



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

Monografía

**TEMA: Políticas de Desarrollo de los Recursos Humanos
Calificados en la Universidad de las Regiones Autónomas de
la Costa Caribe Nicaragüenses Reclutó Bilwi, Enero a Junio 2009**

**Para optar al título de Licenciadas en Administración
de Empresas con mención en Administración
Pública**

**Autoras: Bra. Indiana Dlesen Kallyngham
Bra. Tayomara Castro Álvarez**

Tutor: MSc. Otilio Reyes Blanco

Bilwi, Abril 2010

UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES
AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE
NICARAGUENSE
URACCAN, BILWI - KAMLA

Monografía

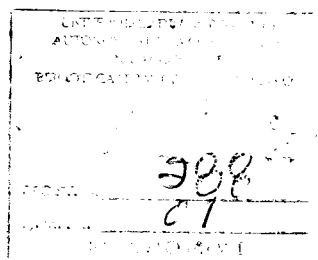
TEMA: Políticas de Desarrollo de los
Recursos Humano Calificados en la
Universidad de las Regiones Autónomas de
la Costa Caribe Nicaragüense Recinto Bilwi,
Enero a Junio 2009

Para optar al título de Licenciadas en Administración
de Empresas con Mención en Administración
Pública

Autoras: Bra. Indiana Diesen Kallyngham
Bra. Tayomara Castro Álvarez.

Tutor: MSc. Otilio Reyes Blanco

Bilwi, Abril 2010



A Dios Todopoderoso, por su infinito amor y bendición sin la cual no hubiera podido culminar mis estudios de licenciatura.

A mi marido Xavier Bonilla, por su apoyo, acompañamiento incondicional y a mi hijo Yurem Bonilla Castro, quien me motivo iniciar esta carrera Universitaria para poder darle una mejor educación y bienestar en el futuro.

A toda mi familia por brindarme su apoyo moral, espiritual y económico.

A todos ellos (as), dedico mi Monografía con amor y Cariño.

Bra. Tayomara Castro Álvarez

En esta ocasión tan especial ante todo agradezco al
Dios todo poderoso por concederme salud y fuerza
para culminar mis estudios universitarios.

De todo corazón me permito dedicar este trabajo a
mí querida hija que es la alegría de mí existir, así
también a mi madre por brindarme su apoyo
incondicional durante estos cuatro años de estudio.

Bra. Indiana Diesen Kallyngham

Agradecimientos

A la universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN, por traer la educación superior a nuestra región, hambrienta de conocimientos para impulsar el desarrollo de nuestra región.

A los (as) docentes de URACCAN que compartieron con nosotras sus sabios conocimientos para la culminación de la carrera y en especial queremos agradecer al MSc. Otilio Reyes Blanco, por ser la persona que siempre nos empujo y motivo a seguir adelante y por ser la persona que nos dedico su tiempo y paciencia como tutor metodológico de nuestro trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con nosotras y a quienes se nos hace difícil mencionar especialmente, nuestros más infinitos agradecimientos.

Bra. Indiana Diesen K.

Bra. Tayomara Castro Á.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS:	3
a) Objetivo General	
b) Objetivos Específicos	
III. MARCO TEÓRICO:	4
3.1. Desarrollo Recursos Humano	
3.2. Reclutamiento	
3.3. Reclutamiento Interno	
3.4. Reclutamiento Externo	
3.5. Selección	
3.6. Contratación	
3.7. Elementos de la Entrevista	
IV. DISEÑO METODOLÓGICO	19
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES	31

VIII. LISTA DE REFERENCIAS	34
IX. ANEXOS:	36
9.1. Tabla matricial	
9.2. Tablas estadísticas	
9.3. Guías de entrevistas	
9.4. Guías de encuesta	

Resumen

Los Recursos Humanos calificados, son el elemento principal para el desarrollo de la organización, por lo tanto la presente investigación se realizó con el propósito de analizar las políticas de desarrollo de los recursos humanos calificados en la Universidad URACCAN y para el desarrollo de la investigación se formularon como variables analizar las políticas de reclutamiento, selección y contratación, formas de evaluación del desempeño, políticas de motivación, promoción, estímulo, formación y preparación de los Recursos Humanos calificados.

El tipo de estudio es cualitativo-cuantitativo, descriptivo, retrospectivo y de corte transversal teniendo como muestra a 27 personas escogidas al azar utilizando el método de la lotería y para la recopilación de las informaciones se utilizaron entrevistas y encuestas obteniendo los siguientes resultados:

- No existen políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal de conformidad a lo establecido en la ley de contratación pública.
- Las evaluaciones son realizadas únicamente al personal docente de manera semestral o cuatrimestral.
- Lesiona los derechos laborales del personal en estudios al quitarles las prestaciones sociales básicas y disminución del salario en un 50%.

Por lo cual consideramos de mucha importancia el tema de investigación ya que los resultados podrán servir a las autoridades de la universidad URACCAN como insumos para diseñar estrategias y políticas de desarrollo de los recursos humanos que conlleven a mejorar las condiciones socio-laborales de los empleados y a los docentes, estudiantes e investigadores como marco de referencia para futuras investigaciones con el objetivo de profundizar en el tema.

I. INTRODUCCIÓN

El Recinto Universitario Bilwi-Kamla, está ubicado en la Región Autónoma del Atlántico Norte, Municipio de Puerto Cabezas y localizada en las tierras de la comunidad Indígena de Kamla, a pesar de haberse constituido legalmente en 1993 inicia sus operaciones en enero de 1995 con el programa de Educación a Distancia, conocido como (PRUEDIS-II) desarrollado en coordinación con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA) con el propósito de preparar a nivel de Licenciatura en Ciencias de la Educación a 120 maestros y maestras empíricas de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense.

URACCAN, Recinto Bilwi cuenta con seis carreras que son: Administración de Empresas, Informática Administrativa, Agroforestal, Sociología con Mención en Autonomía, Ciencias de la Educación y Medicina con mención en Interculturalidad, por lo cual es necesario contar con personal calificado que contribuyan al desarrollo y éxito educativo para brindar servicios de calidad, atractivos y altamente competitivos.

El departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense abre sus puertas en el año 2007 cuya función está enfocada en el control y seguimiento de los Recursos Humanos contratados en el Recinto, ya que son el elemento principal para el ejercicio de los principios y desarrollo de la organización, por lo tanto el presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de **“Analizar las Políticas de Desarrollo de los Recursos Humanos calificados en la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense Recinto Bilwi”** tomando en cuenta las variables tales como políticas de desarrollo de los recursos humanos, evaluación del desempeño del personal, motivación y estímulo, formación y preparación de los recursos humanos calificados.

El tipo de estudio es cualitativo, descriptivo, retrospectivo y de corte transversal y para la recopilación de la información se utilizaron entrevistas y encuestas obteniendo los siguientes resultados:

La importancia del presente estudio radica en que basado en los resultados se proponen recomendaciones que pueden ayudar a las autoridades de la universidad URACCAN, Recinto Bilwi diseñar estrategias y políticas de desarrollo de los recursos humanos y a los docentes, estudiantes e investigadores como marco de referencia para futuras investigaciones con el objetivo de profundizar en el tema.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar las políticas del Desarrollo de Recursos Humanos Calificados en la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense Recinto Bilwi, Enero – Julio 2009.

2.2. Objetivos Específicos

- 1.- Relacionar las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.
- 2.- Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi
- 3.- Identificar Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal calificado que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.
- 4.- Valorar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi.

III.- MARCO TEÓRICO

3.1 Políticas de Recursos Humanos

Según <http://www.tesisymonografias.net/monografia.com/1/> Política de Recursos Humanos define las estrategias que guían las acciones dirigidas hacia nuestros colaboradores las cuales están basadas en la misión y los valores de la institución y están orientadas hacia todas las personas que tienen personal a su cargo y hacia los profesionales de Recursos Humanos.

Más que cualquier otro factor, la experiencia, las habilidades y las competencias de nuestros colaboradores determinan el éxito de nuestro grupo en el mercado. Por lo tanto, es de suma importancia la manera de tratar a nuestro personal, el trato entre los integrantes de la Empresa y la manera en la que formulamos nuestros valores y objetivos.

Según Stoner, James (1996: 410) el Departamento de Recursos Humanos tiene como función principal reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a los miembros de la entidad.

Dentro del Plan estratégico de la Universidad URACCAN, plasma la importancia del desarrollo de Recursos Humanos por que esta auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y también pueden auxiliar el desarrollo de las personas para cumplir con eficacia sus funciones. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual y los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

El desarrollo de los Recursos Humanos, involucra entrenamiento en el plano microscópico y desarrollo organizacional en el plano macroscopio.

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto I(2000: 166) las Políticas del desarrollo de Recursos Humanos es un procedimiento permanente

que pretende mantener a la organización y es método efectivo para enfrentar los desafíos, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y la tasa de rotación de los empleados.

Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.

Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros cuando es necesario.

Las formas de evaluación es una de las fases más importantes dentro de una organización en la que se analizan el comportamiento del desempeño de las funciones del personal o sea que se estimula o se juzga el valor, la excelencia y cualidades del personal.

La Universidad URACCAN, para evaluar el desempeño del personal, utiliza el método cualitativo a través de la observación, pero no cuentan con un formato establecido para ello, aunque no obviamos que la observación es una forma estupenda de evaluar el desempeño del personal.

3.2 Reclutamiento

La misma fuente señala (2000: 150) define que el reclutamiento es un conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración.

Las herramientas que utiliza son las siguientes:

- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Instituciones educativas
- ✓ familiares o recomendados

3.3 Reclutamiento Interno

Para Barquero, Alfredo (1998: 44) el reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción.

3.4 Reclutamiento Externo

Según la misma fuente (1998: 44) cuando los vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, a esto se le llama reclutamiento externo.

3.5 Selección

El Proceso de selección Chiavenato, Idalberto (1999 185) lo define como: no solamente de aceptar o rechazar candidatos, si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

3.6 Tipos de Entrevistas

La misma fuente señala que existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales son:

- ✓ Entrevista Libre: el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.
- ✓ Entrevista Planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.
- ✓ Entrevista de tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- ✓ Entrevista Múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- ✓ Entrevista de grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- ✓ Entrevista no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- ✓ Entrevista Profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

3.7 Pautas del Comportamiento del Entrevistado

De la misma manera nos enumera las pautas del comportamiento del entrevistado:

- ✓ Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- ✓ Saludar cortésmente.
- ✓ Asistencia puntual a la cita es fundamental.
- ✓ Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.
- ✓ La mirada al entrevistador debe ser directa.
- ✓ Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.
- ✓ Evitar ambiciones inmediatas sin currículo que las avale y regateos sobre sueldo.
- ✓ Despedida dentro de los parámetros de corrección en los que se desarrollo la entrevista.

Es importante para verificar de algún modo las capacidades de los que poseen para ocupar el puesto.

3.8 Elemento de la Entrevista

Según Koontz, Harold (1994: 381) los elementos de las entrevistas son:

Solicitud: Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que los datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos.

Currículum: Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales.

3.9 Revisión del Currículum / Solicitud

Siguiendo con lo que dice la fuente anterior la revisión de currículum y solicitud se debe de hacer de la siguiente manera:

- ✓ Junte unos pocos cada vez.
- ✓ Elabore una lista de requerimientos y necesidades.
- ✓ - Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum.
- ✓ Revise las bases del empleo y la educación- Responsabilidades, Títulos, etc.
- ✓ Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

3.10 Tipos de Preguntas

Koontz, Harold nos refiere (1994: 383), los tipos de preguntas para realizar una entrevista:

- ✓ Cerradas.-Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.
- ✓ Abiertas.-Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar
- ✓ Generales.-Son genérica para la mayoría de los solicitantes y posiciones.

- ✓ Enfocadas.-Relacionadas con el solicitante específico y su posición
- ✓ Provocadoras.-Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.
- ✓ Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.
- ✓ Hipotéticas.-Suponen una situación asumida o de la vida real.
- ✓ Auto Evaluación: Exploran la conciencia del solicitante y la objetividad.

3.10 Contrato

De acuerdo al código laboral de Nicaragua (2005: 17) define el contrato individual de trabajo como el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

3.11 Investigación Laboral

Como concepto de Investigación Laboral Mondy, Wayne (199: 46), lo explica de la siguiente manera: nos permite predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto.

3.13 Tipos de Investigación Laboral

- ✓ -investigación de antecedentes de trabajo
- ✓ -Investigación de antecedentes penales
- ✓ -Investigación de cartas de recomendación
- ✓ -Investigación en el domicilio.

