

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



**"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"**

Informe Final  
presentado por:

**Leonel Armidio Hernández Henríquez  
Otilia Morena Rivas Ayala**

Para optar al grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SEPTIEMBRE DE 2003**

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO : LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : ING. JOSE CIRIACO GUTIERREZ

ASESOR : LIC. MATILDE GUZMÁN DE DIAZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS  
LIC. MARIO ADALBERTO MACHON  
LIC. MATILDE GUZMÁN DE DIAZ

SEPTIEMBRE DE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

## AGRADECIMIENTOS

Presentamos las muestras de consideración y agradecimiento a quienes contribuyeron a la causa de realizar y culminar con éxito nuestro trabajo de graduación.

A DIOS TODOPODEROSO, por darme sabiduría y ayudarme a vencer todos los obstáculos que se presentaron; A MI MADRECITA, por su amor incondicional, sacrificio y ayuda; A MIS HIJOS, con ternura por su tiempo y sacrificio al tener que esperar en mis momentos de ausencia; A MI ESPOSO, con amor sincero por su apoyo, tiempo y sacrificio; A MIS HERMANOS, con respeto y cariño por su ayuda moral; A MI ASESORA, por guiarme y brindarme los conocimientos necesarios, AL PERSONAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA, por permitirnos desarrollar el trabajo; y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en el desarrollo de este trabajo.

Otilia Morena Rivas Ayala.

Primeramente doy gracias A DIOS, por darme el ser y permitir culminar mi trabajo; A TODA MI FAMILIA, por su apoyo, comprensión y ayuda incondicional; A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS, por su ayuda y cooperación; A MI ASESORA, Lic. Matilde Guzmán de Díaz, por su apoyo y guía durante la investigación, A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA, por la autorización y colaboración para desarrollar la investigación y AL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, que contribuyó para facilitar la realización del estudio.

Leonel Armidio Hernández Henríquez.

# I N D I C E

Pág.

<b>Resumen.....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>v</b>

## CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y SU UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y SOBRE LOS ASPECTOS TEORICOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A. Generalidades sobre la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.	
1. Antecedentes.....	1
2. Importancia.....	5
3. Objetivos.....	6
4. Funciones Básicas.....	7
5. Estructura Orgánica.....	7
5.1 Organigrama.....	7
5.2 Descripción de Unidades.....	9
6. Leyes y Reglamentos .....	12
6.1 Leyes.....	13
6.2 Reglamentos.....	13
B. Generalidades sobre la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Odontología	
1. Antecedentes.....	14
2. Importancia.....	17
3. Objetivos.....	17
4. Posición y Nivel Jerárquico.....	18
5. Leyes y Reglamentos que la Rigen.....	18
C. Aspectos Teóricos sobre la Administración de Recursos Humanos	
1. Administración de Recursos Humanos.....	19
1.1 Conceptos.....	19
1.2 Importancia.....	20
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivos Corporativos.....	22
1.3.2 Objetivos Funcionales.....	22
1.3.3 Objetivos Sociales.....	23
1.4 Políticas.....	24
1.4.1 Políticas de Provisión de Recursos Humanos.....	25
1.4.2 Políticas de Aplicación de Recursos Humanos .....	26

1.4.3	Políticas de Mantenimiento de recursos humanos.....	26
1.4.4	Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos .....	27
1.4.5	Políticas de Control de Recursos Humanos.....	27
2.	Fases de la Administración de Recursos Humanos.....	28
2.1	Planeación.....	28
2.2	Organización.....	30
2.3	Dirección.....	32
2.4	Control.....	33
3.	La Unidad de Recursos Humanos.....	34
3.1	Importancia.....	35
3.2	Objetivos.....	35
3.3	Posición Jerárquica.....	36
3.4	Funciones.....	37
3.4.1	Reclutamiento.....	38
3.4.2	Selección.....	38
3.4.3	Evaluación del Desempeño.....	40
3.4.4	Inducción.....	41
3.4.5	Capacitación y Desarrollo.....	42
3.4.6	Administración de sueldos y Salarios.....	43
3.4.7	Administración de Prestaciones y Servicios .....	44
3.4.8	Higiene y Seguridad Ocupacional....	44
3.4.9	Sistemas de Información.....	46

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

A.	Estrategia de Investigación.....	48
1.	Objetivos.....	49
2.	Importancia.....	50
3.	Alcances y Limitaciones.....	51
3.1	Alcances.....	52
3.2	Limitaciones.....	53
4.	Recolección de Datos.....	54
5.	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos .....	60
5.1	Tabulación.....	61
5.2	Análisis.....	62
5.3	Interpretación.....	62

B. Situación Actual y Análisis de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Odontología

1. Sobre el Organismo que norma el Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos

1.1. Definición clara de Objetivos.....	64
1.2. Políticas que orientan su Accionar.....	65
1.3. Importancia de la Unidad.....	65
1.4. Posición Jerárquica que Ocupa.....	66
1.5. Rol que Ejerce.....	67
1.6. Delimitación de Responsabilidades.....	67

2. Sobre las Unidades involucradas con la Operativización de la Función de Administración de Recursos Humanos

2.1 Cumplimiento de Objetivos.....	69
2.2 Aplicación de Políticas.....	70
2.3 Proyección de la Oferta y Demanda de Personal.....	71
2.4 Planes de Trabajo que se Llevan a Cabo..	72
2.5 Funciones que Desarrolla.....	72
2.6 Procesos de Trabajo que Ejecutan.....	75
2.7 Programas Implementados.....	76
2.7.1 Reclutamiento y Selección.....	76
2.7.2 Inducción.....	76
2.7.3 Capacitación y Desarrollo.....	76
2.7.4 Evaluación del Desempeño.....	77
2.7.5 Motivación.....	78
2.7.6 Sueldos y Salarios.....	79
2.7.7 Higiene y Seguridad Ocupacional.....	79
2.8 Conformación Orgánica.....	80
2.9 Formas de Comunicación.....	81
2.10 Recursos que Utilizan.....	83
2.11 Supervisión Ejercida.....	84
2.12 Mecanismos de Control.....	84

3. Sobre los Demandantes del Servicio que ofrecen actualmente las Unidades involucradas con la Función de Administración de Recursos Humanos

3.1 Descentralización del Servicio.....	85
3.2 Papel que Juega la Unidad de Recursos Humanos en la Facultad.....	86
3.3 Calidad del Servicio Ofrecido.....	86
3.3.1 Autoridades Superiores.....	87

3.3.2	Unidad de Recursos Humanos.....	87
3.3.3	Administración Financiera.....	87
3.4	Expectativas del servicio.....	88

**C. Conclusiones y Recomendaciones**

1.	Conclusiones.....	89
2.	Recomendaciones.....	90

CAPITULO III

DISEÑO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

A. Consideraciones Generales

1.	Objetivos.....	95
2.	Importancia.....	96
3.	Políticas.....	97
4.	Estrategias.....	98
5.	Requisitos Básicos.....	99
6.	Alcances y Limitaciones.....	101
6.1	Alcances.....	101
6.2	Limitaciones.....	103

B. Modelo de Administración de Recursos Humanos Aplicable en la Facultad de Odontología

1. Elementos Normativos de la Función de Administración de Recursos Humanos

Formulación de Políticas.....	105
Establecimiento de objetivos.....	106
Rol de la Unidad de Recursos Humanos en a Facultad.....	107
Definición Clara de Funciones.....	108
Posición Jerárquica de la Unidad en la Facultad .....	109
Recursos Asignados.....	111
Monitoreo de la Función.....	112

2. Elementos Administrativos que Orientaran la Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos

2.1	Formulación de la Misión, Visión y	
	Objetivos.....	113
2.1.1	Misión.....	113
2.1.2	Visión.....	114
2.1.3	Objetivos.....	114
2.2	Políticas que Regirán su Acciona.....	115
2.3	Estrategias que se Aplicarán.....	116

2.4	Proyección de Oferta y Demanda de Personal.....	118
2.4.1	Proyección de Oferta de Personal..	119
2.4.2	Proyección de Demanda de Personal.	119
2.5	Planes de Trabajo.....	120
2.6	Funciones a Desarrollar.....	121
2.7	Procedimientos Administrativos.....	122
2.8	Programas a Implementar.....	139
2.8.1	Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.....	141
2.8.2	Programa de Inducción.....	143
2.8.3	Programa de Evaluación del Desempeño	144
2.8.4	Programa de Administración de Sueldos y Salarios.....	145
2.8.5	Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional .....	146
2.8.6	Programa de Motivación.....	147
2.8.7	Programa de Capacitación... ..	148
2.9	Estructura Orgánica.....	149
2.9.1	Organigrama.....	149
2.9.2	Descripción de Areas de Trabajo.....	150
2.10	Sistemas de Comunicación.....	152
2.11	Supervisión de Actividades.....	155
2.12	Mecanismos de Control.....	157
2.12.1	Registros.....	157
2.12.2	Estadísticas.....	158
2.12.3	Informes.....	158
3.	Costo de Implementación del Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología	
	Objetivos.....	159
	Actividades a Realizar.....	160
	Recursos a Utilizar.....	161
	Recursos Humanos.....	162
	Recursos Materiales.....	163
	Bibliografía.....	164
	Anexos.....	1 67

## RESUMEN

La Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador representa un organismo muy importante, tanto para el mantenimiento de la salud oral en el país como la contribución en el cumplimiento de los objetivos de la misma Universidad; razón por la cual se considera que debe poseer una unidad de recursos humanos que desarrolle una eficiente administración en cuanto al mantenimiento y bienestar del personal que la integra.

Lo anteriormente expuesto, da origen a la realización de la investigación sobre la administración de la unidad de recursos humanos e la Facultad e Odontología, cuyo objetivo principal es diseñar un modelo de administración de recursos humanos, que contribuya a lograr eficiencia en la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos.

