)			
5. Calculo el tiempo que voy a dedicar a cada uno de los temas del programa.			
6. Estimo el tiempo que el alumno necesita para aprender los contenidos teniendo en cuenta, además el total de si carga de estudio.			
7. Pienso en los métodos docentes que voy a utilizar en cada fase del curso.			
8. Decido para que quiero utilizar las tutorías.			
9. Preparo las actividades que al alumno deberá realizar durante el curso.			
10. Tengo en cuenta los recursos de los que puedo disponer para impartir mi docencia.			
11. Decido los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje en función de las características del curso (objetivos, contenidos, desarrollo).			
12. Potencio mecanismos de auto evaluación del alumno.			
13. Preparo la presentación del curso (características, requisitos, criterios de evaluación, bibliografía, etc.)			
14. Coordino con otros profesores los aspectos relevantes de la asignaturas (Objetivos, contenidos y evaluación).			
PREPARACION DE LA CLASE			
15. Defino los objetivos de la clase que voy a impartir.			
16. Selecciono los contenidos que voy a impartir.			
17. Decido los métodos de enseñanza que voy a utilizar.			
18. Verifico que los recursos que voy a utilizar en clase están disponibles.			
19. Elaboro un guión de lo que voy a tratar en clase.			
20. Asigno el tiempo que dedicare a cada parte del			

guión.			
21. Preparo ejercicios, preguntas y/o problemas para que los alumnos trabajen en clase.			
22. Preparo ejemplos y/o aplicaciones para aclarar en contenido de la clase.			
23. Pienso en la forma de evaluar lo aprendido por los alumnos en la clase.			
ACTUACION			
1. Informo a los alumnos del plan del curso (objetivos, actividades, criterios de evaluación, bibliografía, lugar y horarios de las tutorías).			
2. Me ajusto al plan de trabajo previsto en la planificación.			
3. Animo a los alumnos a utilizar a las tutorías.			
4. Mi planificación favorece que los alumnos tengan que utilizar la tutoría.			
5. Fomento el aprendizaje independiente en los estudiantes.			
6. Tengo en cuenta el interés y los conocimientos previos de los alumnos.			
7. Atiendo las propuestas de os alumnos.			
8. Promuevo buenas relaciones de trabajo con los alumnos.			
9. Transmito a los alumnos mi interés por la materia que imparto.			
10. Ofrezco diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.			
EN LA CLASE			
11. Comunico a los alumnos los objetivos que se pretende alcanzar			
12. Presento un esquema de lo que va a tratar en clase			

13. Plantea el contenido de forma que despierte el interés de los alumnos.			
14. Hago un resumen de la clase anterior al comenzar la intervención.			
15. Establezco explícitamente relaciones entre los contenidos explicados			
16. Relaciono el contenido de la clase con lo que ya conocen los estudiantes.			
17 Establezco relaciones con otros conocimientos y experiencias			
18 Indico claramente el paso de un punto del esquema a otro.			
19 Destaco el contenido principal de la clase			
20 La estructura de las explicaciones es clara, lógica y organizada.			
21 Utilizo ejemplos para ilustrar el contenido de su exposición			
22 Muestro aplicaciones de la teoría a problemas reales.			
23 Utilizo recursos expresivos (gestión, silencios, variaciones en el tono de voz, etc).			
24. Dirijo la mirada a todos los alumnos mientras expongo.			
25. Solicita que los alumnos intervengan en clase con preguntas y comentarios.			
26. Respondo con precisión a las preguntas de los alumnos			
27. Incluyo actividades para que los alumnos realicen durante la clase.			
28. Si es necesario, a veces, los alumnos trabajan en			

grupos mas reducidos			
29. Las prácticas que realiza son con materiales o en su situaciones reales			
30. Orienta y supervisa personalmente las actividades o las prácticas.			
31. Los materiales utilizados (textos, apuntes, instrumental, son adecuados.			
32. Me apoyo en diferentes materiales didácticos para hacer más comprensibles lo que estudiamos.			
33. Verifico que los alumnos han comprendido los conceptos			
34. Adapto la cantidad y dificultad de los contenidos impartidos en clases al nivel de los alumnos.			
35. Es respetuoso con el estudiante			
36. Mi forma de impartir la clase mantiene la atención y el interés del alumno.			
37 Se ajusta al plan de trabajo previsto para cada clase.			
38 Comento en cada tema la bibliografía relevante			
39 Resumo lo que se ha tratado en clase.			
EVALUACION			
1). Evalúo el aprendizaje de los alumnos de acuerdo con los objetivos establecidos en la planificación.			
2). Establezco claramente los criterios que voy a seguir para valorar los conocimientos de los alumnos.			
3). Comunico a los alumnos todos los criterios que va a seguir para evaluarles la clase.			
4). La evaluación se ajusta a los contenidos y actividades del curso			
5). Utilizo diferentes formas de evaluar el aprendizaje (examen escrito u oral, pregunta abierta, test, ensayo, trabajos, etc.			
6). Evalúo en varios momentos del curso para hacer un seguimiento continuo del progreso de los alumnos			

7). Realizo una evaluación inicial al comenzar el curso para estimar los conocimientos previos de los alumnos.			
8). El nivel de exigencia de las evaluaciones se corresponde con el nivel impartido.			
9). Informo a los alumnos sobre el tipo de pruebas que van a realizar.			
10). Verifico previamente que las preguntas y tareas propuestas son comprensibles para los alumnos.			
11). La evaluación se ajusta a los itinerarios seguidos por los alumnos			
12). Comento con los alumnos los resultados de las evaluaciones realizadas			
13). Oriento a los alumnos sobre como pueden mejorar los resultados de la evaluación.			
14). Tengo en cuenta los resultados de las pruebas de evaluación para introducir modificaciones tanto en mi planificación como en mi actuación docente.			
15). Anima a los alumnos a que realicen una autoevaluación.			