3.14 Cubre tres Áreas

- ✓ Aspectos familiares de conflictos.
- ✓ Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores

✓ Comprobar la veracidad de la información proporcionada.
Es de importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

El contrato es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos tanto del trabajador como de la empresa.

- ✓ Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- ✓ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ✓ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ✓ El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador
- ✓ Generara afiliación al INSS.

3.15 Concepto de evaluación del desempeño

Chiavenato, Idalberto (2000: 354) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

<http://www.tesisymonografias.net/monografia.-com/1/> La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Werther, William (1998) La evaluación del desempeño: Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

3.16 Capacitación

En cuanto a la capacitación Mondy, Wayne (1999:52) lo define como el aprendizaje que logra agilizar la promoción de candidatos idóneos a un puesto concreto, distinto del actual, a corto plazo.

Se trata de un programa de formación de personal cuyo objetivo es subsanar el déficit detectado para que la persona adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ser competente cuando ocupe el puesto que debe cubrir.

3.17 Concepto de Motivación,

Según Werther, Jr. William B. (1991: 331) nos dice que es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano.

Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del

conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

3.18 Programas de identificación de vacantes entre el personal

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto (1994: 291) Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

3.19 Promociones

J.M. Prieto Zamora señala que, una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general,

se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

Que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

3.20 Transferencias

Siguiendo con la misma fuente, una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

3.1 Desarrollo de Recursos Humanos

Plantea Werther, William B. (2000: 23) que el Desarrollo de Recursos Humanos es un esfuerzo continuo y planteado por la gerencia con el objetivo de mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de desarrollo.

Desarrollo: Aprendizaje que fomenta el crecimiento personal de los empleados en consonancia con los cambios que se producen en la entidad.

Se trata de un programa de formación de personal cuyo objetivo es enriquecer el perfil profesional de la persona ampliando su gama de competencias. Pero no es suficiente con impartir el programa adecuado de la manera prevista, sino que habrá que evaluar la eficacia de la formación, puesto que:

- Un programa de formación es eficaz si se consiguen las cifras de aprendizaje que son pertinentes.
- Una actuación laboral es eficaz cuando se consiguen los objetivos que estaban marcados con antelación.
- Una persona eficaz es aquella que consigue lo que se propone o lo que le han propuesto.

El desarrollo de Recursos Humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología. Las necesidades básicas de Recursos Humanos de una empresa, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la organización científica del trabajo y a la división y especialización de las funciones, lo cual recae en la función del área de recursos humanos.

3.16 Concepto de Formación del Personal Según J.M. Prieto Zamora

La formación del personal es como un aprendizaje sistemático debidamente supervisado que se diseña e imparte durante un período de tiempo concreto, transmite a los empleados la gama de conocimientos, habilidades y actitudes pertinentes para asegurar una actuación eficiente, facilita una mejor comprensión de las funciones, competencias o responsabilidades que definen las señas de identidad del puesto, promueve cifras de eficacia mayores en el comportamiento laboral e institucional, contribuye al crecimiento personal en el seno de la entidad productiva".

El primer paso consiste en delimitar las deficiencias y carencias que se observan en el personal que ocupa un puesto determinado en la actualidad o que podría ocuparlo a corto plazo. En función de estas necesidades formativas nos centraremos en un nivel de aprendizaje diferente: entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Entrenamiento: Aprendizaje que logra incrementar las cifras de eficiencia en el puesto actual cuando se detecta que la persona no está a la altura de las demandas o exigencias.

Se trata de un programa de formación cuyo objetivo es que la persona adquiera las destrezas que son pertinentes para su puesto actual. Existe un término prácticamente equiparable al de entrenamiento que es el de adiestramiento.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudio

Cualitativo, Descriptivo, Retrospectivo de corte transversal, basado en las políticas de desarrollo de recursos humanos que utiliza la Universidad.

4.2 Área de estudio

Universidad de las Regiones Autónomas, Recinto Bilwi-Kamla.

4.3 Duración del estudio

El estudio tiene una duración de seis meses de Enero a Junio 2009

4.4 Universo

El universo comprende 20 docentes de planta y 74 trabajadores administrativos y los criterios de selección fueron Recursos Humanos calificados con distintos grados académicos, es decir licenciados (as) Master y en estudios de doctorados que laboran en la Universidad Recinto Bilwi-Kamla.

4.4.1 Muestra

El 60% que equivale a docentes (10) de tiempo completo y 40% de trabajadores administrativos (14) de los cuales el 20% equivale a personas clave de la área de Recursos Humanos, Secretaría Académica y Rectoría de la Universidad URACCAN y seleccionaron a estas personas porque tenían mas conocimiento sobre el tema y tienen título de licenciatura, maestría y en estudios de doctorado.

4.4.2 Muestreo

Fueron escogidos al azar utilizando el método de la lotería.

4.5 Métodos y Técnicas para la recopilación de información

- Entrevistas
- Encuestas

4.6 Fuentes de información

Primarias

- Guías de entrevistas
- Guías de encuestas

Secundarias

- Documentos oficiales de la universidad relacionados al tema de recursos humanos
- Plan estratégico de la universidad
- Monografías relacionadas al tema en investigación
- INTERNET.

4.5 Criterios de Selección

Inclusión: Se incluirá a todo el personal calificado de la Universidad que tenga un nivel académico de Licenciatura, Maestría o en estudios de Doctorados y personal administrativos que laboran en la universidad.

Exclusión: Se excluirán de esta investigación a todo el personal calificado contratado temporalmente incluyendo a aquellos con preparación de técnico superior.

4.6 Plan de Tabulación y Análisis de la información

Para la tabulación de la información se utilizó la técnica de palote y el análisis de la información a través de la estadística descriptiva, presentado los resultados en cuadros estadísticos y tablas matriciales. Para después hacer discusión y análisis de los resultados conforme los objetivos objetivos específicos.

4.7 Variables de estudio

VARIABLES	INDICADORES
- Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Económico Político Social.
- Evaluación del desempeño de personal.	Números de evaluaciones realizadas. Forma de evaluación
- Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal.	Social
- Políticas de desarrollo, formación y preparación.	Tipos de desarrollo Social Formas de preparación

4.8 Aspecto Ético

Se mantendrá el anonimato de las personas que brindaron información valiosa para la realización de la presente investigación y sus resultados serán utilizados únicamente para fines académicos e investigativos

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 En cuanto a las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa el Recinto de URACCAN Bilwi, según tabla matricial N.01, nos indica que las respuestas fueron variadas, pero la mayor parte de los entrevistados y encuestados coincidieron en decir que no existen una políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal de conformidad a lo establecido en la Ley de contratación pública, el código laboral vigente y la Constitución Política de la República de Nicaragua, por lo tanto consideramos que los procesos no son los más adecuados y que deben ajustarse a lo que establece la Ley en la materia para tal fin.

Además manifestaron que las plazas no son licitadas públicamente, no se hacen entrevistas y que no existen parámetros establecidos que normen o regulen el proceso de contratación para contar con elementos de juicio que ayuden a tomar decisiones de selección y contratación del personal y una minoría dijo que la universidad cumple con las políticas de contratación ya que todas las etnias tienen un espacio de trabajo, se practica la interculturalidad, la equidad de género y que antes no se tenia ninguna política de contratación pero que actualmente se aprobó un manual y aunque de manera parcial pero se está implementando y que sirve como referencia.

Los resultados de las entrevistas y encuestan asemejan ya que las personas claves manifiestan que la universidad URACCAN contrata al personal basado en sus conocimientos, habilidades, destrezas, capacidad, experiencias, sin discriminación de etnias, pero sin hacer licitaciones públicas, ni aplicar políticas de contratación según lo establecido en la Ley de contratación pública y constitución política de Nicaragua, lo cual es una debilidad interna que debería mejorarse ya que los manuales no son normas, ni reglamentos que regulan las políticas de contratación que la institución implementa. Además se puede decir que las políticas de desarrollo de los

recursos humanos pueden ser más dinámicas ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Relacionando los resultados con el marco de referencia coinciden por que según Idalberto Chiavenato (2000), define que las Políticas del desarrollo de Recursos Humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización y es método efectivo para enfrentar los desafíos, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y la tasa de rotación de los empleados y William B. Werther, Jr. define el reclutamiento como el conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración.

5.2 En relación a la evaluación del desempeño del personal, la tabla matricial N.02, demuestra que la mayoría de los entrevistado y encuestados manifestaron que solo evalúan a los docentes de manera semestral o cuatrimestral según la modalidad en que se estén impartiendo clases y basado en formatos preestablecidos por la universidad con el fin de detectar debilidades, fortalezas y brindar capacitaciones con el propósito de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, promocionarlos a ocupar otros cargos superiores, pero que no evalúan al personal que desempeñan otros cargos y funciones y otros dijeron que descogen si se hacen evaluaciones del desempeño en URACCAN ya que a ellos nunca se les ha evaluado.

Consideramos que las evaluaciones se deben hacer en todos los niveles, a todo el personal que labora en la institución, no parcializarlo solo al personal docente y deben de realizarse por lo menos una o dos veces al año ya que nos permite tener una visión clara de las necesidades de capacitación, preparación, formación, especialización y permite estimular al personal o bien promocionarlo a otros cargos superiores al que se desempeña.

En el caso del personal docente se hacen acompañamientos, autoevaluación y evaluación por los estudiantes y los aspectos que más se evalúan son los aspectos éticos, profesionales, las relaciones humanas y lo establecido en los términos de referencia del contrato de trabajo porque en dependencia de cómo se relaciona con el equipo de trabajo se determina la eficiencia del trabajo.

En este sentido se puede decir que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo y en general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Esto significa evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados con base en las variables, los factores de evaluación y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

En referencia a la evaluación, según Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro y Gibson (1997) dice que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Como se puede apreciar ambos autores coinciden con el concepto de evaluación del desempeño de personal lo cual especifican que es un proceso sistemático y continuo de cara al futuro.

5.3 Referente a las políticas de motivación, promoción y estímulo del personal, la tabla matricial N.03, demuestra que la mayor parte del personal entrevistado y encuestado manifestaron que si hay motivación y estímulos ya que reciben capacitaciones, becas para continuar estudiando, reconocimientos, oportunidades para estudios de maestrías, diplomados y doctorados, se les ha entregado la orden Doris Robb de Gabay, aun que otros expresaron no sentirse estimulados ni motivados. Los resultados de las

entrevistas del personal se asemeja con lo expresado por los directivos ya que dijeron que entre los principales estímulos al personal se encuentran: Promoción de cargo, entrega de Órdenes como X Aniversario y la Orden Doris Robb de Gabay, becas, permisos para estudiar y Reconocimiento público, o en el CUR.

En cuanto a las políticas de promoción no son claras, aunque en la práctica estas se den, pero no tienen un orden lógico, debido a que los docentes no tienen un sistema de escalafón salarial que permita conocer las razones de promoción en el interior de la institución y que siempre se ha estado preparando al personal docente en estudios de postgrado, maestrías, licenciaturas, pero el problema está en que los trabajadores no son incentivados para que se sientan motivados.

Según los teóricos de la administración de los recursos humanos, manifiestan que los estímulos y la motivación del personal hoy en día son dos elementos importantes en la administración de personal, por lo que se requiere conocerlo, y más que ello dominarlo, sólo así la institución estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida, confiable para el cumplimiento de las tareas y metas organizacionales, optimizando los recursos y maximizando la producción, por lo tanto uno de los grandes obstáculos que encontramos en el camino hacia una vida mejor es la falta de motivación y su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad .

5.4 En relación a las políticas de capacitación, promoción, preparación y formación, la tabla N.04, indica que los entrevistados y encuestados manifestaron que a los docentes que se encuentran en cursos de postgrado fuera de la institución se les hace un contrato de beca que lesiona sus derechos laborales al quitarles sus prestaciones sociales básicas como por ejemplo el INSS y TRECEAVO MES, les bajan sus salarios hasta la mitad, sin

considerar que ya sus salarios son bajos y que al estar fuera deben delegar el cuidado de sus hijos a terceras personas y eso significa gastos

Consideramos que al quitarles las prestaciones sociales, el treceavo mes y el 50% de su salario a los funcionarios de la universidad que se encuentran en estudios y procesos de especialización viola lo establecido en el artículo 82, Numeral, 3 de la Constitución política de la República de Nicaragua ya que la misma establece que el salario mínimo es inembargable igual que prestaciones sociales, excepto para protección de su familia y en los términos que establezca la ley.