La investigación se desarrolla en la Facultad de Odontología e la Universidad de El Salvador, tomando como población objeto de estudio al personal administrativo y docente de la Facultad; los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información fueron cuestionarios y como herramientas complementarias la entrevista y observación directa. Para encuestar al personal se tomó como base tres estratos que son: el organismo que norma el funcionamiento de la unidad de recursos humanos, el personal que

operativiza la función de administración de recursos humanos y los demandantes del servicio que brindan el personal que operativiza la función.

El estudio se presenta en tres capítulos que son esenciales para el diseño del modelo, el primero contiene un marco de referencia sobre las generalidades de la Facultad de Odontología y de la unidad de recursos humanos, el cual sirve de base para efectuar la investigación de campo.

El segundo muestra el diagnóstico sobre la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos, el cual comprende los mecanismos utilizados para recolectar la información, la situación actual y análisis de la unidad; obteniendo como resultado que la función de administración de recursos humanos se desarrolla parcialmente, en la cual están involucradas tres unidades que son: Administración Financiera, Decanato y la unidad encargada de operativizar el Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional.

Lo señalado anteriormente, infiere en que la función de administración de recursos humanos está descentralizada y no se desarrolla en su totalidad, el organismo encargado de normar el funcionamiento de la unidad no tiene claramente definidas sus

funciones, recayendo en una estructura orgánica que no se encuentra bien definida.

Lo anterior refleja que tanto el personal involucrado con la operativización de la función y el organismo que norma el funcionamiento se deben concientizar de la situación y satisfacer la demanda del personal de la Facultad.

Finalmente se presenta una propuesta donde se diseña un modelo de administración de recursos humanos para la Facultad de Odontología, en el cual primeramente se contemplan los aspectos generales que se necesitan para poner en práctica el modelo, posteriormente se estructura el modelo aplicable en la Facultad, diseñando los elementos normativos y administrativos, así como el costo en que se incurrirá al implementar dicho modelo.

Con lo presentado en este trabajo de investigación, se persigue la orientación administrativa en el área de recursos humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, la contribución al desarrollo profesional de los lectores y el fomento a la investigación científica en el país.

## INTRODUCCIÓN

El área de recursos humanos es de vital importancia en todas las organizaciones que se encuentran actualmente a la vanguardia en lo que a la administración moderna respecta, razón por la cual se hace necesario que todas las Instituciones, ya sean éstas de carácter público o privado, cuenten con una unidad de recursos humanos que posea un sistema eficiente de administración de recursos humanos, que contenga los elementos necesarios para desarrollar las funciones que compete a dicha unidad.

El presente documento muestra un estudio sistemático que tiene como objetivo principal diseñar un modelo de administración de recursos humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, que permita organizar una unidad de recursos humanos para el desarrollo efectivo de las funciones que le competen; para tal efecto, se ha dividido en tres capítulos que se detallan seguidamente.

El primer capítulo contiene un marco de referencia sobre la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, su unidad de recursos humanos y sobre los aspectos teóricos de la Función de administración de recursos humanos, donde se describen las generalidades de la Facultad y de la unidad de recursos humanos y los aspectos teóricos sobre la administración

de recursos humanos.

En el segundo capítulo se presenta un diagnóstico sobre la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología, mostrando la estrategia de investigación utilizada para la recolección de la información, la situación actual y análisis de la unidad de recursos humanos en el marco de tres actores que son: el organismo que norma el funcionamiento de la unidad de recursos humanos, las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos y los demandantes del servicio que ofrecen actualmente las unidades involucradas con la función de administración de recursos humanos. Posteriormente se enumeran las conclusiones y recomendaciones acerca del estudio.

Finalmente en el tercer capítulo se diseña el modelo de administración de recursos humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, el cual se divide en dos apartados, el primero contempla las consideraciones generales que deberán tomarse en cuenta para que el modelo opere en forma efectiva, y el segundo trata específicamente sobre los elementos puntuales del modelo de administración de recursos humanos que se aplicará en la Facultad de Odontología, tomando

como base los elementos normativos de la función de administración de recursos humanos, los elementos administrativos que orientarán la organización y funcionamiento de la unidad y el costo de implementación del modelo en la Facultad.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SU UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y SOBRE LOS ASPECTOS TEORICOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A. GENERALIDADES SOBRE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES

La Universidad de El Salvador (UES), fue fundada el 16 de febrero de 1841 durante el período presidencial del Dr. Juan Lindo y Zelaya, cuando la República daba sus primeros pasos de vida independiente, separándose de la República Federal de Centro América.

La Universidad es una Institución creada por el Estado para la conservación, el fomento y difusión de la cultura a nivel superior, la cual tiene entre sus fines la formación de profesionales capacitados moral e intelectualmente, para desempeñar la función que les corresponde en la sociedad; por lo cual tuvo la necesidad de crear una escuela que formara profesionales especializados para atender la salud oral de los habitantes del país.

Inicialmente la profesión especial de Dentista, funcionaba como anexo a la Facultad de Medicina y Cirugía, en concepto

de Gabinete Dental; en consecuencia, su organización dependía directamente de las autoridades de dicha Facultad.

El 27 de diciembre de 1920, como consecuencia del notable progreso alcanzado por el Gabinete Dental, se adjudicó la categoría de Facultad Universitaria, siendo su primer Decano el Dr. José Llerena h.; sin embargo, esta situación no presentó mucha estabilidad, ya que durante la Presidencia de la República del Dr. Pío Romero Bosque (1927-1931), período en el cual se concedió autonomía a la Universidad, se promulgaron reformas a las Leyes de esta, mediante las cuales se anexaba de nuevo la Dentistería a la Facultad de Medicina.

Ante la situación que se presentaba en el momento, el Dr. Llerena h. realizó gestiones ante las autoridades de esa época, exponiendo sólidas razones a favor de la causa, teniendo como resultado que la Escuela de Odontología volviera a ser Facultad independiente, tal como lo es hasta la fecha.

A través de los años, la Facultad de Odontología ha tenido progresos significativos de distinto orden; en lo material la construcción de su propio edificio, la adquisición de

equipo médico-quirúrgico, y mobiliario en general; en lo docente, los adelantos técnicos para la enseñanza odontológica; en lo orgánico, la distribución de funciones de acuerdo a las Leyes y Reglamentos que la rigen; en lo financiero su inclusión en el presupuesto general de la UES.

En general, la Facultad desde sus inicios ha participado en los acontecimientos que han sido relevantes en la vida de la Universidad, las autoridades de la misma conscientes de la necesidad de continuar con la labor docente y social que esta lleva a cabo, con una gran cantidad de pacientes que acuden a sus clínicas para diferentes tratamientos relacionados con su salud oral, dispusieron su funcionamiento en el exilio a partir de 1982, laborando así hasta septiembre de 1984.

En este período, la labor docente se desarrolló sin mayores complicaciones en el área básica; no así, en el área clínica, donde las dificultades fueron mayores, debido a las limitaciones por insuficiencia de equipo, obligando tal causa a impartirse las asignaturas de prácticas odontológicas en forma anormal. El traslado nuevamente a las instalaciones propias se efectuó el primero de octubre de

1984, gracias al dedicado esfuerzo de autoridades, docentes, alumnos, personal administrativo y de servicio.

Durante los años ochenta, se produjeron los cierres universitarios, lo que ocasionó que un bajo número de alumnos se graduara, como también en algunos años no hubo matrículas; igualmente se sufre la destrucción de equipo en general y específicamente el odontológico, que es de vital importancia en la capacitación práctica de los alumnos de últimos años de la Facultad.

## 2. IMPORTANCIA

Las Leyes y Reglamentos de educación, exigen calidad tanto académica como administrativa en las Instituciones de educación a nivel superior, por lo tanto y en vista que la Universidad de El Salvador es la única Institución Estatal que goza de autonomía, es importante que cumpla en forma efectiva la misión que le corresponde como formadora de profesionales de alto nivel, a su vez la contribución que brinda el personal administrativo para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

La Facultad de Odontología es de vital importancia para el cumplimiento tanto de los objetivos, la misión y visión de

la Universidad, por tanto es primordial mantener un alto nivel académico y administrativo en el personal que la integra; y de esta manera contribuir al desarrollo y mantenimiento de la salud oral en el país, para lo cual desarrolla actividades encaminadas al fortalecimiento docente y tecnológico, que permite el buen desempeño de los empleados y la formación de excelentes profesionales en el área de salud oral.

### **3. OBJETIVOS**

De conformidad al Art. 2 del Reglamento General de la Facultad de Odontología, los objetivos que se persiguen son los siguientes:

Objetivo General:

- Formar profesionales con los fundamentos científicos, técnicos y humanísticos para desempeñar las funciones que les corresponde en la sociedad.
- Objetivos Específicos:
- Graduar Doctores en Cirugía Dental, capacitados para atender la salud oral del pueblo salvadoreño.
- Formar personal auxiliar de la profesión Odontológica.
- Promover actividades de educación continuada para la actualización de los conocimientos técnicos, científicos y humanísticos de sus egresados.

- Fomentar y realizar investigaciones relacionadas con la profesión Odontológica, encaminadas a la solución de los problemas orales de El Salvador y Centro América.

#### **4. FUNCIONES BASICAS**

La Facultad como Unidad Básica de Gobierno Universitario tiene, entre otras, las funciones siguientes:

- Realizar actividades docentes con el fin de formar profesionales en odontología.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Facultad.
- Realizar labores de investigación científica.
- Proyectar los conocimientos teóricos - científicos a la comunidad o pueblo en general, a través de clínicas dentales universitarias.

#### **5. ESTRUCTURA ORGANICA**

##### **5.1 ORGANIGRAMA**

El organigrama que posee la Facultad de Odontología, se presenta en la Figura No. 1.

ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA EL CUAL SE ENCUENTRA EN  
ARCHIVO DE EXCEL

## **5.2. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIDADES**

En este apartado se presenta la descripción de las unidades que conforman la estructura orgánica de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

- **Junta Directiva.**

La junta directiva es la máxima autoridad de la Facultad, la cual debe conocer a través del decanato de todo lo relacionado con el funcionamiento de la misma en lo que respecta a lo docente administrativo y orgánico.

El objetivo primordial es ejercer el gobierno de la Facultad dentro de los límites de su respectiva competencia en lo referente a la fijación de objetivos, dictaminar las políticas y ejercer las funciones, atribuciones y deberes que le señala la Ley Orgánica, los Estatutos de la Universidad y demás Reglamentos.

- Decanato.

El decano es el funcionario ejecutivo de la Facultad y ejerce su autoridad sobre el resto de las unidades orgánicas de la misma, excepto sobre la Junta Directiva.

Es el encargado de lograr que la Facultad de Odontología funcione de forma eficiente, ejecutando las disposiciones emanadas de Junta Directiva, autoridades superiores de la UES y las que crea necesarias.

- Junta de Profesores.

La Junta de profesores es un organismo consultivo de asuntos pedagógicos y técnicos de la Facultad. Su objetivo es brindar asesoría a los demandantes en lo que respecta a la enseñanza aprendizaje y en general, sobre los asuntos técnicos propios de la Facultad.

- Consejo técnico.

El consejo técnico es una unidad de carácter asesora en materia académica y docente, cuyas sugerencias y recomendaciones son sometidas a Junta Directiva o al decano, quienes son las máximas autoridades de la Facultad y podrán aceptarlas total o parcialmente, rechazarlas u ordenar las correcciones pertinentes.

- Unidad de Planificación.

Es la responsable ante el decano de ejercer su autoridad sobre el personal de la unidad, además de fomentar y realizar actividades de estudio, información, planeamiento, orientación, coordinación y supervisión de todo lo relacionado con la docencia de la Facultad y asesorar en aspectos técnicos docentes a sus autoridades.

- Dirección de clínicas.

El Director de clínicas, en el ejercicio de sus funciones es responsable ante el decano y la autoridad la ejerce sobre el personal a su cargo. Su objetivo es planificar, controlar y correlacionar las actividades clínicas de la Facultad.

- Dirección Administrativa.

Es responsable en el ejercicio de sus funciones ante el decano y ejerce su autoridad sobre la administración financiera y la unidad de recursos y desarrollo físico, su objetivo es el de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la Facultad

- **Administración Financiera.**

El administrador financiero es responsable en el ejercicio de sus funciones ante la dirección administrativa y ejerce su autoridad sobre las unidades dependientes; apoya en el desarrollo de sus funciones la labor de los recursos humanos, tiene como objetivo obtener eficiencia en la utilización de los recursos financieros asignados a la Facultad, logrando a través de controles eficientes, que los recursos materiales obtenidos sean utilizados racionalmente.

## **6. LEYES Y REGLAMENTOS**

La organización y funcionamiento de la Facultad de Odontología se fundamenta básicamente en cuerpos legales que la rigen los cuales se detallan a continuación.

### **6.1 LEYES**

- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, promulgada el 29 de abril de 1999.

- Estatutos de la Universidad de El Salvador, aprobado según acuerdo No. 7436 del Poder Ejecutivo en el Ramo de Educación, de fecha 1 de noviembre de 1973.

## **6.2 REGLAMENTOS**

- Reglamento General de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, aprobado por la Asamblea General Universitaria, el día 21 de mayo de 1974.
- Reglamento de Evaluación de la Facultad de Odontología, aprobado según acuerdo No. 50-V del Consejo Superior Universitario, de fecha 13 de febrero de 1974.
- Reglamento Interior de la Junta Directiva de la Facultad de Odontología, emitido por la Junta Directiva de la Facultad, el día 17 de julio de 1974.

## **B. GENERALIDADES SOBRE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

### **1. ANTECEDENTES**

Entre las diferentes unidades que conforman el área administrativa de la Facultad de Odontología, se encuentra la unidad de recursos humanos que fue creada a finales de

1998, a consecuencia de la implementación del Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional (SIRHI) en todas las Facultades de la UES, el cual tenía carácter obligatorio para todas las Instituciones de Gobierno, con el fin de modernizar el Sistema de Administración de Recursos Humanos en las mismas. Actualmente en la Facultad la función de administración de recursos humanos, se encuentra repartida en varias unidades orgánicas, lo cual genera confusión en el personal que labora en la Institución, dado que estos conocen la existencia de la unidad de recursos humanos y no entienden porque deben recurrir a otras unidades cuando realizan trámites relacionados con esta función.

En la unidad actualmente se pueden denotar algunas deficiencias por carecer de lineamientos adecuados y de los recursos necesarios, las cuales se detallan a continuación:

- Que en la unidad de recursos humanos solamente una persona labora en la misma, la cual es la encargada de operar el sistema integrado, de elaborar Acuerdos, de tramitar las incapacidades del personal y del seguro de vida, la que no puede satisfacer en forma efectiva la demanda de los

servicios que ofrece, porque la operativización del SIRHI le consume un tiempo considerable de horas, descuidando o posponiendo las otras actividades.

- Por otra parte las constancias de sueldo y tiempo de servicio se procesan en la Administración Financiera lo cual no le compete, ya que las actividades de esta unidad son de índole financiero y para cumplir con esta labor interrumpen con preguntas relacionadas a la persona que está asignada en la unidad de recursos humanos.
- El reclutamiento y selección del personal administrativo, lo ejecutan las Autoridades Superiores de la Facultad, sin poner en práctica el aspecto técnico que comprende la ejecución de este procedimiento.
- No se le proporciona a la unidad de recursos humanos los insumos (humanos, materiales, técnicos y financieros) necesarios para desarrollar sus actividades, lo cual da como resultado que el servicio no sea eficiente, incidiendo en alguna medida que la

Facultad no logre alcanzar en su totalidad los objetivos que persigue.

- Que en la Facultad no se realiza la evaluación del desempeño del personal, porque la unidad de recursos humanos no cuenta con el apoyo y personal necesario para cumplir con esta actividad tan importante, que contribuye a garantizar el nivel de calificación que tienen los miembros de una organización.

## **2. IMPORTANCIA**

La unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología es la encargada de operativizar la función de administración de recursos humanos, vigilar que las políticas dictadas se cumplan, brindar un buen servicio a los demandantes de la misma, cumpliendo con ello el papel que le corresponde en la Institución.

Por lo anterior se requiere contar con una forma de administrar los recursos humanos en la cual la participación tanto de las autoridades, la unidad encargada de operativizar la función y los demandantes del servicio, este claramente definida y delimitada, facilitando con esto

una gestión eficiente de los recursos humanos en la Facultad.

### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos en la unidad de recursos humanos no están claramente definidos, por lo tanto, según el desarrollo de las labores de la unidad, se establece como objetivos primordiales los siguientes:

- Lograr eficiencia en la administración de los recursos asignados a la unidad para el desarrollo de las funciones.
- Desarrollar efectivamente las funciones de administración de recursos humanos.

### **4. POSICIÓN Y NIVEL JERARQUICO**

La unidad de recursos humanos no está contemplada legalmente dentro de la estructura orgánica de la Facultad, pero funcionalmente depende del Decanato de la Facultad, actuando a nivel operativo.

### **5. LEYES Y REGLAMENTOS QUE LA RIGEN**

Las leyes y reglamentos que rigen directamente el accionar de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología son las siguientes:

- Reglamento de la carrera administrativa
- Disposiciones generales y específicas para la elaboración del presupuesto
- Normas técnicas de control interno
- Reglamento disciplinario de la UES

## C. ASPECTOS TEORICOS SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

#### 1.1 Conceptos

"La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo" <sup>1</sup>

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5ª. edición, Colombia 2000.

**miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>2</sup>**

## 1.2 Importancia

La administración de recursos humanos es de vital importancia para el buen desempeño de las labores del personal de una organización, como también para el logro de los objetivos propuestos.

Una efectiva administración conlleva a desarrollar todas las fases del proceso administrativo, así como hacer buen uso de los recursos con que cuenta la organización, para lograr un ambiente laboral agradable, donde se perciba un clima de motivación y satisfacción para los empleados.

La administración de recursos humanos existe para establecer las funciones orientadas a coadyuvar el esfuerzo humano, entre las cuales están el reclutamiento y selección del personal idóneo, la inducción adecuada a los empleados nuevos, diseño y análisis de puestos, brindar procesos de entrenamiento y capacitación,

---

<sup>2</sup> Arias Galicia, Fernando; Administración de recursos humanos. Editorial Trillas décimo tercera reimpresión, México 1983.

realizar evaluaciones del desempeño, analizar el sistema de remuneraciones, definir programas de higiene y seguridad ocupacional, mantener bases de datos y sistemas de información.

La administración de recursos humanos tiene relación con la administración general, ya que, si bien como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con ésta, y por su especial trascendencia, la administración de recursos humanos se encuentra ligada a cualesquiera de los demás campos administrativos, tiene, no obstante, características, reglas y técnicas completamente específicas.

### **1.3 Objetivos**

Los objetivos de la administración de recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Los objetivos primordiales de la administración de recursos humanos son los siguientes: objetivos corporativos, funcionales y sociales.

### 1.3.1 Objetivos Corporativos

La administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.

La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

### 1.3.2. Objetivos Funcionales.

Los objetivos funcionales pretenden mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo.