Docente: _____

Asignatura: _____



**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTÓNOMAS DE LA
COSTA CARIBE NICARAGUENSE
URACCAN**

Anexo N° 6

OBSERVACION DOCENTE

Docente: _____ Recinto: _____
Supervisor/a: _____ Fecha: _____
Carrera: _____ Nivel: _____
Asignatura: _____ Duración: _____
Hora de inicio _____ Hora que finaliza _____

Contenidos:

Objetivos de la clase:

Objetivos de la supervisión:

Retrospectiva de la clase anterior:

Revisión de tareas:

Aspecto Técnico- Metodológico

Metodología de enseñanza -aprendizaje utilizado

Medios de enseñanza - aprendizaje. Utilizados:

Dominio del tema:

Relaciona el objetivo con el contenido:

Relaciona el contenido de la clase con la realidad:

Hace uso de la bibliografía generada por la universidad:

Valoración y estímulo de las capacidades intelectuales de los /as estudiantes

Valoración de la multiculturalidad en el aula de clase:

Participación equitativa (género y étnica) en el desarrollo de la clase

Asignación de tareas:

Fortalezas encontradas en la supervisión:

Debilidades

Sugerencias y Recomendaciones:

Comentarios del / la docente supervisado/

Firma de la Supervisora
/ la docente

Firma del

Anexo



N° 7

Foto de MSc Veronica Valdivia Coordinadora de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 8



Foto de Lic. Felipa Martinez responsable académica de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 9



Foto de Lic. Magaly Reyes cajera de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 10



Foto de Estebana Altamirano bibliotecaria de la Universidad

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°11.

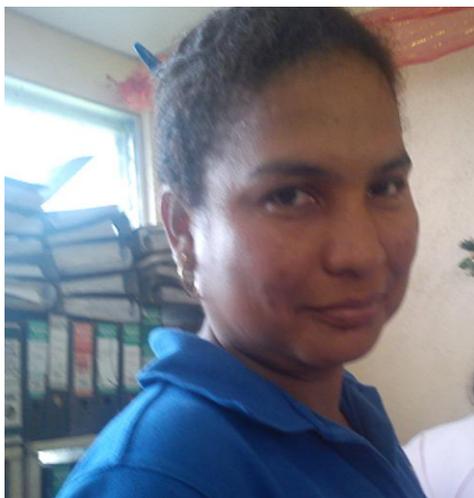


Foto de Lic.Mirna Coleman contadora de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°12.

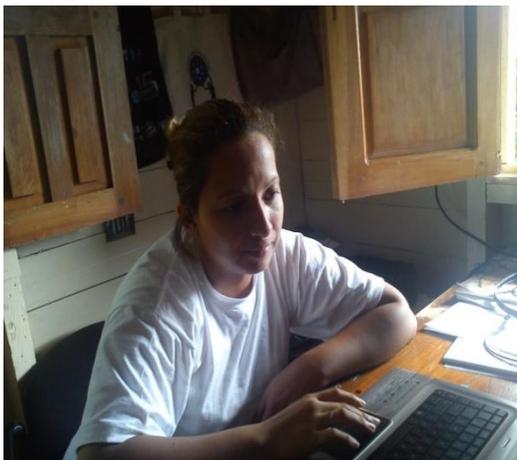


Foto de Lic.Janneth Sevilla secretaria de IPILC-URACCAN.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°13.



Foto de MSc. Maria Antonia Rios Maestra de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°14.



Foto de Lic Teresa Granados Docente de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°15.



Foto de Lazaro Figueroa locutor de radio.en control y locución.de 6-9 AM

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 16.



Foto de Jenny Ruiz locutora de radio en control y locución de 9-12 AM.

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/12.

Anexo N° 17.



Foto de Flor de Maria locutora de radio en control y locución de 3-6PM

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 18.

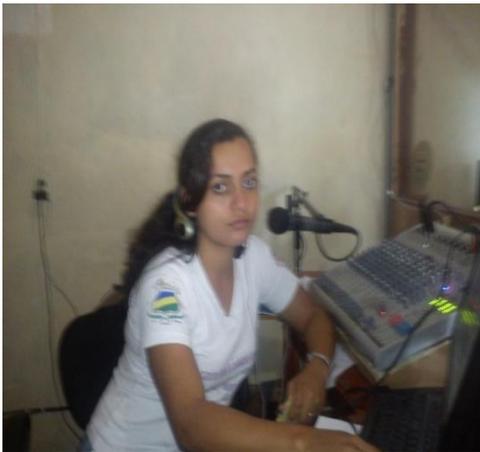


Foto de Daisy Chavarrilla locutora de radio en control y locución de 12M-3PM

Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N°19.



Foto de Marvin Valle locutor de radio en control y locución en su programa información para la entrevista.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 20.



Foto de oficina de radio-URACCAN Rosita.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 21.



Foto de las oficinas y aulas de la Universidad URACCAN Extensión Rosita.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 22.



Foto de la oficina de IPILC-URACCAN Rosita.
Foto tomada por Modesta Ruiz 31/01/2012.

Anexo N° 23



Fotografía de Modesta Ruiz autora de este trabajo monográfico.

Foto tomada por Sisi Villagra 10/03/2012.