En cuanto a las capacitación está establecido en el plan estratégico de la Universidad para el personal docente y se realiza de manera sistemática en función del proceso de enseñanza-aprendizaje y en consonancia con temas relativos a la filosofía de la Universidad, pero para el personal que trabaja en área de apoyo, se han dado capacitaciones que han sido coordinadas por cada área ya que no existe un plan de capacitación integral propuesto por la universidad.

En este sentido el Capítulo III, Artículo 30, del Código laboral vigente de la República de Nicaragua establece que las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de formación y capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres.

Respecto a la formación y preparación del personal en general se ha destacado más el proceso de preparación del personal destinado a la docencia, y de manera parcial se ha hecho con el personal de las áreas de apoyo o administrativos.

La mayor parte del personal que labora en la Universidad tiene algún grado de formación en general, es decir licenciatura y se mantiene

una política de formación y preparación constante del personal con énfasis en el personal docente y de investigación ya que el nuevo prototipo de trabajador es aquel que demuestre no únicamente sus conocimientos, si no su capacidad de aprendizaje y también su disponibilidad por adaptarse a un nuevo ritmo de vida, donde la formación permanente juega un papel fundamental.

VI. CONCLUSIONES

Después del análisis y discusión de resultados se llegó a las siguientes conclusiones.

- 1.- No existen políticas de contratación de personal en URACCAN de conformidad a lo establecido en el Código laboral vigente de la República de Nicaragua, la Ley de contratación pública y por lo tanto los procesos no son los más adecuados.
- 2.- Las vacantes no son licitadas públicamente y no existen parámetros establecidos que normen o regulen el proceso de contratación para contar con elementos de juicio que ayuden a tomar decisiones de selección y contratación del personal.
- 3.- Evalúan únicamente al personal docente de manera semestral o cuatrimestral según la modalidad en que se este impartiendo las clases con el fin de detectar debilidades, fortalezas y brindar capacitaciones para mejorar el proceso enseñanza- aprendizaje.
- 4.- Existe motivación y estímulos relacionados a capacitaciones, becas para continuar estudiando, certificados, oportunidades para estudios de maestrías, diplomados y doctorados, orden Doris Robb de Gabay y otros manifestaron no sentirse estimulados ni motivados.
- 5.- Las políticas de promoción no son claras y no tienen un sistema de escalafón salarial que permita conocer las razones de promoción en el interior de la institución.
- 6.- No existe una política y normativa que regule la formación profesional y de especialización del trabajador de la Universidad basado en sus características individuales.

VII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones de nuestro Trabajo Investigativo proponemos las siguientes recomendaciones:

1.- Vice-rectoría URACCAN, Recinto Bilwi

- ✓ Formular políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal de conformidad a lo establecido en la Ley de contratación pública y la Constitución política de la República de Nicaragua.
- ✓ Hacer uso de los medios de comunicación para la publicación de las vacantes que ofertan y mantener una política de contratación abierta.
- ✓ Aplicar el escalafón salarial que permita igualar o regular los salarios y ordenar los cargos.
- ✓ Establecer un contrato de beca donde no se afecten las prestaciones sociales, ni el salario de los becados, por el contrario que sirvan como estímulo y motivación.
- ✓ Establecer políticas y normativas que regulen la formación, preparación y especialización del personal de la universidad basado en sus características individuales, conocimientos y habilidades.

2.- Responsable de recursos humanos

- ✓ Realizar semestral o anualmente con los (as) directores y responsables de área las evaluaciones sistemáticas a todo el personal, sin importar el cargo y funciones que desempeña.

✓ En las evaluaciones no solo tomar en cuenta los aspectos éticos, profesionales, las relaciones humanas, la eficiencia, sino también la capacidad, destrezas, habilidades y la aplicación de los ejes transversales de la universidad en el ejercicio de sus funciones.

✓ Planificar y aplicar políticas de estímulos, motivación y promoción del personal tanto material, moral, espiritual como de formación, preparación, capacitación, estudios de especialización y promoción de cargos.

3.- Secretaria Académica y Coordinación de la carrera

✓ Coordinarse con los coordinadores de las carreras para Sistematizar las informaciones de las evaluaciones al personal docente y planificar estrategias para disminuir o eliminar las debilidades encontradas.

✓ Participar en el reclutamiento, selección y contratación del personal docente ya que la institución es netamente académica.

✓ Planificar y presentar ante las autoridades competentes las propuestas, estímulos y promociones del personal docente.

4.- Ministerio del trabajo

✓ Supervisar la aplicación de las normas relativas a condiciones de seguridad, higiene ocupacional implementadas en la Universidad URACCAN de acuerdo a lo establecido en el código laboral.

VIII. LISTA DE REFERENCIA

1. Werther, Jr. William B. (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos, (3ª Ed.), México.
2. Chiavenato, Idalberto (1994) Administración de Recursos Humanos. (2ª ed.), Santa Fe de Bogotá Colombia.
3. Chiavenato, Adalberto (1998) Administración de Recursos Humanos, (5ª. Ed.), Santa Fe de Bogotá Colombia
4. Mondy, Wayne (1999) Administración de Recursos Humanos. (6ª. ed.), Prentice-Hall
5. Koontz Harold, Weihrich, Heinz, (1994) Administración una perspectiva Global, (10ª ed.) México.
6. Stoner A.F James., Freeman Edwards R., Gilberth, Jr. Daniel R. (1996) Administración, (6ª ed.), México.
7. Hernández, Sampieri (2008) Metodología de la Investigación. (4ª ed.), México D.F.
- 8.. Piura López, Julio (1995) Introducción a la metodología de la Investigación Científica (2ª ed.), Managua, Nicaragua.
9. URACCAN (autor) (2008) Guía para el diseño y presentación de protocolo de investigación, Managua, Nicaragua.

10. Barquero Corales, Alfredo. (1998)
Administración de Recursos Humanos:
Primera Parte, (1ª ed.-) San José, Costa Rica.
11. Navas S. Rigoberto J. (Comp) (2009)
Constitución Política de Nicaragua (1ª ed.)
Managua, Nicaragua.
12. Compendio de Leyes Laborales de la República
de Nicaragua (2005) Managua, Nicaragua

IX. Web grafía:

<http://www.tesisymonografias.net/monografia.-com/1/>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista _a personas claves de la universidad

Somos estudiantes de la Universidad de las Regiones Autónomas de Costa Caribe Nicaragüense, Recinto Bilwi – Kamla y actualmente nos encontramos en el proceso de recopilación de información para elaborar nuestra monografía como uno de los requisitos académicos para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas con mención en Administración Pública, por lo tanto le solicitamos su gentil amabilidad en contestarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que utiliza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?
2. ¿Cuales son los requisitos y tramites que hay que realizar para ser contratado en la Universidad, URACCAN, Recinto Bilwi
3. ¿Cuál es opinión en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi.
4. ¿De que forma evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?
5. ¿Cada cuanto evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y con que fines
6. ¿Qué aspectos considera usted que deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y porque.

7. ¿Cuáles son las políticas de motivación que implementa URACCA, Recinto Bilwi para sus empleados?
8. ¿Ha sido beneficiado usted a través de las políticas de motivación del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?
9. ¿Existen políticas de desarrollo de recursos humanos?, (SI), (NO), mencione algunas
10. ¿Cuáles son las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

Anexo 2: Guía de entrevista No. 02

Entrevista a personal calificado de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi

Somos estudiantes de la Universidad de las Regiones Autónomas de Costa Caribe Nicaragüense, Recinto Bilwi – Kamla y actualmente nos encontramos en el proceso de recopilación de información para elaborar nuestra monografía como uno de los requisitos académicos para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas con mención en Administración Pública, por lo tanto le solicitamos su gentil amabilidad en contestarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es opinión en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi.
2. ¿De que forma evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y para que?
3. ¿Cada cuanto evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y con que fines
4. ¿Qué aspectos considera usted que deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y porque.
5. ¿Cuáles son las políticas de motivación que implementa URACCA, Recinto Bilwi para sus empleados?
6. ¿Alguna vez ha sido beneficiado usted con las políticas de motivación y estímulo del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?
7. ¿Cuáles son las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

Anexo 3: Guía de encuesta No. 01

Encuesta a personal calificado de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi

Somos estudiantes de la Universidad de las Regiones Autónomas de Costa Caribe Nicaragüense, Recinto Bilwi – Kamla y actualmente nos encontramos en el proceso de recopilación de información para elaborar nuestra monografía como uno de los requisitos académicos para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas con mención en Administración Pública, por lo tanto le solicitamos su gentil amabilidad en contestarnos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo fue contratado para el cargo que desempeña?
2. ¿A través de qué medios se dio cuenta de la plaza vacante?
3. ¿Ha recibido capacitación? ¿sí o no? ¿cuántas?
4. ¿Ha sido motivado y promovido, cuantas veces?
5. ¿Qué tipo de estímulo y promoción ha recibido?
6. ¿Cada cuanto le evalúan su desempeño?
7. ¿Participa en algún curso o estudio de formación y preparación apoyado por la universidad? ¿sí o no?
Menciónelo

Objetivo N° 1

Conocer las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.

Tabla Matricial N° 1

Opiniones de los entrevistados en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN Recinto Bilwi:

"Pienso que no es transparente, que realicen una competencia justa, que no permitan que trabajen solo familiares y que los parámetros de selección deben de estar actualizados"; "Yo creo que para contratar se debe seleccionar a personas que realmente van a responder a la misión y visión de la Universidad, debe haber un proceso de entrevista para percibir si esa persona tiene conocimiento de lo que es trabajar en una universidad independientemente de su especialidad"; "Bueno para mí se hace mala selección porque los contratan inmediatamente sin probar que capacidad tiene para el desempeño del trabajo y no dan seguimiento y así también no se preocupan por capacitar para que no retrasen o perjudiquen el trabajo"; "Lo que yo he observado es que la contratación del personal no se hace como se debe, recoger currículum a la persona ideal para el cargo, sino que lo hacen por amiguismo y eso no es bueno para ninguna institución más bien eso le afecta"; "Bueno primero que tenga capacidad, interés por superarse"; "Bueno pienso que la universidad va mejorando en este aspecto porque están elaborando las políticas de desempeño"; "Me parece que es demasiado centrado porque recursos humanos hacen

la recepción de los papeles pero al final es el vicerrector quien toma la decisión;" "Creo que es un proceso que no es licitado públicamente aunque si se consulta con los responsables de las diferentes áreas sobre la capacidad o formación profesional y ética de la personal a optar el cargo"; "Quizás en esta parte deberían tener en cuenta aplicar una entrevista formal porque la mayoría entra a trabar por recomendación de alguien que ya trabaja aquí y ver si en realidad puede asumir ese cargo"; "En relación al personal docente horario su contratación se realiza mediante su hoja de vida, no obstante, no se hace una entrevista previa que considere algunas cualidades docentes. Por otro lado, los maestros históricos casi siempre son contratados y se guardan sus CV para un siguiente encuentro. La contratación del docente depende de la voluntad de las autoridades, y no solamente de la calidad docente"; "Yo siento que no hay equidad, por que la verdad nosotros nunca nos sentimos parte de la universidad aunque trabajamos aquí, sólo cuando nos necesitan nos hacen parte"; "La política de selección no lo están implementando bien"; "Entiendo que el proceso de selección y contratación del personal que labora en la universidad, se realiza de acuerdo a características individuales y académicas del candidato(a) que se está contratando. No existen parámetros establecidos que normen o reglen ese proceso de contratación, dejando este proceso un poco en desventaja en relación a no contar con los elementos necesarios que regulen ese proceso, y contar con mayores elementos que ayuden a tomar decisiones en la selección y contratación del personal"; "En los proyectos hay licitaciones, pero es bueno que la universidad contrate a personas que tienen interés, que respeten la misión y visión y que escoge dentro de sus recursos humanos que están egresando y

graduándose para ocupar los puestos vacantes”; “Primeramente hay que decir de que al inicio no se hacia un proceso riguroso de contratación sin embargo con el tiempo se logro a probar un Manuel que incluye mecanismos de contratación tanto para la parte administrativa y docentes, mas en la parte administrativa se hace una licitación de los puestos, proceso de reclutamiento que va desde recibir los curriculum, el análisis, entrevista y selección y luego se le manda la notificación de aceptación entonces mi opinión es que se esta siguiendo los procesos establecidos de reclutamiento”; “No conozco la política de la universidad”; “Me parece que con este proceso se aseguran la contratación del personal idóneo para desempeñar el cargo”; “Los coordinadores de carrera proponen al posible docente para atender por asignatura, el resto del proceso lo desconozco”; “Bueno en principios no hay ninguna política, primero aquí contratan porque son graduada de la universidad, hay una discriminación de las dos universidades en cuanto a las personas graduadas localmente o sea si sos graduados de la Bicu no te contratan en urracan y viceversa”; “Creo que la universidad realiza muy buena escogencia de docentes tomando en cuenta las capacidades y sin discriminación”; “Por mi experiencia es que se sigue un proceso normal, se recopila documentos y se contrata a la persona con mas experiencia”; “No es muy abierto solo participa en instancia superior y se ha percibido que es por una afinidad que ellos sienten”; “Creo que el proceso de selección y contratación debe ser abierto para así poder elegir a la persona que reúna las mejores características de su perfil profesional ”; “Creo que cumple con los principios estándar de huracán, la interculturalidad de genero, en los recintos de uraccan tienen cabida de toda la étnia, en relación a sexo hay

oportunidad de trabajo tomando en cuenta el patrón de cada quien según su capacidad y su trabajo"; "Considero que el proceso de selección no cumple con todos los requisitos para su proceso, es decir reclutamiento, selección y luego la contratación y creo importante tomar en cuenta el proceso adecuado".