### 1.3.3. Objetivos Sociales.

Los objetivos sociales que persigue el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

La administración de personal es considerada como una Institución, o mas aún, como una profesión-especialización dentro de la administración general, se constituirá en protectora o gestora de los intereses de una sola de las partes, perdería su valor social; sería inclusive dañosa, y, por consiguiente, no merecería ser considerada como una profesión.<sup>3</sup>

## 1.4 Políticas

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquellas habrán de

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5ª. edición, Colombia 2000.

realizarse; son normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la compañía.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las políticas esenciales del departamento de recursos humanos son las siguientes: políticas de provisión de recursos humanos, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

#### 1.4.1. Política de provisión de recursos humanos.

Se refiere a las fuentes de reclutamiento de personal internas o externas, sus condiciones o técnicas de reclutamiento requeridas por la

organización, los criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales experiencia y potencial del desarrollo, teniendo en cuenta el universo de puestos de la organización.

#### 1.4.2 Políticas de aplicación de recursos humanos.

Se refiere a la determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización, criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, criterios de evaluación de calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

#### 1.4.3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

Se define mediante criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del puesto y salarios en el mercado de trabajo, criterios de remuneración indirecta de los empleados, mantenimiento de la motivación en la fuerza laboral, criterios de higiene y seguridad

relativo a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

#### 1.4.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.

Intervienen los criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral, criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional.

#### 1.5.5. Políticas de Control de recursos humanos.

Definen el mantenimiento de una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización, criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionadas con los recursos humanos.

## **2. Fases de la Administración de Recursos Humanos**

El proceso administrativo consiste en el planeamiento, organización, interacción, dirección y control. Si los recursos humanos han de ser administrados efectivamente, los administradores de personal deberán ocuparse de cada elemento de dicho proceso; además tienen la responsabilidad de asesorar y ayudar a los otros administradores sobre como ejecutar estos elementos del proceso, los cuales requieren una buena administración de personal.

### **2.1. Planeación**

Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de las aptitudes y el número necesario de personal. La planeación de los recursos humanos se encarga de proporcionar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno realizando el trabajo adecuado lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

Para el proceso administrativo, la planificación es esencialmente el prever y prepararse para satisfacer aquellas situaciones que puedan afectar las operaciones de la organización. Lo mas importante del planeamiento es el tratar de inducir aquellas situaciones que sean favorables a la organización. Por lo tanto, incluye el determinar los objetivos que han de ser logrados y las acciones que se deben ejecutar para lograr esos objetivos.<sup>4</sup>

El objetivo de la planeación de recursos humanos es el de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

El sistema de planeación estratégica de recursos humanos es importante dentro del sistema de planeación renovada, el cual se integra de manera simbiótica. La estrategia de los recursos humanos no es un fin en sí solamente

---

<sup>4</sup> Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman; organización, contratación y remuneración del trabajo. Grupo Editorial Iberoamérica, Primera edición, México 1983.

sirve para implantar la estrategia de evolución. A nivel de formulación estratégica se trata de utilizar ciertos análisis en materia de recursos humanos ( análisis de las amenazas y oportunidades, de las fortalezas y debilidades) para asegurar que los asuntos de recursos humanos se tomen en cuenta de la formulación de tácticas estratégicas. <sup>5</sup>

## **2.2. Organización**

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. <sup>6</sup>

Por ser la organización un elemento esencial, se puede definir como la adecuada relación de actividades entre los recursos humanos y materiales, en una entidad social que permitirá la obtención de los objetivos propuestos.

---

<sup>5</sup> Guerin Wils, Le Louarn; Planeación estratégica de los recursos humanos Legis editores S.A. Colombia 1992.

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5ª. edición, Colombia 2000.

El organizar es esencialmente un proceso de construir, que incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar las responsabilidades y autoridades de cada una de esas unidades de la estructura organizacional, definiendo también las interrelaciones que han de existir entre las unidades.<sup>7</sup>

Dentro de un departamento hay tendencias a formar grupos y organizaciones informales. En cambio con la organización formal, mayor la estructura de los grupos informales es indefinida. El supervisor no puede eliminarlos pero debe manejarlos y utilizarlos como auxiliares en la supervisión.<sup>8</sup>

### **2.3. Dirección.**

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Es el elemento en el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5ª edición, Colombia 2000.

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5ª edición, Colombia 2000.

del administrador ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o a través de la delegación.

Básicamente dirigir consiste en verificar y supervisar que las actividades planeadas se lleven a cabo, por lo que se debe mantener una adecuada comunicación con el personal, para asegurarse de que se sigan las relaciones ya establecidas de la organización. El dirigir incluye también el motivar y el aconsejar a los empleados con el propósito de obtener su contribución.<sup>9</sup>

#### **2.4. Control**

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”

Es el proceso en el cual se lleva a cabo la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los proyectados, con la finalidad de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

---

<sup>9</sup> Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman; organización, contratación y remuneración del trabajo. Grupo Editorial Iberoamérica, Primera edición, México 1983.

Evaluar y medir el rendimiento para determinar hasta que punto se están logrando los objetivos se llama control. Los controles ofrecen a los administradores medios para encontrar y corregir desviaciones de los planes y para mejorar los planes futuros. Dentro de una empresa, los controles dan a los administradores la información del estado de cada función que desean administrar. Las normas de control son especialmente provechosas para evaluar el rendimiento de los empleados, con el fin de ayudarlos y motivarlos a mejorar.

### **3. LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

La unidad de recursos humanos es creada para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

La unidad de recursos humanos es la encargada de desarrollar la función de administración; es común encontrarla bajo diferentes denominaciones; por ejemplo, departamento de "Personal", "Relaciones industriales", "Relaciones internas", etc.

#### **3.1. IMPORTANCIA**

La unidad de recursos humanos en toda organización es la encargada de operativizar la función de administración

de recursos humanos, de vigilar que las políticas dictadas se cumplan, de brindar un buen servicio a los demandantes de la misma, cumpliendo con ello el papel que le corresponde.

Por lo anterior se requiere contar con una administración de recursos humanos en la cual la participación de la autoridades superiores como la unidad encargada de operativizar la función y los demandantes del servicio, se desarrolle en forma coordinada para lograr los objetivos propuestos.

### **3.2. OBJETIVOS**

El objetivo de la función de administración de recursos humanos es "desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Primera edición, México 1973.

### **3.3. POSICIÓN JERARQUICA**

Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función como asesor de la dirección de las dependencias de línea; lo anterior, considerando que el administrador de recursos humanos o jefe de personal, deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad (técnica o profesional) que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

### **3.4. FUNCIONES**

Normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento de recursos humanos. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir,

hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes Instituciones.

Las funciones que realizan las organizaciones en materia de recursos humanos se detallan a continuación.

#### **3.4.1. Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica ( candidatos) para el funcionamiento de la organización.

#### **3.4.2. Selección**

La selección de personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción

y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva.

La tarea básica de selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización.

La selección de nuevos empleados es uno de los papeles típicos del departamento de personal, se encarga de diseñar las solicitudes de empleo que servirán para iniciar el proceso de la selección; también desarrolla los "tests" para determinar y seleccionar a aquellos mejor calificados para llenar las vacantes. El departamento de personal filtra y solo deja pasar a aquellos que reúnen los requisitos del puesto y de la organización, para lo cual efectúa entrevistas, pruebas psicológicas, investigaciones de antecedentes y exámenes médicos.

Los jefes de los departamentos donde se requiere al personal, usualmente aplican tests técnicos y toman la decisión al final.

#### **3.4.3. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la evaluación de su desempeño.<sup>11</sup>

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

---

<sup>11</sup> Davis y Newstrom. ; Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, 10ª edición, México 1999.

La evaluación del desempeño es un área en la cual el supervisor directo es el principal responsable. El está mejor capacitado para observar el rendimiento de los subordinados, evaluarlo y tomar decisiones sobre el particular. El departamento de personal, a su vez, tiene la responsabilidad de asegurar que esas evaluaciones sean llevadas a cabo uniformemente en toda la organización, de acuerdo con las políticas y los procedimientos de evaluación establecido.

#### **3.4.4. Inducción**

Las personas encargadas del reclutamiento, selección y contratación del personal deberán dar una adecuada introducción al personal nuevo que ingresa proporcionándole información sobre las políticas, reglas, beneficios, mostrar las instalaciones, presentarlo con los jefes, explicar en que consistirá su trabajo y proporcionar información general de la Institución.

#### **3.4.5. Capacitación y desarrollo.**

La capacitación de los empleados y el desarrollo de ejecutivo son áreas de la administración del

personal tradicional. El adiestramiento del personal con el fin de que realice un mejor trabajo siempre ha sido de interés fundamental para el administrador de personal.

La responsabilidad básica para determinar las necesidades de capacitación corresponden a cada supervisor. El departamento de personal, debe programar la instrucción y desarrollar sistemas para entrenar a los supervisores, para que ellos se conviertan en instructores. El departamento de personal coordina la capacitación de áreas especializadas donde el entrenamiento es necesario.

#### **3.4.6. Administración de sueldos y salarios.**

**La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a

su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

#### **3.4.7. Administración de prestaciones y servicios.**

Todas las organizaciones proporcionan a sus empleados prestaciones y servicios, además del pago nominal; éstos beneficios y servicios cumplen con importantes propósitos para satisfacer las necesidades sociales y recreativas de los empleados.

#### **3.4.8. Higiene y seguridad ocupacional.**

La higiene industrial se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo y la seguridad, la meta de la higiene industrial es crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción; tiene relación con los accidentes de trabajo; Sin embargo no todos los accidentes son provocados.

La higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene en el trabajo abarca el ambiente laboral; es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja. En otras palabras es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador.

La seguridad industrial es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo. Conforman un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de los accidentes de trabajo, previo estudio de sus causas.

#### **3.4.9. Sistemas de información**

El sistema de información gerencial está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado y gran cantidad de analistas de staff. El sistema de información gerencial ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control.

El concepto de sistema de información gerencial se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información.