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N° 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla Matricial N° 2

Opiniones obtenidas en relación de que forma evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

"No evalúan de forma individual si no de forma general y es superficial"; "Desde que yo trabajo en la universidad no conozco una evaluación de desempeño del personal, ni como docente ni como trabajador administrativa en ese particular no tengo mucho que decir, no se si los acompañamiento a los docentes es una forma de evaluar su desempeño"; "No evalúan el desempeño, la única forma que uno mira la evaluación es entregando trabajo e informe a su debido tiempo"; "Pues no tiene ningún sistema de evaluación si haces las cosas bien no te lo dicen pero si hacen algo malo te lo reprochan"; "Desde que yo entre a trabajar no se hace el proceso de evaluación solo como dos veces de ahí solo con los informes pero a como se debe no lo hace"; "No se cada quien tiene su forma de evaluar"; "Siento que no hay proceso de evaluación del

desempeño, pienso que lo ponen a uno en los puestos porque no hay a quien poner o porque simplemente cabes ahí;" "En cuanto a los docencia cada seis meses los coordinadores, pero al personal administrativa no se como lo hacen"; "Bueno considero que en el caso de los docentes se hacen una evaluación de parte de los alumnos y el coordinador te esta chequeando diario y en el caso de los administrativos a través de los informes"; "A través de informes y consultas directas con mi jefa"; "A los docentes horarios y permanentes se les entrega una hoja de evaluación, no obstante casi nunca se toma en cuenta para una siguiente contratación, de igual forma se les da acompañamiento según programación, este acompañamiento no necesariamente lo hace la coordinación de carrera, sino también, las coordinaciones de áreas"; "De cualquier manera evalúan a mi jefa no a nosotros como trabajadores y ella nunca nos transmite las cosas, entonces si hablan de evaluación no lo hacen individual"; "La evaluación al desempeño en uraccan sólo se realiza al persona en el ejercicio de la docencia"; "Se evalúa en base a formatos que ya tiene la universidad y estos se revisan y lo hacen para evaluar el desempeño laboral y para ascender a otros puestos o ayudar a seguir estudiando"; "De ninguna, lo único que son evaluados es el personal docente que se hacen a través de una guía, se esta trabajando en esto pero estamos aplazados"; "En los instituto no se si hay una evaluación formal del desempeño"; "Lo ignoro"; "No se evalúa"; "A través de los diferentes títulos y los promueven a mejores cargos"; "En realidad no podría decir de que forma evalúan el desempeño del personal, ya que solo conozco la evaluación del desempeño docente".

¿Y para que?

“Se hace para detectar debilidades, fortalezas”; “Para dar capacitaciones”; “Con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje”; “Para tener una visión general y específica de las cualidades del cuerpo docente”; “Para evaluar el desempeño laboral y para ascender a otros puestos”; “Con el fin de valorar nuestro trabajo que realizamos”.

Opiniones en relación a la evaluación y desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?:

“Cada trimestre con los informes y lo hacen con el fin de detectar debilidades y fortalezas”; “Bueno como ya dije en relación a los no docentes no tengo ideas pero a los docentes los acompañamientos se hacen durante todo el periodo lectivo”; “Nunca”, “No se”; “La evaluación realizada por los estudiantes/auto evaluación y la evaluación de la coordinación se realiza al finalizar el cuatrimestre”; “Anteriormente como en el 2005 cada quince días se hacían las evaluaciones del personal individual y para área pero después con el cambio de jefa cambio todo eso, ya no se hace evaluación”; “Este proceso de evaluación es de acuerdo al calendario académico, se realiza a docentes que imparten clases en la modalidad cuatrimestral y en cada semestre”; “Yo hago la evaluación de mi personal a mi cargo, pero no hay un formato formal para evaluar no se si a mi me evalúan entonces personalmente no se con que criterio me evalúan a mí”; “Son visitas tres veces al año”; “Por parte de las instancia superiores, dirección no evalúan al docente solo lo hace el estudiante y el mismo, a veces se toman en cuenta cuando se da una situación

al docente”; “Anualmente se realizan tres supervisiones”.

y con que fines

“Con el fin de detectar debilidades y fortaleza”, “Con el objetivo de tomar decisiones para contrataciones futuras y realización de capacitaciones”.

“Con el fin de motivar a los docentes”; “Para dar oportunidad”; “Para mejorar la calidad de enseñanza – aprendizaje”; “Para determinar el resultado obtenida en el desempeño”.

Opiniones en relación a aspectos que considera usted deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?:

“Bueno los aspectos que tienen que evaluar son los que salen en el contrato de cada quien, la misión y la visión ver hasta que punto se esta apoyando”; “Yo creo que se debe de tener un lineamiento de estar evaluando al personal porque de esta manera se va midiendo la calidad del trabajo y el desempeño personal y eso seria como motivación hacia el personal porque se van a sentir psicológicamente tomados en cuenta”; “Su buen comportamiento, su interés a aprender entrega de informe en su debido tiempo, porque eso ayuda en bienes del recinto”; “Deberían tomar en cuenta la formación de acuerdo al área de trabajo, retomar el desempeño para ver si te hacen un cambio de puesto también evaluar el liderazgo del personal, los compromisos institucionales que uno va adquiriendo”; “Que cada persona asignada a la área tenga capacidad de

resolver los problemas y las formas de evaluar que sea con los resultados"; "La evaluación debería de ser de acuerdo al cargo que uno desempeña"; "Talvez comparar los planes que uno hace con tus cumplimientos, el compromiso con la misión y visión, los grados académica, la coordinación con otras áreas, el nivel de compromiso, la promoción que no seda"; "Bueno aparte del desempeño laboral deberían tomar las necesidades del trabajador y que le motiven"; "Me parece que uno debe de ser responsabilidad, puntualidad, también tiene que ver las ganas de seguir capacitándose;" "Bueno los aspectos éticos, humanos y profesionales también otros aspectos es la relación humana porque en dependencia de cómo se relaciona con el equipo de trabajo se determina la eficiencia del trabajo"; "Atender más el seguimiento a los docentes en las aulas y escuchar a los estudiantes con sus demandas. Esta situación debe tener peso a la hora de contratar al docente, de lo contrario se continuarán realizando los mismos errores"; "Yo siento que cada área deberían de tomar en cuenta no sólo a los jefes sino también a los trabajadores"; "En los aspectos a considerar es determinar si realmente la evaluación que se realiza es una evaluación al desempeño o se limita sólo a los aspectos meramente de cumplimiento de objetivos de la asignatura"; "Son muchos, siento que tienen que comenzar por la voluntad y disposición del docente"; "Tienen que tomarse en cuenta porque fueron contratados, su compromiso, fidelidad a la institución, el grado de eficiencia demostrado en su labor, eficacia mas aspecto de ética profesional, otros aspectos son que tan transparente esta siendo en los procesos aplicados"; "Yo creo que deben de tomar en cuenta los objetivos filosóficos y técnicos de la universidad, la eficiencia, eficacia, en los proyectos de extensión comunitaria, criterio de calidad pero también

hay que reconocer que en la universidad se han deteriorado los criterios de incentivos"; "Además de los resultados se debe evaluar la puntualidad, asistencia, condiciones de trabajo porque siento que actualmente solo miden si cumplen con los informes y la fecha de entrega"; "Uno, mucha responsabilidad, capacidad del personal, buena relaciones humanas si tiene amor a la institución"; "El aspecto técnico científico ya que en este campo por otro lado deben supervisarlo personas que tenga el mismo perfil que el docente que ha supervisado"; "En principios el cumplimiento de las tareas encomendadas por el jefe inmediato"; "Considero importante aspectos como: responsabilidad, cumplimiento de funciones, puntualidad, relaciones interpersonales, identificación con el que hacer de la universidad, pero también considero que deben existir diferentes evaluación del desempeño en distintos momentos".

¿Y por qué?:

"Porque eso ayuda en bien del recinto"; "Porque de ésta manera se va midiendo la calidad del trabajo y el desempeño"; "Porque el liderazgo influyen en tu forma de ser, si podes sacar adelante a tu personal a cargo"; "Porque así se determina la eficiencia del trabajo"; "Para ver si el docente tiene los aspectos para que pueda seguir siendo docente"; "Los términos del contrato porque para eso te contrataron y la misión y visión porque son como el norte de la universidad".

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N°. 3

Identificar Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal calificado que implementa URACCAN.

Tabla Matricial N° 3

Opiniones en relación sobre el beneficio con las políticas de motivación y estímulo del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“Solo cuando celebran mi cumpleaños”; “Como docentes nos ofrecen capacitaciones y nos dan un certificado por participar pero por mi desempeño personal no he recibido nada”; “La oportunidad de seguir estudiando y capacitarme mas”; “Nunca”; “He recibido felicitaciones por mi buen desempeño”; “Es que no hay políticas de motivación, pero talvez cuando te envían a capacitarte”; “Si, me dieron la oportunidad de estudiar la maestría”; “Si con capacitaciones y viajes”; “Si”; “He participado de cursos de especialización, postgrado, maestría, diplomados y el espacio para estudiar el doctorado en ciencias sociales con FLACSO”; “Si hay políticas de motivación en la universidad pero a nosotros nunca nos toman en cuenta para eso, talvez porque mi jefa no incide en eso”; “He sido beneficiada con el otorgamiento de permiso para realización de estudios postgrados”; “No hay políticas de motivación pero si he sido beneficiado con algunos estímulos, viaje, ordenes, medallas que tiene que ver con estimulación”; “Desde la universidad si, desde los gremios no”; “varias veces”; “Un certificado por buen desempeño, después nunca mas”; “Si, me he preparado y me siento aceptada como miskita y profesional”; “Ninguna vez en lo de los estímulos, sin embargo siempre me motivan a

seguirme capacitando"; "Si, creo que si en una asamblea me regalo un álbum de parte de mi coordinadora, me concedió media beca para estudiar la maestría de antropología social y me dieron la orden de Doris Robb Gabay".

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N°. 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla matricial n° 4

Opiniones en relación a las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

"Políticas de promoción no se, de capacitación esta dirigida a elevar el nivel académico de los docentes a maestría, también se hace postgrado, talleres"; "Personal no docentes no habido una forma de capacitación independientemente del cargo que desempeñe, en cuanto a los docentes ellos si reciben capacitación al inicio de año"; "En el área de no docente no hay ninguno"; "Las maestría, postgrado, diplomados, pero no es a cualquier que le permiten asistir"; "Se orienta mas al personal docente"; "Existen estas políticas pero se dan mas entre los docentes y directores de institutos"; "Así de manera formal no hay nada escrita pero de manera informal te incluye en el curso de postgrado y te promueven de cargo"; "Realmente no se que promociones usan, en cuanto

las capacitaciones es de acuerdo las necesidades de los trabajadores"; "En el caso de la formación si hay porque cada seis meses te capacitan a los docentes de diferentes temas, promover maestría acá ya que se procura beneficiar a los docentes"; "La universidad apenas tiene quince años y esta pasando por un proceso de madurez formación y hasta hace poco se esta elaborando las diferentes políticas"; "No se"; "En los cursos de postgrado (de especialización, diplomados y maestrías) los docentes de la universidad son priorizados. Se les da el tiempo para dedicarlo a sus cursos presenciales en el caso de aquellos que están laborando siempre en el recinto sin realizar ninguna deducción a sus prestaciones laborales.

Acá es importante detenerse ya que aquellos docentes que se encuentran en cursos de postgrado fuera de la institución se les hace firmar un contrato de beca que lesiona sus derechos laborales al quitarles sus prestaciones sociales básicas como por ejemplo el INSS y TRECEAVO MES, les bajan sus salarios hasta la mitad, sin considerar que ya sus salarios son bajos y que al estar fuera deben delegar el cuidado de sus hijos a terceras personas y eso significa costos. En las políticas de promoción no existen políticas claras, aunque en la práctica estas se den, pero no tienen un orden lógico, debido a que los docentes no tenemos sistema de escalafón salarial que permita saber las razones de promoción en el interior de la institución"; "Bueno en eso si siempre han estado capacitando a su personal en postgrados, maestrías, licenciatura, pero el problema esta en que estos trabajadores no son incentivados para que se sientan motivados y sólo ven la parte negativa"; "Promoción: De acuerdo a la formación profesional y de especialización del trabajador de la universidad y sus características

individuales (desempeño, motivación, entrega, entre otros aspectos) se establecen criterios aunque no están regulados ni normados para el proceso de promoción, se toman las decisiones para promocionar a alguien en determinado cargo basado en esos criterios sin embargo no existe una política y normativa que regule eso. Capacitación: Existe dentro del plan estratégico de la universidad establecido un plan de capacitación para el personal docente que se realiza de manera sistemática en función del proceso de enseñanza-aprendizaje y en consonancia con temas relativos a la filosofía de la universidad. No ha sido así con el personal que trabaja en área de apoyo, se han dado capacitaciones pero han sido coordinadas a través de cada área, no existe un plan de capacitación integral de la universidad. Preparación: En la preparación del personal en general se ha destacado más el proceso de preparación del personal destinado a la docencia, y de manera más paulatina se ha estado haciendo con el personal de las áreas de apoyo o administrativos.

Formación: La mayor parte del personal que labora en la universidad tiene algún grado de formación, en general básica que parte de su formación inicial licenciatura y el que no la tienen está en proceso de culminarla, luego para el proceso de especialización por la parte docente la mayor parte de docentes se encuentra en proceso de culminación de maestrías o realizándolas. En esta parte ha sido menos notoria para el personal que labora en áreas de apoyo"; "De acuerdo al desempeño y voluntad que demuestre en el trabajo y la responsabilidad"; "No hay políticas, hay acciones que favorecen que el personal se valla formando." "Te ayudan a obtener para estudios de maestría y doctorado, implementan la política de medio salario cuando estas estudiando afuera, te

incluye en los talleres y cursos que facilitan boletos, viáticos y posibilidades de participar en los cursos que se desarrollan en otros lugares"; "Considero que no existe con las políticas de promoción y la capacitación y formación de personal esta formada en la área docente"; "Capacitación permanente a través de cursos y postgrado, maestría y doctorados." "Hay muchas capacitaciones, maestría y postgrado"; "No se"; "Promoción ninguna, capacitación en género e interculturalidad preparación de maestría mas en docente"; "Son por ejemplo en lo que respecta a la preparación profesional mediante el estudio de pregrado, postgrado, maestría y doctorados"; "Desconozco las políticas de promoción pero considero que sin el modelo pedagógico es integral las políticas deben de estar dirigidas hacia todos los sectores sean estos institutos, administrativos y docentes en general"; "Quizás no podré especificar todos que son muchas en campo de la docencia y he sido beneficiado en varios de ellos me imagino el beneficiario o beneficiaria tienen que ganar para tener derecho a estas oportunidad que le brinde la universidad"; "Desde mi óptica, políticas como tales no podría decir, sé que esta contemplado en el plan estratégico 2008 – 2012 de la universidad y se realizan diferentes actividades desde distintas áreas de la universidad para el logro del mismo. Otras consideraciones personales: Probablemente la universidad no cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño para cada cargo (Sólo para docentes), sin embargo toman en cuenta el trabajo (Cumplimiento, y calidad) que realizamos desde cada área a cargo. Cabe recalcar que posiblemente no es la mejor forma, debería de ser más sistemática y sistémica";

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N° 1

Conocer las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi

Tabla Matricial N° 1

Opiniones en relaciones del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que utiliza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“En cuanto el Reclutamiento personal primeramente se ve la necesidad de un trabajador ver si hay plaza vacante, una vez que investiga que hay plaza vacante habiendo una plaza vacante entonces para esto se manda a la radio para avisar y para que traiga sus documentos una vez trayendo unos cinco o seis documentos entonces lo analizamos lo vemos con la administración para ver si esta persona se puede optar al cargo, una vez que este seleccionado mandamos a avisar a la persona se habla con la persona se le dice cual es tu trabajo que tiene que realizar a partir de cuando ya después se hace la contratación la administración manda si son trabajadores administrativos si es los docentes los coordinadores manda la carta solicitando que se le puede contratar después de la contratación ya tiene un mes de prueba después si nos notifica que no dieron la talla se le contrata”; “El proceso que se utiliza por lo general es vía oral en donde se comparte con nombres de persona de las cuales creemos tengan las habilidades de llevar acabo las responsabilidades de ese puesto vacante, si se publica por la radio en el canal de la universidad y en el boletín informativa de la

universidad”.

Opiniones en relaciones de los requisitos y tramites que hay que realizar para ser contratado en la Universidad, URACCAN, Recinto Bilwi:

“Hay varios documentos los documentos que se tiene realizar para una contratación son: Carta de solicitud de empleo y hay un formato donde ellos llenan y firman después se pide record de policía, certificado de salud, tres cartas de recomendación y su currículum vital todos esos tiene que ir en anexo para que pueda ser contratado”; “Los requisitos son primero que tenga la capacidad y entrenamiento para ocupar el puesto, que sea de una persona de alta moral y ética y que conozca un poco de la cultura costeña, los tramites serian que lleven la solicitud que provea un currículum vital con copia de su cedula y traer tres cartas de recomendación”.

Opiniones en relaciones de opinión en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“Para mi yo creo que es muy importante la selección de personal porque por medio de ellos unos se dan cuenta uno se da cuenta como es la persona y para todos los documentos que se pide es para anexar al contrato y ver si es la persona ver como esta desarrollado su nivel académico y por eso es que se pide todos los documentos para poder tener referencia”; “La universidad tiene como principios la no discriminación entre hombres y mujeres por lo tanto cualquiera tiene acceso a ser empleado por la

universidad. En comparación en otras instituciones la universidad maneja formalmente la contratación de su personal manteniendo en la oficina de recursos humanos un archivo de cada uno que contiene copia de su contrato firmado y todos los demás documentos relacionados”;

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla Matricial N° 2

Opiniones en relaciones de evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“Bueno aquí en el Recinto Bilwi todavía no se ha practicado eso de evaluar a las personas quizás los docentes los coordinadores evalúan a sus docentes pero en la parte administrativa formalmente no lo evalúan quizás indirectamente si ellos ven el desarrollo de las personas y así van escalando un poco pero para decir que lo van hacer con formado no lo han hecho”; “La evaluación de personal se hace de forma muy general, infrecuentemente por lo tanto los aumento de salarios se basan sobre el aumento del presupuestal general.”;

Opiniones en relaciones de evaluación del desempeño del personal de la Universidad

URACCAN, Recinto Bilwi? y con que fines:

“Cada trimestre que se entregan informes”;
“Anualmente los diferentes departamentos rinden un informe de sus actividades y ahí se incluye mención de algunos logros, la evaluación individual de cada empleo esta por implementarse muy pronto”.

Opiniones en relaciones del aspectos considera usted que deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? y porque:

“Los aspectos que deberían tomar para la evaluación del personal el interés el amor al trabajo, el amor a la universidad sobre todo nuestra disposición al trabajo”;
“Basado en la descripción de las responsabilidades de cada puesto se le debe de pedir al empleado una auto evaluación de sus actividades durante cierto periodo y además las personas a quien responde este empleado debe tener también de proveerle a ese empleado su opinión u evaluación de su trabajo”;

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 3

Identificar Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal calificado que implementa URACCAN.

Tabla Matricial N° 3

Opiniones en relaciones de las políticas de motivación que implementa URACCA, Recinto Bilwi para sus empleados:

“No hay mucha motivación quizás hasta ahora en el año 2009 se ha visto que lo han mandado a capacitar a algunos no a todos y algunos me han mandado algunas cartas donde me dicen que se siente ha progresado pero eso no es motivación entonces me parece que todavía no hay política de motivación”; “Periodo de vacaciones durante las fiestas navideñas, regalos de canasta básicas, aumento salarial, oportunidad para continuar estudiando y oportunidad de promoción queda horizontal o vertical”;

Opiniones en relaciones en beneficios obtenidos a través de las políticas de motivación del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“Me parece que si porque cuando yo comencé a trabajar aquí primero comencé como secretaria en el departamento de vicerrectoria y con el tiempo tengo once años de estar aquí fui escalando actualmente como responsable de Recursos Humanos entonces es una motivación pero mire desde 1998 hasta el 2008 fui motivada pero si se motivo”; “Si he participado en talleres organizados aquí en recinto, nueva guinea y costa rica”.

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Matricial N° 4

Opiniones en relaciones a políticas de desarrollo de recursos humanos?, (SI), (NO), mencione algunas:

“Parece que si hay por lo que actualmente hace cinco años creo yo algunos de los docentes se han ido preparando de licenciatura a maestría a doctorado entonces yo siento que si se han desarrollado en recursos humanos porque ya no es como antes que solo habían licenciado e ingenieros en la Costa ahora en la universidad hay master y entre pocos van a tener su doctorados que son de la costa”; “Si, hay empleados que están trabajando en su maestría y doctorado a otros se les animan para que formulen proyecto se beneficia a la universidad y a la comunidad con el fin de buscar apoyo económica otro beneficios es que durante las tragedias se busca apoyo económico para todos los empleados”;

Opiniones en relaciones a las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“En tanto a la capacitación lo capacitan más a los docentes ellos son los que se benefician mas no los administrativos son muy poco ellos se capacitan cada años unos dos a cinco capacitación en cuanto el

beneficios hemos tenidos beneficios actuales después de Huracán fuimos beneficiados con algunos bonos y en cuanto al desarrollo de que van ha estudiar se le dan la oportunidad a las personas que desean estudiar ahora están sacando una maestría los muchachos de ingenierías y no solamente de ingeniería también hay algunos docentes ahí también están sacando maestría en nueva Guinea y quizás se han beneficiados aunque un paso lento”; “Se toman en cuenta la dedicación y el duro trabajo de los empleados para ofrecerles responsabilidades mas significativas en la universidad con el fin de animarles en sus labores, después de que uno haya laborado durante cierto periodo y demuestra su fidelidad a la institución se le considera a uno para las oportunidades de estudios avanzados cuando surgen y actualmente estos son numerosos”.

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo No. 1

Conocer las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.