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

El presente capítulo trata sobre el diagnóstico de la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, partiendo del organismo que norma su funcionamiento, las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos y sobre los demandantes del servicio que ofrecen actualmente las unidades involucradas con la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

El capítulo está conformado por tres literales, primeramente por la estrategia de investigación que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de campo, segundo por la descripción de la situación actual y el análisis que se efectuó de la unidad de recursos humanos de la Facultad y tercero por las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con la finalización del estudio.

## **A. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

Este literal comprende los mecanismos utilizados para recolectar la información sobre la forma que está organizada y funcionando actualmente la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, el cual contiene para tales efectos lo siguiente: primeramente los objetivos que se alcanzaron, luego la importancia que tiene el trabajo de investigación, los alcances y las limitaciones que se tuvo con su ejecución, finalizando con la presentación de la manera en que se recopiló, analizó e interpretó la información.

### **1. OBJETIVOS**

Entre los objetivos que se lograron alcanzar con la investigación de campo, tenemos los siguientes:

- Conocer la forma en que se lleva a cabo actualmente la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología.

- Identificar las fortalezas y debilidades que existen en la realidad al aplicar la función de administración de recursos humanos.
- Conocer cuales son los lineamientos y disposiciones generales que dicta la Junta Directiva de la Facultad, en lo referente a la función de administración de recursos humanos.
- Determinar las funciones que ejecutan en sus puestos de trabajo las personas involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.
- Identificar como desean el servicio y las expectativas que tienen los demandantes del mismo sobre las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.
- Conocer la posición jerárquica de la unidad encargada de operativizar la función de administración de recursos humanos.

- Conocer los programas implementados para el desarrollo de la función de administración de recursos humanos.

## **2. IMPORTANCIA**

La importancia de la investigación radica en que se logró obtener información oportuna en el momento que se demandó y que la utilización de una metodología seleccionada de acuerdo a la naturaleza y tipo de Institución, fue un factor determinante para identificar la situación actual que afronta la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, en cuanto a la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos; en la cual a través de ésta se pudieron detectar las debilidades y fortalezas que se tienen en la aplicación de la función de administración de recursos humanos, permitiendo con ello poder formular una propuesta de aplicación de dicha función que esté acorde a las necesidades presentes y futuras que tiene en este campo la Facultad, la cual se considera como una herramienta de vital importancia dado que apoyará la

toma de decisiones que en este aspecto requieren las autoridades superiores de la Institución.

### **3. ALCANCES Y LIMITACIONES**

En este apartado se presentan los resultados que se obtuvieron con la investigación de campo, en cuanto a los beneficios y limitantes que surgieron en el desarrollo de la misma, los cuales se detallan a continuación:

#### **3.1 ALCANCES**

Los alcances que se lograron con la investigación son los siguientes:

- Se recopiló la información necesaria para elaborar la descripción de la situación actual de la función de administración de recursos humanos de la Facultad de Odontología.
- Se determinó el papel que juega la Junta Directiva como máxima autoridad y organismo que

norma el funcionamiento en la Facultad, en lo relacionado a la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

- Se identificaron las unidades orgánicas que están involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.
- Se identificaron las perspectivas que tienen los demandantes, acerca del servicio que brindan las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.
- Se identificó la posición jerárquica que tienen las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.
- Se detectaron las fortalezas y debilidades en cuanto a la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

### 3.2 LIMITACIONES

Las limitaciones que se presentaron durante el proceso de investigación fueron:

- La poca colaboración de algunas Autoridades Superiores al momento de recopilar la información de campo.
- De los cuestionarios entregados al personal que operativiza la función de administración de recursos humanos, solamente se recolectó el 70.00%, ya que un 30.00% no los devolvió.
- El 16.67% de los cuestionarios proporcionados a los demandantes del servicio no fue devuelto, obteniéndose únicamente el 83.33% de los mismos.
- Por razones laborales del personal, se optó por dejar los cuestionarios, para que éstos fueran contestados posteriormente, lo cual produjo demora en su devolución, originando con ello un desfase en la programación de las actividades.

- La mayoría de los demandantes del servicio de la Función de administración de recursos humanos, desconocen la existencia y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Facultad, lo cual ocasionó abstención y retraso en las respuestas a los cuestionarios.

#### **4. RECOLECCION DE DATOS**

En este apartado se tratan los aspectos relacionados con la recolección de la información que sirvió de base para la determinación de la situación actual, con relación a la ejecución y desarrollo de la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

La recolección se efectuó a través de visitas realizadas a la Facultad de Odontología, solicitando la autorización al Decano para efectuar el estudio, quien dio su aval a la petición; procediéndose a la entrega de los cuestionarios que contenían las preguntas formuladas acorde al sector que las iba a

contestar, los cuales fueron los miembros de la Junta Directiva, las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos y los demandantes del servicio que brindan dichas unidades.

- **DETERMINACION DE LA POBLACION**

La población objeto de estudio estuvo representada por los Miembros de Junta Directiva de la Facultad, los cuales ascienden a siete, el personal encargado de operativizar la función de administración de recursos humanos los cuales son diez y de igual manera los demandantes del servicio que brindan las unidades que operativizan la función, los cuales suman noventa y ocho empleados, por lo que el total de la población asciende a 115 personas.

- **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Dado que la población investigada es finita la determinación de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

p: Nivel de éxito = 0.6

q: Nivel de fracaso = 0.4

e: Margen de error = 0.05

z: Valor crítico = 1.96

Z: Nivel de confianza = 0.95

Sustituyendo los valores en la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (115) (0.6) (0.4)}{(1.96)^2 (0.6) (0.4) + (115-1) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (115) (0.6) (0.4)}{(3.8416) (0.6) (0.4) + (114) (0.0025)}$$

$$n = \frac{106.03}{0.9219 + 0.285}$$

$$n = \frac{106.03}{1.2069}$$

n= 87.85

n= 88

La muestra estuvo representada por 88 personas.

• **JUSTIFICACION DEL METODO UTILIZADO PARA ESTRATIFICAR LA MUESTRA**

El método que se utilizó fué el muestreo estratificado, debido a que la población es finita, y se investigaron tres estratos heterogéneos, los cuales se detallan a continuación:

***Estrato N° 1***

Miembros de Junta Directiva

Estrato N° 2

Personal que operativiza la función de administración de recursos humanos

Estrato N° 3

Demandantes del servicio que brindan las unidades que operativizan la función de administración de recursos humanos.

Para los estratos 1 y 2 se realizó un censo, ya que los primeros son los encargados de dictar las políticas generales en la Facultad y los segundos por ser el personal encargado de operativizar la función de administración de recursos humanos.

El estrato 3 se dividió en dos sub-estratos homogéneos, donde el primero lo conforma el personal docente y el segundo el personal administrativo, a los cuales se les aplicó el muestreo aleatorio simple con el objetivo de garantizar una representatividad de la población y consistió en enumerar a cada uno de los empleados para luego proceder a buscar en la tabla de números aleatorios, comenzando por la primera fila y tomando únicamente los dos primeros dígitos hasta completar las sub-muestras.

Tomando en cuenta que la muestra es de 88, se hará la siguiente distribución:

### Estrato N° 1

Personal Censado

- Sector Docente

• Sector Profesional no Docente	2
• Sector Estudiantil	2
• Señor Decano	<u>1</u>
• Total	7

### **Estrato N° 2**

• Encargado de la Unidad de Recursos Humanos	1
• Señor Decano	1
• Secretaria de señor Decano	1
•	
• Administrador Financiero	1
• Secretaria de Admón. Financiera	1
• Contador de Admón. Financiera	1
• Jefes de Dirección	<u>4</u>
• Total	10

### **Estrato N° 3**

Demandantes del servicio = 71 personas

Para el tercer estrato se utilizó la formula siguiente:

$$n_{hi} = \frac{n^*}{N} N_h$$

Donde:

$N_{hi}$ : Tamaño del sub-estrato

$n^*$ : Tamaño de la muestra complementaria

$N$ : Tamaño de la población

$N_h$ : Tamaño del estrato

Determinación de las sub-muestras:

#### **Sub-Estrato N° 1**

##### **Personal docente**

$$n_{hi} = \frac{n^*}{N} N_h$$

$$n_{hi} = \frac{71}{115} 52$$

$$n_{hi} = 32$$

#### **Sub-Estrato N° 2**

##### **Personal Administrativo**

$$n_{hi} = \frac{n^*}{N} N_h$$

$$n_{hi} = \frac{71}{115} 46$$

$$n_{hi} = 28$$

## **5. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Este apartado contiene la forma de tabular la información recolectada, así como el análisis e

interpretación de los datos obtenidos en la investigación.

### **5.1 TABULACION**

Para efectuar la tabulación de los datos se estableció el siguiente proceso:

- El cuestionario contaba con dos clases de preguntas, abiertas y semi-cerradas.
- Para cada pregunta se plantearon los objetivos correspondientes.
- Se agruparon todos los cuestionarios de acuerdo al tipo de respuesta que se obtuvo por parte del personal.
- Se elaboró una tabla para concentrar la información recolectada, la cual contiene para preguntas semi-cerradas las columnas para

denotar: opción, alternativa, frecuencia y porcentaje.

- Para preguntas semi-cerradas, la tabla contiene columnas en las que se denota la opción, alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Para preguntas abiertas se presentan las columnas siguientes: alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Las opciones que se presentaron fueron: sí, no, otros y abstenciones; las alternativas en las preguntas semi-cerradas fueron el porque de las respuestas y en las preguntas abiertas las respuestas que se obtuvieron; la frecuencia se obtuvo dependiendo del número de personas encuestadas; el porcentaje resulto de dividir la frecuencia de cada alternativa entre el total de la población encuestada.

## **5.2 ANALISIS**

Partiendo de la tabulación se procedió a elaborar el análisis de la información, en términos cuantitativos y cualitativos para cada pregunta, denotando las tendencias y resultados obtenidos por medio de las encuestas.