Tabla matricial N°. 1

Opiniones en relaciones sobre cómo fue contratado para el cargo que desempeña:

“Simplemente mi jefe me dijo llega quiero hablar con voz, cuando llegue me dijo que me iba contratar y entregue mi currículum y me dijo que era para apoyarlo en la coordinación, después de quince días de trabajo gratis me hicieron mi contrato autorizado por el vicerrector”; “Yo ya había estado trabajando con la universidad como docente horario, luego me

hicieron otro contrato para atender a una maestría de salud intercultural entonces ya desde ese entonces cuando termino el periodo presencial de esa maestría me pasaron al puesto que ocupo actualmente y desde ese entonces estoy aquí en esta área”; “Me informaron en la calle que había un trabajo, después traje mis papeles a la coordinación y luego ellos comunicaron a la administración que había una persona y el mismo día me llamaron me hicieron la entrevista y me contrataron”; “A partir del segundo año de la universidad primeramente como investigadora para hacer una encuesta de salud sexual y reproductiva luego el CISA me contrato para una investigación y a raíz de eso fui recomendada por Sandra Davis para ocupar el cargo de ahora”; “Me dijo don Albert que los apoyara ya que no tenia a nadie en ese puesto y ya después de seis meses me contrataron”; “Yo empecé como docente horario de ingeniería agroforestal posteriormente me di cuenta que iba abrir una plaza bacante y traje mis papeles”; “Porque según necesitaban otra persona para este cargo en la universidad”; “Bueno alguien me dijo que si estaba interesada en trabajar en URACAN dije que si, mande mis papeles y hable con el vicerrector y me explico que el cargo que había y fui contratada”; “Primero con una beca para ir a estudiar a Costa Rica con el compromiso de trabajar al menos dos años en la universidad”; “A mi me contrataron de dedo, el vicerrector me dijo que iba a ser el coordinador de carrera”; “Yo estaba estudiando aquí en la universidad y me dijeron que metiera mi currículum y lo hice y me contrataron”; “Mi plaza inicialmente era de investigadora con el Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía (IEPA), pero al no tener contenido de trabajo continúe mis funciones en docencia horaria con el recinto en la Carrera de Sociología. Con el tiempo

pasé a ser docente de tiempo completo en la Carrera de Sociología, pero es importante decir que continué realizando labores de investigación pero que no eran recompensadas económicamente, pues la mayor actividad era como docente. Desde que me vincule a URACCAN fui docente horario de Sociología en el año 1998 a la fecha"; "Nunca se realizó una entrevista formal para mi contratación, pues yo ya era docente de Sociología antes de ser docente de tiempo completo. Tampoco se hizo entrevista cuando entré a trabajar al IEPA, solo me llamaron para ver si podía ser parte del equipo nuevo que estaban contratando"; "Bueno primeramente como secretaria y cuando no estaba mi jefa trabajaba en la administración y taypeando los trabajos de los técnicos, además de eso tenía que trabajar como etnobotánica, responsable de farmacia y de la biblioteca, ya después de la reducción de personal pase a ser responsable del cargo actual, porque había requerido conocimiento empírica"; "Fui contratada por mi especialidad y meritos personales"; "Bueno hubo una licitación y me escogieron a mi por ser la mejor estudiante en mi grupo por tener interés en trabajar con las comunidades indígenas, por mi conocimiento y aplicabilidad de la misión y la visión de la universidad"; "Después de estar dirigiendo un proceso de autoevaluación institucionalidad se decidió formar esta área y consideraron que la persona idónea para el cargo"; "Yo no fui contratado para este cargo si no como técnico de esta instituto y antes de ser director hubieron dos directores y entonces yo fui ascendido a este cargo"; "Primero entregue mi currículum luego me llamaron a una entrevista y me hicieron una prueba luego me dieron un mes de prueba"; "Primero como docente horario primer semestre y en el segundo semestre fui nombrado como docente de tiempo completo"; "De forma directa

por el vicerrector porque reunía todas las cualidades para desempeñar el cargo"; "Comencé como estudiante de la universidad y al ver la necesidad de un docente me contrataron"; "Como responsable de mi área"; "Me contrataron por mi preparación profesional como docente mis años de servicios en la educación y desempeño, ética profesional, mis relaciones humanas entre otros"; "Laborando como docente horario y en el presupuesto de coordinación estaba integrada la plaza de un docente tiempo completo por lo cual el coordinador me lo ofreció"; "Inicie trabajando como docente de horario por espacio de tres años posteriormente fui promocionado con el trabajo de tiempo completo"; "Hace un tiempo acá la coordinadora de la carrera de administración e información me fue preparando, ya consideraba que yo podría ser la persona idónea para asumir su cargo una vez que se jubilara y esa fue su recomendación a las autoridades del recinto";

Opiniones obtenidas a través de qué medios se dio cuenta de la plaza vacante?:

"Directamente a través del ingeniero Córdón coordinador de la carrera de IAF"; "A través del vicerrector, el me fue a buscar y yo acepte el reto y de esa manera estoy aquí"; "A través de una compañera"; "Me busco la coordinadora de CEIMM"; "A través de la coordinadora de investigación y postgrado"; "A través de Sandra Davis"; "Por compromiso"; "En ese entonces estaba estructurando toda la universidad y ahí salio la coordinación de la carrera yo ya estaba trabajando como docente horario y luego me escogieron como coordinador de carrera"; "Por medio de la responsable de Registro"; "Como docente horario yo vine personalmente a URACCAN a hablar con la secretaria académica para ofertar mis servicios como

docente, estaba recién graduada de Sociología, y la carrera estaba en sus inicios (Sociología); “Bueno anteriormente trabajé en un proyecto después que termine ese proyecto me fueron a buscar para trabajar aquí en la universidad y después de 15 días me hicieron mi contrato”; “Directamente por la Rectora de la universidad en ese momento (1995)”; “A través de la radio”; “La crearon para mí, viendo la necesidad de crear esta área”; “No era una plaza, los institutos se estaban creando y fueron creando plazas de hechos las únicas plazas estables son los directores y coordinadores de territorio, las otras son inestables”; “La secretaria académica me preguntó que si quería laborar como docente a lo que le dije que sí”; “Ya era empleado me promovieron”; “Por la coordinación de idiomas”; “Por los docentes”; “Soy trabajadora docente desde hace once años en esta universidad como docente y estudiante de PRUEDIS fui contratado desde que culmine mi licencia desde ese entonces se necesitaba muchos docentes para atender la educación en el recinto”; “Por información del coordinador”; “Después que termine mis estudios mi coordinadora anterior me llamó para que viera algunas horas de clase”.

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Objetivo No. 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla matricial N°. 2

Opiniones obtenidas en relación a la evaluación del desempeño:

“Nos hacen acompañamiento en las aulas de clases y en mi oficina mi jefe me evalúan todos los días”; “No lo hacen”; “Nunca”; “Una vez al año”; “Yo pienso que eso es trimestral, porque cada tres meses hay que entregar informes”; “Evaluación del desempeño no, pero talvez unas dos veces al año pero no ha sido un proceso programado”; “Cada quince en reuniones y cada mes”; “Nunca me han evaluado”; “Durante cada cuatrimestre en el ejercicio docente”; “La evaluación que se me ha hecho ha sido sólo en el área de la docencia, cuando ejerzo docencia. Para el área del personal de apoyo o administrativo no se realiza evaluación al desempeño”; “Cada año”; “En mi caso se me evalúa cada vez que entrego informe trimestral y anual pero esto esta relacionado a ese aspecto de planificación y evaluación”; “Vienen de visitas de la oficina de enlace para evaluar el trabajo tres veces al año”; “todavía no hay un procedimiento”; “Cada corte parcial”; “Cuando doy clase al concluir cada semestre por el estudiante y el coordinador pero ahora que soy coordinadora no se”; “Me evalúan en base a la supervisiones a docencia y varia cada año. En unas tres veces y en otras cinco veces”; “De manera sistemática (Formal desconozco mi evaluación de desempeño”.

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Objetivo No. 3

Identificar Políticas De Motivación, Promoción y Estimulo Del Personal Calificado Que Implementa URACCAN.

Tabla Matricial N°. 3

Opiniones obtenidas en relación sobre motivación y promoción, cuantas veces:

"Mi jefe si me ha dicho que le gusta como trabajo pero nada mas"; "He sido promovida como tres veces pero en cargo de interina y coordinadora de proyecto específico porque de ahí devengo mi salario"; "No he sido promovido ni motivados"; "Creo que nunca he sido motivados solo puteado"; "Cuando yo entre fue como apoyo y me dieron la oportunidad de ascender a responsable del cargo, me han invitado parte del consejo técnico"; "Si, creo que si, mi salario ha subido dos veces también tenía dos cargos y lo separaron"; "Motivado no ni promovido"; "Si, he sido motivado pero promovido no porque ese es el máximo"; "Si, he sido promovida una vez y motivada"; "Varias. En particular para la maestría en Antropología y para el doctorado que ofertaría URACCAN con la universidad de TROMPSO, aunque al final no se hizo, y entré a FLACSO (en esta última, yo opté sola, sin que la URACCAN me haya propuesto)"; "No me siento promovida, me pusieron en el puesto que ocupo actual, porque no había de otra ni motivada"; "En dos ocasiones se me ha otorgado diplomas que podrían ser considerados dentro de elementos motivantes, uno en el año 2002 como trabajadora destacada en el área donde trabajo y otro como trabajadora fundadora de la universidad"; "He sido promovida en una ocasión"; "Creo que promovido no porque me gusta mi puesto ya que es un lugar activo y recibo evaluaciones de parte de los autoridades y eso es un estímulo para mi también porque

me incluyen todos quehaceres de la universidad"; "Desde que estoy en la universidad he sido promovido"; "No se, animado si"; "Fui promovido de asistente a auxiliar de una sola vez"; "Si, estas capacitaciones me ayudan y me ha ayudado mucho, hasta este momento puedo decir que docente horario me promovieron a tiempo completo"; "Si, motivado a través de apoyo y la orden Doris Gabay promovido a responsable de mi área pero en carácter de apoyo sin salario específico"; "Una vez he sido promovido y motivado con los estudios"; "Motivado no, promovido si"; "Dos veces me han promovido a demás me condecoraron con la orden de Doris Gabay"; "La motivación consiste en la preparación intelectual, creo que fui movido de docente horario a docente tiempo completo, motivado en tres ocasiones"; "Si, he sido motivado y promovido en dos ocasiones ya que entre a trabajar a la universidad como docente horario , luego docente tiempo completo y ahora como coordinadora"; "Considero que el único estímulo ha sido el salario"; "Recibí una computadora, la orden Doris Robb Gabay y apoyo en mi preparación académica"; "La promoción ha sido nominal sin cambio de salario"; "Estudio superiores y permiso para estudiar"; "Un certificado y promovida a un cargo mas alto"; "Me estimulan asignándome una laptop que fui pagando en partida, un viaje a Noruega y en otro momento me apoyaron pagando el 50% de los gastos de atención en lentes"; "No he recibido ningún tipo de estímulo ni promoción";

"Hace dos años, con el apoyo de la universidad fui a una capacitación sobre museos comunitarios en Oaxaca, México";

Opiniones en relaciones del tipo de estímulo y promoción ha recibido:

"Estímulos verbal de parte de mi jefe"; "Ninguno"; "Lo que tengo es porque me ha costado"; "Solo un certificado por

haber participado en una capacitación de investigación y acción participativa”; “El aumento de salario, me han integrado en diferentes cursos, postgrado”; “Estimulo por ejemplo he participado en capacitación para estarme actualizando y viajes en representación de la universidad”; “Nunca”; “Participar de los cursos por destacarme en la labor docente y tutorial. También en investigación”; “Estimulo en una ocasión un diploma, en la segunda ocasión un diploma acompañado de una medalla de oro de 14 quilates”; “La promoción consistió en nombramiento en la dirección del área de Bibliotecas de la Universidad.”; “Viajes, representaciones de la universidad, estudios”; “Estímulos una medalla del tercer aniversario de la universidad, la orden de décima aniversario, placa de reconocimiento a la calidad de trabajo, los espacios de participación en foros académicos nacionales e internacionales”; “Estudios superiores, espacios profesionales”;

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Objetivo No. 3

Identificar Políticas De Motivación, Promoción y Estimulo Del Personal Calificado Que Implementa URACCAN.

Tabla Estadística N°. 2

Pregunta No. 3	Si	No	Cantas veces	Porcentaje
¿Ha sido motivado y promovido, cuántas veces?		✓		
		✓		
		✓		
	✓		3 veces	
		✓		
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		2 veces	
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		“	
	✓		varias	
		✓		
	✓		3 veces	
	✓		varias veces	
	✓		“ “	
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		“	
	✓		“	
	✓		“	
		✓		
	✓		2 veces	
	✓		“	
	✓		3 veces	
Total	16	9	21	100%

Objetivo No. 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Estadística N°. 1

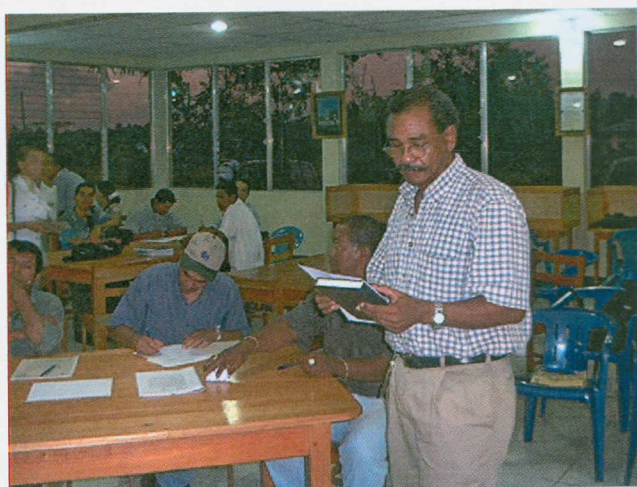
Pregunta No. 3	Si	No	Cantidades de capacitación	Porcentaje
¿Ha recibido capacitación? ¿Si o no? ¿Cuántas?			6	
			3	
			6	
			1	
			7	
			2	
			2	
			10	
			2	
			10	
			2	
			4	
			10	
			3	
			10	
			3	
Total	25		85	100%

Objetivo No. 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Estadística N°. 3

Pregunta No. 7	Si	No	Cuál
Cuáles son las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?	✓		Maestría
	✓		"
	✓		Postgrado
		✓	
	✓		Postgrado y maestría
	✓		Maestría
	✓		Postgrado
	✓		"
	✓		"
	✓		Curso
		✓	
		✓	
	✓		Curso virtual
	✓		Doctorado
	✓		Postgrado
		✓	
	✓		Maestría
		✓	
	✓		Postgrado
	✓		Maestría
		✓	
		✓	
	✓		Postgrado
	✓		Maestría
	✓		Postgrado
Total	18	7	18





Objetivo N° 1

Conocer las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.

Tabla Matricial N° 1

¿Cuál es su opinión en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

“Pienso que no es transparente, que no permitan que trabajen solo familiares”.

“Yo creo que para contratar se debe seleccionar a personas que realmente van a responder a la misión y visión de la Universidad, debe haber un proceso de entrevista para percibir si esa persona tiene conocimiento de lo que es trabajar en una universidad independientemente de su especialidad”.

“Bueno para mi se hace mala selección porque los contratan inmediatamente sin probar que capacidad tiene para el desempeño del trabajo”.

“Lo que yo he observado es que la contratación del personal no se hace como se debe, recoger currículum para escoger a la persona ideal para el cargo, si no que lo hacen por amiguismo”

“Me parece que es demasiado centrado porque recursos humanos hacen la recepción de los papeles pero al final es el vicerrector quien toma la decisión”.

“Creo que es un proceso que no es licitado públicamente”.

“Quizás en esta parte deberían tener en cuenta aplicar una entrevista formal porque la mayoría entra a trabar por recomendación de alguien que ya trabaja aquí”.

“En relación al personal docente horario su contratación se realiza mediante su hoja de vida, no obstante, no se hace una entrevista previa que considere algunas cualidades docentes. Por otro lado, los maestros históricos casi siempre son contratados y se guardan sus CV para un siguiente encuentro. La contratación del docente depende de la voluntad de las autoridades, y no solamente de la calidad docente”.

“En los proyectos hay licitaciones, pero es bueno que la universidad contrate a personas que tienen interés, que respeten la misión y visión y que escojan dentro de sus recursos humanos que están egresando y graduándose para ocupar los puestos vacantes”.

“Primeramente hay que decir de que al inicio no se hacia un proceso riguroso de contratación sin embargo con el tiempo se logro a probar un Manual que incluye mecanismos de contratación tanto para la parte administrativa y docentes, mas en la parte administrativa se hace una licitación de los puestos, proceso de reclutamiento que va desde recibir los currículum, el análisis, entrevista y selección y luego se le manda la notificación de aceptación entonces mi opinión es que se esta siguiendo los procesos establecidos de reclutamiento”.

“No conozco la política de la universidad”.

“Creo que la universidad realiza muy buena escogencia de docentes tomando en cuenta las capacidades y sin discriminación”.

“Creo que cumple con los principios estándar de Uraccan, la interculturalidad de genero, tienen cabida todas las étnias, en relación a sexo hay oportunidad de trabajo tomando en cuenta el patrón de cada quien según su capacidad y su trabajo”.

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N° 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla Matricial N° 2

¿De que forma evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

"No evalúan de forma individual si no de forma general y es superficial".

"Desde que yo trabajo en la universidad no conozco una evaluación de desempeño del personal, ni como docente ni como trabajador administrativo".

"No evalúan el desempeño, la única forma que uno mira la evaluación es entregando trabajos e informes a su debido tiempo".

"Pues no tienen ningún sistema de evaluación, si haces las cosas bien no te lo dicen, pero si haces algo malo te lo reprochan".

"Siento que no hay proceso de evaluación del desempeño, pienso que lo ponen a uno en los puestos porque no hay a quien poner o porque simplemente cabes ahí".

"En cuanto a los docentes cada seis meses los coordinadores, pero al personal administrativo no se como lo hacen".

"A los docentes horarios y permanentes se les entrega una hoja de evaluación, no obstante casi nunca se toma en cuenta para una siguiente contratación, de igual forma se les da acompañamiento según programación, este acompañamiento no necesariamente lo hace la coordinación de carrera, sino también, las coordinaciones de áreas".

"La evaluación al desempeño en Uraccan sólo se realiza al persona en el ejercicio de la docencia".

"De ninguna, los únicos que son evaluados es el personal docente, que se hace a través de una guía "

"Lo ignoro".

"En realidad no podría decir de que forma evalúan el desempeño del personal, ya que solo conozco la evaluación del desempeño docente".

¿y para que?

"Se hace para detectar debilidades, fortalezas".

"Para dar capacitaciones".

"Con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje".

"Para evaluar el desempeño laboral y para ascender a otros puestos".

¿Cada cuanto evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

"Cada trimestre con los informes".

"Nunca".

"Este proceso de evaluación es de acuerdo al calendario académico, se realiza a docentes que imparten clases en la modalidad cuatrimestral y en cada semestre".

"En mi caso son visitas tres veces al año".

"Anualmente se realizan tres supervisiones".

¿y con que fines?

"Con el fin de detectar debilidades y fortaleza".

"Con el objetivo de tomar decisiones para contrataciones futuras y realización de capacitaciones".

"Con el fin de motivar a los docentes".

"Para mejorar la calidad de enseñanza – aprendizaje".

¿Qué aspectos considera usted que deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

"Bueno los aspectos que tienen que evaluar son los que salen en el contrato de cada quien, la misión y la visión ver hasta que punto se esta apoyando".

"Su buen comportamiento, su interés a aprender entrega de informe en su debido tiempo".

"Deberían tomar en cuenta la formación de acuerdo al área de trabajo, también evaluar el liderazgo del personal, los compromisos institucionales que uno va adquiriendo".

"La evaluación debería de ser de acuerdo al cargo que uno desempeña".

"Bueno aparte del desempeño laboral deberían tomar las necesidades del trabajador y que le motiven".

"Me parece que uno debe de ser responsabilidad, puntualidad, también tiene que ver las ganas de seguir capacitándose".

"Bueno los aspectos éticos, humanos y profesionales también otros aspectos es la relación humana".

"Tienen que tomarse en cuenta porque fueron contratados, su compromiso, fidelidad a la institución, el grado de eficiencia demostrado en su labor, eficacia mas aspecto de ética profesional, otros aspectos son que tan transparente esta siendo en los procesos aplicados".

"Yo creo que deben de tomar en cuenta los objetivos filosóficos y técnicos de la universidad, la eficiencia, eficacia, en los proyectos de extensión comunitaria, criterio de calidad".

"Uno, mucha responsabilidad, capacidad del personal, buena relaciones humanas si tiene amor a la institución".

"Considero importante aspectos como: responsabilidad, cumplimiento de funciones, puntualidad, relaciones interpersonales, identificación con el que hacer de la universidad, pero también considero que deben existir diferentes evaluación del desempeño en distintos momentos".

¿y por qué?:

"Porque de ésta manera se va midiendo la calidad del trabajo y el desempeño".

"Porque el liderazgo influye en tu forma de ser, si podes sacar adelante a tu personal a cargo".

"Porque así se determina la eficiencia del trabajo".

"Para ver si el docente tiene los aspectos para que pueda seguir asiendo docente".

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N°. 3

Identificar Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal calificado que implementa URACCAN.

Tabla Matricial N° 3

¿Alguna vez ha sido beneficiado usted con las políticas de motivación y estímulo del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

“Solo cuando celebran mi cumpleaños”.

“Como docentes nos ofrecen capacitaciones y nos dan un certificado por participar pero por mi desempeño personal no he recibido nada”.

“La oportunidad de seguir estudiando y capacitarme mas”.

“Nunca”.

“He recibido felicitaciones por mi buen desempeño”.

“Si, me dieron la oportunidad de estudiar la maestría”.

“Si con capacitaciones y viajes”.

“Si, He participado en cursos de especialización, postgrado, maestría, diplomados y el espacio para estudiar mi doctorado”.

“No hay políticas de motivación pero si he sido beneficiado con algunos estímulos, viaje, ordenes, medallas que tiene que ver con estimulación”.

“Si, me he preparado y me siento aceptada como miskita y profesional”.

“Si, en una asamblea me regalaron un álbum de parte de mi

coordinadora, me concedió media beca para estudiar la maestría de antropología social y me dieron la orden de Doris Robb Gabay”.

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla matricial nº 4

¿Cuáles son las políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi?

"Políticas de promoción no se, de capacitación esta dirigida a elevar el nivel académico de los docentes a maestría, también se hace postgrado, talleres".

"En el área de no docente no hay ninguna".

"Existen estas políticas pero se dan mas entre los docentes y directores de institutos".

"Así de manera formal no hay nada escrito pero de manera informal te incluye en el curso de postgrado y te promueven de cargo".

"En el caso de la formación si hay porque cada seis meses capacitan a los docentes en diferentes temas".

"No se".

"Docentes que se encuentran en cursos de postgrado fuera de la institución se les hace firmar un contrato de beca que lesiona sus derechos laborales"

"Bueno en eso si siempre han estado capacitado a su personal en, maestrías, licencia, pero el problema esta en que estos trabajadores no son incentivados para que se sientan motivados".

"Capacitación existe dentro del plan estratégico de la

universidad establecido un plan de capacitación para el personal docente que se realiza de manera sistemática en función del proceso de enseñanza-aprendizaje”.

“De acuerdo al desempeño y voluntad que demuestre en el trabajo y la responsabilidad”.

“No hay políticas, hay acciones que favorecen que el personal se valla formando”.

“Considero que no existe con las políticas de promoción y la capacitación y formación de personal esta formada en la área docente”;

“Capacitación permanente a través de cursos y postgrado, maestría y doctorados.”.

“Promoción ninguna, capacitación en género e interculturalidad preparación de maestría mas en docente”;

“Desconozco las políticas de promoción pero considero que sin el modelo pedagógico es integral las políticas deben de estar dirigidas hacia todos los sectores sean estos institutos, administrativos y docentes en general”.

“Desde mi óptica, políticas como tales no podría decir, sé que esta contemplado en el plan estratégico 2008 – 2012 de la universidad y se realizan diferentes actividades desde distintas áreas de la universidad para el logro del mismo”.

“La universidad no cuenta con instrumentos de evaluación del desempeño para cada cargo (Sólo para docentes), sin embargo toman en cuenta el trabajo (Cumplimiento, y calidad) que realizamos desde cada área a cargo”.

Fuente: Guía de entrevista personal calificado 2009.

Objetivo N° 1

Conocer las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal que implementa URACCAN, Recinto Bilwi.

Tabla Matricial N° 1

¿Cuál es el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que utiliza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

“En cuanto el Reclutamiento de personal primeramente ver si hay plaza vacante, una vez que investiga que hay plaza vacante entonces se manda a la radio a avisar para que traigan sus documentos, una vez trayendo unos cinco o seis documentos, entonces lo analizamos lo vemos con la administración para ver si esta persona puede optar al cargo, ya seleccionado mandamos a avisar a la persona, se le dice cual es el trabajo que tiene que realizar, a partir de cuando ya después se hace la contratación. Si es con los docentes los coordinadores manda la carta solicitando que se le pueda contratar, después de la contratación ya tiene un mes de prueba, después si nos notifica que dieron la talla se le contrata”.

“El proceso que se utiliza por lo general es vía oral en donde se comparte con nombres de persona de las cuales creemos tengan las habilidades de llevar acabo las responsabilidades de ese puesto vacante, si se publica por la radio en el canal de la universidad y en el boletín informativo de la universidad”.

“Actualmente se hace con Recursos Humanos, a quien se le dan los términos de referencia, después de haber revisado propuesta entre el vicerrector y la instancia inmediata que requiere de la persona”.

¿Cuáles son los requisitos y tramites que hay que realizar para ser contratado en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

"Hay varios documentos que se tiene que realizar para una contratación son: Carta de solicitud de empleo y hay un formato donde ellos llenan y firman, se pide record de policía, certificado de salud, tres cartas de recomendación y su currículum vitae todos eso tiene que ir en anexo para que pueda ser contratado".

"Los requisitos son primero que tenga la capacidad y entrenamiento para ocupar el puesto, que sea una persona de alta moral y ética y que conozca un poco de la cultura costeña, los tramites serian que lleven la solicitud que provea un currículum vitae con copia de su cedula y traer tres cartas de recomendación".

"Ser graduado o especialista en el campo que se requiere. Entregar el currículum vitae con sus respectivos soportes".