## **5.3 INTERPRETACION**

La interpretación contiene los resultados y las perspectivas acerca de la situación actual que enfrenta la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, partiendo del análisis de cada pregunta y realizando una evaluación crítica y técnica referente a la administración de recursos humanos.

## **B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.**

El presente apartado contiene la descripción de la situación actual y el análisis administrativo de la unidad de recursos humanos de la Facultad de

Odontología, el cual se divide en tres numerales, el primero trata sobre el organismo que norma el funcionamiento de la unidad de recursos humanos, el segundo sobre las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos y el tercero sobre los demandantes del servicio que ofrecen actualmente las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.

**1. SOBRE EL ORGANISMO QUE NORMA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

Este numeral contiene la situación actual y el análisis sobre el organismo que norma el funcionamiento de la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología. Se divide en seis apartados que son: La definición clara de objetivos proyectados, las políticas que orientan el accionar de la unidad de recursos humanos, la importancia de la unidad como encargada de operativizar la función de administración de recursos humanos, la posición jerárquica que ocupa en la organización, el rol que efectúa en la Facultad

y la relimitación de responsabilidades que le compete desarrollar.

### **1.1 DEFINICION CLARA DE OBJETIVOS**

El Organismo que norma el funcionamiento de la unidad de recursos humanos no tiene definidos claramente los objetivos que orientan el accionar de dicha unidad; manifiestan que los objetivos para ellos son el control y desarrollo de personal.

Lo expuesto anteriormente denota que Junta Directiva no tiene definidos por escrito los objetivos de la unidad de recursos humanos, solamente visualizan en forma general los cursos de acción en manos del personal operativo, la toma de decisiones y el cumplimiento de metas.

### **1.2 POLITICAS QUE ORIENTAN SU ACCIONAR**

Las políticas que orientan el accionar de la unidad de recursos humanos, no están claramente definidos por el organismo que norma la función de

administración de recursos humanos; ellos mencionan los siguientes: Mejorar los recursos humanos de la Facultad, control de personal, contratar personal idóneo y necesario para que labore en la Institución y que estas se cumplan parcialmente por falta de personal.

De acuerdo al señalamiento anterior, se deduce que no existen políticas definidas que orienten el accionar de la unidad de recursos humanos, esto implica que las actividades se desarrollen sobre la base de la experiencia del personal de dicha unidad.

### **1.3 IMPORTANCIA DE LA UNIDAD**

La unidad de recursos humanos es importante porque optimiza la efectividad, oportunidad y eficacia para el desempeño de los recursos humanos, además se desarrolla el Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional (SIRHI), pero a pesar de

ello, no se cumplen los objetivos y se necesita el control del personal que labora en la Facultad.

Se considera que actualmente la unidad de recursos humanos tiene una importancia relativa en el desarrollo de la función de administración de recursos humanos, ya que las actividades se realizan en forma eficiente, quedando entredicho algunas deficiencias por el sistema de administración que se tiene.

#### **1.4 POSICION JERÁRQUICA QUE OCUPA**

El organismo que norma la función de administración de recursos humanos considera que la posición jerárquica que ocupa la unidad es la ideal para realizar las funciones que le compete desarrollar, ya que tiene poder de acción y decisión. Jerárquicamente la ubican en los mandos medios, dependiendo directamente de Junta Directiva.

Orgánicamente la unidad de recursos humanos no está definida, ni contemplada en el organigrama de la

Facultad, por lo tanto los miembros de Junta Directiva desconocen la posición jerárquica de la misma.

### **1.5 ROL QUE EJERCE**

El rol que efectúa la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología es importante, porque es la encargada de la administración del recurso humano en lo referente a la contratación del personal y la optimización del desempeño, así como el control del mismo y el desarrollo del SIRHI.

El rol que ejecuta actualmente la unidad de recursos humanos no es el más ideal y competitivo de acuerdo a las necesidades del personal de la Facultad y a las funciones que le compete desarrollar, por lo tanto se queda en un nivel bajo respecto a la operativización de la función de administración de recursos humanos.

### **1.6 DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES**

Las responsabilidades dentro de la unidad de recursos humanos están parcialmente definidas, debido a que existen niveles de autoridad en la misma, en los cuales el personal asume su papel. Por otra parte las responsabilidades no se asumen en forma idónea porque no existen manuales y lineamientos de trabajo preestablecidos.

De acuerdo al planteamiento anterior se asume que las responsabilidades de la unidad de recursos humanos, no están delimitadas, por tal razón el personal que integra la misma se crea sus propias tareas para desarrollar sus actividades de acuerdo a la experiencia en el área.

### **2. SOBRE LAS UNIDADES INVOLUCRADAS CON LA OPERATIVIZACION DE LA FUNCION DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En este apartado se presenta la descripción de la situación actual y el análisis sobre las unidades

involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos.

Se divide en doce numerales en los cuales se presenta el cumplimiento de los objetivos propuestos, la aplicación de las políticas establecidas, la proyección de oferta y demanda de personal, planes de trabajo que se llevan a cabo en las unidades, funciones que desarrollan, procesos de trabajo que ejecutan en el desarrollo de las actividades, programas implementados que están funcionando y se les da seguimiento, conformación orgánica dentro de la Facultad, formas de comunicación ejercida, recursos que utilizan para el desarrollo de sus funciones, supervisión ejercida sobre el personal y los mecanismos de control que se utilizan en el procesamiento de información.

## **2.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos no se cumplen porque no están definidos claramente, por lo tanto no se aplican en

la práctica. Existen consideraciones generales acerca de los objetivos que se persiguen con la aplicación de la función de administración de recursos humanos, los cuales son: Llevar control de personal y la implementación del SIRHI. Estos no se cumplen debido a que falta mejorar la organización.

Los objetivos no están definidos para el personal involucrado con la operativización de la función de administración de recursos humanos, esto incide en que no se tenga una base para desarrollar las actividades eficientemente, así también no se cuenta con la visión para trabajar en forma efectiva y cumplir las metas organizacionales.

## **2.2 APLICACIÓN DE POLÍTICAS**

Las políticas que guían el funcionamiento de las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos son: políticas de salarios y de asistencia, de orden,

modernización y evaluación sistemática del desempeño del personal. Estas políticas no se aplican porque no están definidas claramente; por otra parte no son suficientes y oportunas, debido a que no están acorde a la realidad del país.

Las políticas que guían el accionar de las unidades que operativizan la función de administración de recursos humanos no están definidas, esto indica que no se cuenta con los medios y herramientas para desarrollar las actividades; cada empleado las realiza de acuerdo a la experiencia del puesto de trabajo.

### **2.3 PROYECCION DE LA OFERTA Y DEMANDA DEL PERSONAL**

La proyección de la oferta y demanda del personal no se realiza adecuadamente, ya que esta depende de las necesidades de personal que presentan las diferentes unidades de la Facultad.

La demanda de personal se proyecta internamente por medio de información proporcionada a los empleados para que puedan optar a ocupar los puestos vacantes y que se necesitan cubrir, como también se plantea la alternativa de que puedan recomendar a una persona de su conocimiento.

La oferta de personal se proyecta dependiendo de los resultados obtenidos de la difusión sobre las plazas vacantes, en el cual se desarrolla un proceso de selección a las personas interesadas para ocupar cada puesto de trabajo.

De lo anterior se deduce que para realizar la proyección de la oferta y demanda de personal no se utilizan los medios adecuados que permitan seleccionar al personal idóneo y capaz para ocupar los puestos, debido a que no se efectúa una efectiva planeación del recurso humano.

#### **2.4 PLANES DE TRABAJO QUE SE LLEVAN A CABO**

Los planes que actualmente se llevan a cabo se enfocan a la elaboración de planillas de pago, para las demás funciones no se elaboran planes debido a que no hay una visión compartida entre las unidades que operativizan la función de administración de recursos humanos.

Lo anterior demuestra que no existen planes definidos tanto operativos como estratégicos que orienten el desarrollo de las funciones hacia la consecución de los objetivos, esto incide en que cada empleado desarrolle su propio cronograma de actividades y realice un análisis previo para ejecutarlas.

#### **2.5 FUNCIONES QUE DESARROLLA**

Las funciones que actualmente desarrollan las unidades involucradas con la operativización de la función de administración de recursos humanos son las siguientes:

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

- Administrar el Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional (SIRHI)
- Revisión de planillas de salarios
- Llevar control de asistencia y permisos
- Tramitar documentación relacionada al seguro de vida, INPEP Y AFPS.
- Entrega de certificados patronales
- Entrega de constancias a los empleados para declaración de la renta
- Trámite de incapacidades que generan subsidio
- Elaborar documentación para el pago de personal contratado por hora clase
- Digitar acuerdos de movimientos de personal

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

- Elaboración de constancias de sueldo y de tiempo de servicio

**DECANATO**

- Lleva a cabo el Reclutamiento y Selección de personal
- Elaboración de Acuerdos
- Autorización de permisos con goce y sin goce de sueldo

Las funciones descritas anteriormente son desarrolladas en las unidades antes mencionadas, pero no están definidas en un manual que guíe el accionar de las mismas, debido a problemas como la falta de capacitación en las actividades a realizar, no están definidos los objetivos, la unidad de recursos humanos no es reconocida por algunos empleados de la Facultad, como también hay empleados que se toman atribuciones que no les competen; a pesar de estos inconvenientes se trata de agilizar el trabajo.

En la práctica no se realizan todas las funciones que le compete desarrollar a la unidad encargada de operativizar la función de administración de

recursos humanos, debido a la descentralización existente y a la carencia de una estructura organizativa que permita desarrollar las actividades con eficiencia.

## **2.6 PROCESOS DE TRABAJO QUE EJECUTAN**

Los procesos de trabajo están definidos en lo que respecta al Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional (SIRHI), no así para las demás funciones que se desarrollan, donde cada empleado sabe lo que tiene que hacer de acuerdo a la experiencia, otro factor influyente es que no hay objetivos establecidos.