¿Cuál es su opinión en relación al proceso de selección y contratación de personal que realiza la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

"Para mi yo creo que es muy importante la selección de personal porque por medio de ellos unos se dan como es la persona y todos los documentos que se pide es para anexar al contrato y ver como esta desarrollado su nivel académico y por eso es que se pide todos los documentos para poder tener referencia".

"La universidad tiene como principios la no discriminación entre hombres y mujeres por lo tanto cualquiera tiene acceso a ser empleado por la universidad. En comparación en otras instituciones la universidad maneja formalmente la contratación de su personal manteniendo en la oficina de recursos humanos un archivo de cada uno que contiene copia de su contrato firmado y todos los demás documentos relacionados".

"El proceso de selección y contratación aún es bastante empírico, no hay licitación de los cargos".

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla Matricial N° 2

¿De que forma evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?

“Bueno aquí en el Recinto Bilwi todavía no se ha practicado eso de evaluar a las personas quizás los coordinadores evalúan a sus docentes, pero en la parte administrativa formalmente no lo evalúan quizás indirectamente si ellos ven el desarrollo de las personas y así van escalando un poco pero para decir que lo van hacer con formato no lo han hecho”.

“La evaluación de personal se hace de forma muy general, infrecuentemente por lo tanto los aumento de salarios se basan sobre el aumento del presupuesto general.”.

“Realmente a los únicos que se les evalúa el desempeño es al personal docente de tres formas diferentes o cuatro prácticamente”.

¿Cada cuanto evalúan el desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? ¿y con que fines?

“Cada trimestre que se entregan informes”.

“Anualmente los diferentes departamentos rinden un informe de sus actividades y ahí se incluye mención de algunos logros, la evaluación individual de cada empleo”.

“Muchas veces lo que se usa es el envío de cartas de amonestación”.

¿Que aspectos considera usted que deberían tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi? ¿y porque?

“Los aspectos que deberían tomar para la evaluación del personal el interés, el amor al trabajo, el amor a la universidad sobre todo nuestra disposición al trabajo”.

“Basado en la descripción de las responsabilidades de cada puesto se le debe de pedir al empleado una auto evaluación de sus actividades durante cierto periodo y este empleo debe tener también su opinión o evaluación de su trabajo”.

“Debiera de tomarse en cuenta: disposición al trabajo, capacidad, que sea bilingüe, excepto en casos como con especialistas en algunas ramas del conocimiento con título de Maestría o PhD en personal para docencia, y de grado para otros cargos, excepto trabajadores o trabajadoras que no tenga ese requisito: conserjes, jardineros, conductores.

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 3

Identificar Políticas de motivación, promoción y estímulo del personal calificado que implementa URACCAN.

Tabla Matricial N° 3

¿Cuáles son las políticas de motivación que implementa URACCA, Recinto Bilwi para sus empleados:

"No hay mucha motivación quizás hasta ahora en el año 2009 se ha visto que lo han mandado a capacitar a algunos no a todos y algunos me han mandado algunas cartas donde me dicen que se siente ha progresado pero eso no es motivación entonces me parece que todavía no hay política de motivación".

"Periodo de vacaciones durante las fiestas navideñas, regalos de canasta básicas, aumento salarial, oportunidad para continuar estudiando y oportunidad de promoción queda horizontal o vertical".

"Política de motivación no conozco, pero se realizan acciones como: Promoción de cargo, distinciones con ordenes como X Aniversario y la orden Doris Robb de Gabay, el apoyo concediendo becas y tiempo para proseguir los estudios en diferentes niveles, participación en algunos eventos, Postgrados, publicaciones en el caso de docentes e investigadores, que puede extenderse a los No Docentes, reconocimiento público, o en el CUR.

¿Ha sido beneficiado usted a través de las políticas de motivación del personal de la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“Me parece que si porque cuando yo comencé a trabajar aquí primero comencé como secretaria y con el tiempo fui escalando actualmente como responsable de mi área”.

“Si he participado en talleres organizados aquí en recinto, nueva guinea y costa rica”.

“Si”.

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

Objetivo N° 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Matricial N° 4

¿Existen políticas de desarrollo de recursos humanos?, (SI), (NO), mencione algunas:

"Parece que si hay por lo que actualmente hace cinco años creo yo algunos de los docentes se han ido preparando de licenciatura a maestría a doctorado entonces yo siento que si se han desarrollado en recursos humanos porque ya no es como antes que solo habían licenciado e ingenieros en la Costa, ahora en la universidad hay master y entre pocos van a tener su doctorados que son de la costa".

"Sí, hay empleados que están trabajando en su maestría y doctorado a otros se les animan para que formulen proyecto que beneficie a la universidad y a la comunidad con el fin de buscar apoyo económico, otro beneficio es que durante las tragedias se busca apoyo económico para todos los empleados".

"Política no hay, sí algunas acciones: Capacitación, Estudios postgraduados para la Superación profesional, Participación en eventos de diferente índole tan local, como nacional y/o en el extranjero".

¿Cuáles son las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa la

Universidad URACCAN, Recinto Bilwi:

“En tanto a la capacitación, capacitan más a los docentes ellos son los que se benefician mas, los administrativos son muy poco ellos se capacitan cada años unos dos a cinco capacitación; en cuanto a los beneficios hemos tenido beneficios actuales después del Huracán fuimos beneficiados con algunos bonos, en cuanto al desarrollo se le da oportunidad a las personas que desean estudiar”.

“Se toman en cuenta la dedicación y el duro trabajo de los empleados para ofrecerles responsabilidades mas significativas en la universidad con el fin de animarles en sus labores, después de que uno haya laborado durante cierto periodo y demuestra su fidelidad a la institución se le considera a uno para las oportunidades de estudios avanzados cuando surgen y actualmente estos son numerosos”.

“No conozco políticas. Hay planes de capacitación, de acompañamiento docente, organización y participación en jornadas de investigación y eventos como el Interuniversitario y el Intrauniversitario”.

Fuente: Guía de entrevista a personal clave 2009.

"Yo estaba estudiando aquí en la universidad y me dijeron que metiera mi currículum y lo hice y me contrataron".

"Nunca se realizó una entrevista formal para mi contratación, pues yo ya era docente de Sociología antes de ser docente de tiempo completo".

"Bueno primeramente como secretaria ya después de la reducción de personal pase a ser responsable del cargo actual, porque había requerido conocimiento empírica".

"Bueno hubo una licitación y me escogieron a mi por ser la mejor estudiante en mi grupo por tener interés en trabajar con las comunidades indígenas, por mi conocimiento y aplicabilidad de la misión y la visión de la universidad".

"Primero entregue mi currículum luego me llamaron a una entrevista y me hicieron una prueba, luego me dieron un mes de prueba".

"De forma directa por el vicerrector porque reunía todas las cualidades para desempeñar el cargo".

"Comencé como estudiante de la universidad y al ver la necesidad de un docente me contrataron".

"Me contrataron por mi preparación profesional como docente mis años de servicios en la educación y desempeño, ética profesional, mis relaciones humanas entre otros".

¿A través de qué medios se dio cuenta de la plaza vacante?:

"Directamente a través del coordinador de la carrera de IAF".

"A través del vicerrector, el me fue a buscar y yo acepte el reto y de esa manera estoy aquí".

"A través de una compañera".

"A través de la coordinadora de investigación y postgrado".

"A través de Sandra Davis".

"Yo vine personalmente a URACCAN a hablar con la secretaria académica para ofertar mis servicios como docente, estaba recién graduada de Sociología".

"A través de la radio".

"La secretaria académica me pregunto que si quería laborar como docente a lo que le dije que sí".

"Ya era empleado me promovieron".

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Objetivo No. 2

Describir las formas de evaluación del desempeño de personal en la Universidad URACCAN

Tabla matricial N°. 2

¿Cada cuanto le evalúan su desempeño?

“Nos hacen acompañamiento en las aulas de clases”.

“No lo hacen”.

“Yo pienso que eso es trimestral, porque cada tres meses hay que entregar informes”.

“La evaluación que se me ha hecho ha sido sólo en el área de la docencia, para el área del personal de apoyo o administrativo no se realiza evaluación al desempeño”.

“Cada año”.

“Vienen de visitas de la oficina de enlace para evaluar el trabajo tres veces al año”.

“Todavía no hay un procedimiento”.

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Objetivo No. 3

Identificar Políticas De Motivación, Promoción y Estimulo Del Personal Calificado Que Implementa URACCAN.

Tabla Matricial N°. 3

¿A sido Motivado y Promovido, cuantas veces?

"Mi jefe si me ha dicho que le gusta como trabajo pero nada mas".

"He sido promovida como tres veces pero en cargo de interina y coordinadora de proyecto".

"No he sido promovido, ni motivados".

"Cuando yo entre fue como apoyo y me dieron la oportunidad de ascender a responsable del cargo, me han invitado a formar parte del consejo técnico".

"No me siento promovida, me pusieron en el puesto que ocupo actual, porque no había de otra ni motivada".

"En dos ocasiones se me ha otorgado diplomas que podrían ser considerados dentro de elementos motivantes".

"He sido promovida en una ocasión".

"Desde que estoy en la universidad he sido promovido";.

"Fui promovido de asistente a auxiliar de una sola vez".

"Si, motivado a través de apoyo y la orden Doris Gabay promovido a responsable de mi área pero en carácter de apoyo sin salario específico".

"Una vez he sido promovido y motivado con los estudios".

"Motivado no, promovido sí".

"Dos veces me han promovido a demás me condecoraron con la orden de Doris Gabay".

"Sí, he sido motivado y promovido en dos ocasiones ya que entre a trabajar a la universidad como docente horario, luego docente tiempo completo y ahora como coordinadora".

"Estudio superiores y permiso para estudiar".

¿Qué tipo de estímulo y promoción ha recibido?

“Estímulos verbal de parte de mi jefe”.

“Ninguno”.

“Solo un certificado por haber participado en una capacitación de investigación y acción participativa”.

“Estimulo por ejemplo he participado en capacitación para estarme actualizando y viajes en representación de la universidad”.

“Participar de los cursos por destacarme en la labor docente y tutorial. También en investigación”.

“Viajes, representaciones de la universidad, estudios”.

“Estímulos una medalla del tercer aniversario de la universidad, la orden de décima aniversario, placa de reconocimiento a la calidad de trabajo, los espacios de participación en foros académicos nacionales e internacionales”.

Fuente: Guía de encuesta personal calificado 2009.

Identificar Políticas De Motivación, Promoción y Estimulo Del Personal Calificado Que Implementa URACCAN.

Tabla Estadística N°. 2

Pregunta No. 3	Si	No	Cantas veces	Porcentaje
¿Ha sido motivado y promovido, cuántas veces?		✓		
		✓		
		✓		
	✓		3 veces	
		✓		
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		2 veces	
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		"	
	✓		varias	
		✓		
	✓		3 veces	
	✓		varias veces	
	✓		" "	
		✓		
	✓		1 ves	
	✓		"	
	✓			
	✓		"	
	✓			
	✓		"	
	✓			

	✓			
	✓			
	✓			
		✓		
	✓		2 veces	
	✓		"	
	✓		3 veces	
Total	1 6	9	21	100%

Objetivo No. 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Estadística N°. 1

Pregunta No. 3	Si	No	Cantidades	Portentaje
¿Ha recibido capacitación? ¿Si o no? ¿Cuántas?	1		6	
	1			
	1			
	1		3	
	1		6	
	1		1	
	1		7	
	1		2	
	1		2	
	1		10	
	1		2	
	1		10	
	1		2	
	1		4	
	1		10	
	1		3	
	1		10	
	1			
	1		3	
	1			
	1			
	1			
	1			
	1			
Total	25		85	100%

Objetivo No. 4

Analizar las Políticas de desarrollo, formación y preparación de Recursos Humanos calificados en la universidad, Recinto Bilwi.

Tabla Estadística N°. 3

Pregunta No. 7	Si	No	Cuál
¿Cuáles son las Políticas de promoción, capacitación, preparación y formación de personal que implementa en la Universidad URACCAN, Recinto Bilwi?	✓		Maestría
	✓		"
	✓		Postgrado
		✓	
	✓		Postgrado y Maestría
	✓		Maestría
	✓		Postgrado
	✓		"
	✓		"
	✓		Curso
		✓	
		✓	
	✓		Curso virtual
	✓		Doctorado
	✓		Postgrado
		✓	
	✓		Maestría
		✓	
	✓		Postgrado
	✓		Maestría
		✓	
		✓	
	✓		Postgrado
	✓		Maestría
	✓		Postgrado
Total	18	7	18