Los manuales de procedimientos que actualmente poseen son los de formulación y liquidación de planillas de remuneraciones.

Según lo señalado anteriormente, se denota que no existen procesos de trabajo establecidos para todas las funciones que desarrollan, careciendo de instrumentos administrativos como los manuales de

procedimientos para cada puesto de trabajo, lo que conlleva a que las actividades no se desarrollen en un orden cronológico para alcanzar los objetivos.

## **2.7 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS**

En este numeral se detallan los programas implementados en el desarrollo de la función de administración de recursos humanos.

### **2.7.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

El proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, lo lleva a cabo el Decanato junto con el Comité Técnico de la Facultad, en el cual primeramente se define la necesidad del recurso, seguidamente se establecen los requisitos que el jefe solicitante requiere para el puesto, involucrándose también en el proceso.

Con respecto a la contratación de personal Docente es Junta Directiva quien nombra una

comisión junto con el Director de Educación Odontológica, para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección, sometiendo a concurso la plaza.

### **2.7.2 INDUCCION**

La inducción de personal que ingresa a la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, no está siendo ejecutada por ninguna instancia involucrada en la función de administración de recursos humanos; por lo tanto se denota que no disponen de un plan de inducción en el que se les proporcione a todos los miembros que ingresan a prestar sus servicios a la Facultad, la información relacionada con aspectos generales de la misma, a la vez no se les orienta sobre las labores que les corresponde desarrollar.

### **2.7.3. CAPACITACION Y DESARROLLO**

De acuerdo a la información obtenida, se determinó que en la Facultad no existen programas de capacitación y desarrollo en ninguna área específica, sin embargo se han recibido algunas capacitaciones esporádicas las cuales han sido coordinadas por las Oficinas Centrales de la Universidad de El Salvador, como también algunas han sido financiadas por la Facultad y han sido impartidas a grupo selectivo de empleados.

Debido a la falta de capacitaciones constantes a los empleados de la Facultad, resulta la falta de preparación y conocimientos en el área de trabajo, esto influye en que no dan aportes individuales para el desarrollo de la Institución.

#### **2.7.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Este programa no se ha implementado en la Facultad, debido a ello no se realiza ningún tipo de evaluación al personal que labora en la misma, por lo tanto el personal administrativo no cuenta con una medición de su rendimiento laboral, limitando su desarrollo interno, lo cual no permite darse cuenta en que áreas está fallando, como también no se le puede aplicar el Escalafón Administrativo vigente.

Con respecto al personal Docente, éste si cuenta con un reglamento de Escalafón de la Carrera Docente, que contiene las normas que rigen su accionar, permitiéndole que pueda tener posibilidades de desarrollarse internamente.

#### **2.7.5 MOTIVACION**

Este programa no está implementado actualmente, los medios que se utilizan para mantener al personal motivado son las capacitaciones

parciales que se desarrollan y la relación laboral entre jefes y subalternos.

La falta de un programa de motivación da como resultado el bajo rendimiento de los empleados, a la vez se vive en un ambiente donde no existe armonía y deseos de realizar el trabajo en forma efectiva.

#### **2.7.6 SUELDOS Y SALARIOS**

La administración de sueldos y salarios se ejerce a nivel central de la Universidad y de acuerdo al reglamento de escalafones. Los parámetros que se utilizan para la asignación de sueldos y salarios a los empleados son determinados en el momento y según lo estimen conveniente las autoridades, tomando en cuenta aspectos como el nivel académico y la experiencia laboral; predominando las relaciones de amistad existentes.

Los sueldos y salarios no se asignan siguiendo un patrón o modelo, donde estén contenidos las herramientas y mecanismos teóricos administrativos para tal efecto y de esta forma realizar asignaciones salariales justas y adecuadas de acuerdo a los puestos de trabajo.

#### **2.7.7 HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

El programa de higiene y seguridad ocupacional no está implementado en la Facultad, solamente se giran indicaciones generales en las capacitaciones que se dan a los empleados sobre algunos mecanismos de seguridad.

Debido a la falta de un programa de higiene y seguridad ocupacional, los empleados se encuentran en un ambiente donde predomina la inseguridad e insalubridad que afecta las condiciones climatológicas y de prosperidad en el desarrollo de las actividades.

## **2.8 CONFORMACION ORGÁNICA**

El personal que operativiza la función de administración de recursos humanos desconoce la conformación orgánica de las unidades que desarrollan actualmente dicha función solamente denotan que la unidad de recursos humanos no está contemplada en el organigrama de la Facultad.

Existe una descoordinación en cuanto a la conformación orgánica, debido a la mezcla de funciones entre las unidades que operativizan la función de administración de recursos humanos, como también a la falta de una organización adecuada.

## **2.9 FORMA DE COMUNICACIÓN**

Las unidades encargadas de operativizar la función de administración de recursos humanos, sostienen comunicación con las demás unidades orgánicas de la Facultad de Odontología a través de medios verbales y escritos.

Entre las formas de comunicación escritas se encuentran notas o cartas personales, Memorándums, carteles ubicados en puntos estratégicos en donde se informa de algún aspecto importante para todo el personal, sumado a esto la comunicación verbal se da por medio del teléfono o de persona a persona mediante visitas a las unidades o puestos de trabajo.

Las unidades involucradas se comunican para dar a conocer lo siguiente:

#### **UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

- Entrega de certificados patronales y del seguro de vida
- Entrega de documentación de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs)

#### **UNIDAD FINANCIERA**

- Firma de planillas de pago
- Entrega de cheques

- Entrega de constancias de sueldo y tiempos de servicio

#### **DECANATO**

- Dictar lineamientos de trabajo
- Convocar a reuniones
- Cartas dirigidas a las jefaturas de la Facultad

#### **2.10 RECURSOS QUE UTILIZAN**

Para desarrollar la función de administración de recursos humanos, las unidades involucradas utilizan recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

El Decanato tiene asignadas seis personas que desarrollan actividades de recursos humanos, mobiliario y equipo de oficina, papelería e insumos; en Administración Financiera son tres personas e igualmente que el Decanato el mobiliario y papelería; la Unidad de recursos humanos tiene una persona como también equipo de oficina y otros insumos.

Las tres unidades dependen del presupuesto institucional en cuanto a los recursos financieros, por otra parte utilizan programas computacionales para desarrollar sus actividades.

#### **2.11 SUPERVISION EJERCIDA**

La supervisión se ejerce por parte del jefe inmediato de cada empleado, sobre la base del funcionamiento que cada uno desempeña en su puesto de trabajo.

Se utiliza la observación directa por parte de los jefes de cada unidad orgánica para supervisar el trabajo que realiza cada empleado, involucrándose directamente en las funciones que realizan; esto sirve para verificar las labores ejecutadas y los problemas que surgen, a los cuales se les busca la solución inmediata.

## **2.12 MECANISMOS DE CONTROL**

Los mecanismos de control ejercidos por las unidades que operativizan la función de administración de recursos humanos son mínimos, debido a que no desarrollan planes para realizar sus funciones; se puede mencionar que el mecanismo que utilizan es el de registrar toda la información competente a la función para mantener el historial de las operaciones realizadas.

## **3. SOBRE LOS DEMANDANTES DEL SERVICIO QUE OFRECEN ACTUALMENTE LAS UNIDADES INVOLUCRADAS CON LA FUNCION DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

En este numeral se presenta una descripción de la situación actual y el análisis sobre el servicio que ofrecen las unidades encargadas de operativizar la función de administración de recursos humanos a los demandantes de estos, entre los cuales están: La descentralización del servicio, el papel que juega la unidad de recursos humanos en la Facultad, la calidad del servicio ofrecido y las expectativas que los demandantes tienen acerca del servicio que reciben.

### **3.1 DESCENTRALIZACION DEL SERVICIO**

El servicio que ofrecen las unidades encargadas de operativizar la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología, se encuentra descentralizado en diferentes unidades las cuales son: Administración Financiera, Decanato y Recursos Humanos.

La descentralización se deben a que la unidad de recursos humanos no está bien conformada haciéndole falta recursos y porque tradicionalmente así se ha venido trabajando en la Facultad lo que viene a ocasionar que los empleados tengan que recurrir a diferentes instancias solicitar los servicios de recursos humanos, causándoles pérdida de tiempo, incomodidades y en muchas ocasiones se sienten confundidos por falta de una buena asesoría no sabiendo donde recurrir.

### **3.2 PAPEL QUE JUEGA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD.**

El papel que juega la unidad de recursos humanos en la Facultad es de mucha importancia porque es la encargada de brindar los servicios que los empleados necesitan aunque su papel no es muy protagónico porque a pesar de que los servicios son importantes no son del conocimiento de la mayoría de los demandantes.

### **3.3. CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO**

La calidad en el servicio que ofrecen las unidades encargadas de operativizar la función de administración de recursos humanos se detalla a continuación:

#### **3.3.1 AUTORIDADES SUPERIORES**

El servicio que ofrecen las autoridades superiores es calificado por sus demandantes como bueno, ya que el personal que ahí labora atiende bien a los empleados y siempre resuelven

los problemas según lo establecido en los procesos; sin embargo por la naturaleza de las funciones de esta unidad, algunos miembros de la facultad manifiestan que no existe igualdad en el trato al personal, porque se le presta mas atención al sector docente, descuidando al sector administrativo ocasionando resentimientos en algunos empleados.

### **3.3.2 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

El servicio que brinda la unidad de recursos humanos es bueno porque el personal que labora en la unidad es capaz, atiende a los empleados a pesar de no estar bien definidas las funciones que le compete realizar y por la carencia de recursos.

### **3.3.3 ADMINISTRACION FINANCIERA**

El servicio ofrecido por la administración financiera es bueno porque el trato a los empleados es adecuado, pero en muchas ocasiones

el personal no se encuentra en los puestos de trabajo y el servicio que ofrecen no es oportuno.

### **3.4 EXPECTATIVAS DEL SERVICIO**

Las expectativas que tienen los demandantes del servicio de recursos humanos en la Facultad para mejorar el que actualmente les brindan y los que no se les proporciona se detallan seguidamente:

- Igualdad en la atención a los demandantes sin importar el nivel. jerárquico.
- Actualización de los expedientes del personal.
- Que se brinde una adecuada inducción al personal.
- Que se realice un verdadero proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar auditorías de personal.
- Proporcionar por escrito a cada empleado, las funciones asignadas.
- Información adecuada y oportuna.
- Menos burocracia.

- Mejorar los salarios de acuerdo a la canasta básica
- Realizar una adecuada contratación de personal de acuerdo a cada área de trabajo.
- Mejorar las prestaciones adicionales a las de la Ley, entre ellas se mencionan: La creación de un centro recreativo, una guardería para hijos de los empleados, atención oral para los empleados, asistencia psicológica, seguro médico hospitalario privado.
- Implantar la evaluación del desempeño.
- Proporcionar un local para reuniones laborales y tiempo para desarrollarlas.

### **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se presentan las conclusiones que se determinaron luego de haber analizado la situación actual sobre la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, con el fin de destacar los aspectos importantes que sirvieron de base para

realizar las recomendaciones correspondientes a los aspectos encontrados.

## **1. CONCLUSIONES**

1.1 La función de administración de recursos humanos se encuentra descentralizada, ya que el Decanato lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal, la unidad financiera es la encargada de emitir las constancias de sueldo y tiempo de servicio y la unidad de recursos humanos es la responsable de administrar el sistema integrado de recursos humanos institucional, como también las prestaciones sociales.

1.2 El organismo que norma la función de administración de recursos humanos, no tiene definidos los objetivos y políticas que rigen el accionar de la unidad, debido al desconocimiento de las funciones que les compete desarrollar

1.3 La unidad de recursos humanos no cuenta con objetivos, políticas y planes que orienten y regulen claramente su funcionamiento.

1.4 El personal que operativiza la función de administración de recursos humanos, no satisface todas las expectativas de los demandantes del servicio, por no contar con los recursos necesarios.

1.5 Los programas de Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del desempeño, motivación, Sueldos y salarios e Higiene y Seguridad Ocupacional, no han sido implementados en la unidad de recursos humanos.

1.6 La unidad de recursos humanos no cuenta con una estructura orgánica definida que le permita desarrollar eficientemente sus funciones, por lo

tanto no está ubicada en el Organigrama de la Facultad.

## **2. RECOMENDACIONES**

2.1 Centralizar en la unidad de recursos humanos, todo lo referente a esta función, a efecto de prestar un mejor servicio a los empleados de la Facultad.

2.2 Junta Directiva debe definir claramente los objetivos que debe alcanzar la unidad de recursos humanos.

2.3 Las máximas autoridades de la Facultad, deben dictar las políticas que orienten el accionar de recursos humanos

2.4 La unidad de recursos humanos debe definir claramente los objetivos que se espera alcanzar con el desarrollo de las funciones

- 2.5 Diseñar las políticas que orienten el proceso administrativo de la unidad de recursos humanos
- 2.6 Elaborar planes operativos y estratégicos acerca de las funciones de administración de recursos humanos
- 2.7 Proveer a la unidad de recursos humanos de todos los recursos necesarios para desarrollar en forma eficiente sus funciones a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los demandantes del servicio
- 2.8 La unidad de recursos humanos, debe elaborar los programas de reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, motivación, sueldos y salarios, higiene y seguridad ocupacional, para ofrecer un mejor servicio a los empleados de la Facultad.
- 2.9 Ubicar a la unidad de recursos humanos en el Organigrama de la Facultad, con el objeto de

lograr el apoyo de las autoridades y el reconocimiento del personal.

### **CAPITULO III. DISEÑO DEL MODELO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

El presente capítulo contiene el diseño del modelo de administración de recursos humanos que se ha elaborado para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, el cual está dividido en dos apartados, el primero contempla las consideraciones generales que deberán tomarse en cuenta para que éste opere en forma efectiva y el segundo trata específicamente sobre los elementos puntuales del modelo de administración de recursos humanos que se aplicará en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

#### **A. CONSIDERACIONES GENERALES.**

Este apartado contiene los aspectos generales que se necesita aplicar antes de poner en práctica el modelo de administración de recursos humanos aplicable a la Facultad de Odontología, en el cual se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con el modelo, la importancia que éste tiene para su implementación, las políticas que encauzan el alcance de los objetivos, las estrategias que se utilizarán para adoptar los cursos de acción, los requisitos básicos

para la ejecución del proyecto y los alcances y limitaciones que surgen con la propuesta del modelo.

## **1. OBJETIVOS**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el modelo de administración de recursos humanos son los siguientes:

- Proporcionar a la Facultad de Odontología una herramienta técnica que viabilice el desarrollo de la función de administración de recursos humanos.
- Concientizar a los miembros de la Junta Directiva de la Facultad sobre la función normativa que deben ejercer, para que dicten reglamentaciones adecuadas al funcionamiento de la unidad de recursos humanos.
- Brindar apoyo técnico en lo relacionado al desarrollo de la función de administración de recursos humanos, para la aplicación sistemática del proceso administrativo en el área.

- Proporcionar una guía técnica para la implementación de una estructura orgánica adecuada a las necesidades de la unidad de recursos humanos.
- Proponer los programas que se deben implementar en la unidad de recursos humanos, para satisfacer las necesidades del personal de la Facultad.
- Dar a conocer los mecanismos de control que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de la función de administración de recursos humanos.

## **2. IMPORTANCIA**

La importancia del modelo de administración de recursos humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, consiste en la proposición de una herramienta de carácter administrativo que ayudará a la implementación y desarrollo de la unidad de recursos humanos, como la encargada de operativizar la función de

administración del recurso humano en la Facultad; dicho modelo contiene los elementos normativos y administrativos para la organización y funcionamiento de la misma, lo que influye posteriormente en cuanto al bienestar y satisfacción de todo el personal, como también en una efectiva administración y proyección de la Facultad.

### **3. POLÍTICAS**

Las políticas que encauzarán el alcance de los objetivos en lo relacionado al modelo de administración de recursos humanos son las siguientes:

- Proporcionar a la máxima autoridad de la Facultad toda la información necesaria acerca del modelo de administración de recursos humanos.
- Asesorar a los miembros de Junta Directiva sobre la función normativa que deben ejercer en la

Facultad con respecto al desarrollo de la función de administración de recursos humanos.

- Brindar consultorías en la Facultad para difundir el ámbito administrativo que se debe conocer para la aplicación de la función de administración de recursos humanos.
- Efectuar un estudio sobre la posición jerárquica de la unidad de recursos humanos en la Facultad y los puestos de la misma.
- Estudiar las necesidades del personal de la Facultad y los recursos con que cuenta para suplirlas.
- Estudiar los mecanismos que se deben utilizar para controlar la función de administración de recursos humanos.

#### **4. ESTRATEGIAS**

Las estrategias a utilizar para ejercer los cursos de acción en cuanto a la implementación del modelo de administración de recursos humanos son las siguientes:

- Entregar a Junta Directiva el modelo de administración de recursos humanos, para su análisis e implementación, así como brindar la asesoría técnica necesaria.
- Proporcionar lineamientos sobre las reglamentaciones y normas que se deben desarrollar en la Facultad.
- Efectuar capacitaciones para visualizar el proceso administrativo aplicado a la función de administración de recursos humanos.
- Estudiar el diseño del organigrama propuesto de la Facultad y de la unidad de recursos humanos.

- Realizar encuestas a todo el personal de la Facultad, presentando las interrogantes que se necesita investigar acerca de los programas implementados.
- Dar a conocer los mecanismos de control diseñados para desarrollar efectivamente la función de administración de recursos humanos.

##### **5. REQUISITOS BÁSICOS**

Los requisitos básicos para la implementación del modelo de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador se detallan a continuación:

- Que la Junta Directiva de la Facultad garantice y respalde la aplicación de la propuesta que se ha formulado para la unidad de recursos humanos.

- Que se garantice el diseño de una estructura orgánica formalmente establecida para el perfecto funcionamiento del modelo de administración de recursos humanos.
- Que la Junta Directiva de la Facultad adquiriera el compromiso de asignar los recursos necesarios a la unidad de recursos humanos para el desarrollo efectivo de sus actividades.
- Que se dote a la unidad de recursos humanos autoridad, autonomía y responsabilidad para el desarrollo de sus funciones.
- Que la Junta Directiva seleccione adecuadamente al personal que integrará la unidad de recursos humanos, para que éste desarrolle las funciones que detalla el modelo en forma técnica y eficiente.
- Que se capacite al personal de la unidad de recursos humanos en lo referente al modelo de

administración, con el objetivo de aplicarlo efectivamente.

- Que se dé a conocer en toda la Facultad la existencia y aplicación del modelo de administración de recursos humanos, para que la población conozca los servicios que se ofrecen.

## **6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

**Los alcances y limitaciones que se presentan con el modelo de administración de recursos humanos se definen a continuación:**

### **6.1 ALCANCES**

Los alcances que se presentan son los siguientes:

- El modelo de administración de recursos humanos sirve de apoyo a las autoridades de la Facultad, porque permite establecer los objetivos y políticas que le compete dictar como organismo encargado de normar el

funcionamiento de la unidad de recursos humanos.

- Que la unidad de recursos humanos pueda conocer las funciones que le compete desarrollar.
- Que la Junta Directiva de la Facultad se concientice del apoyo que debe brindar a la unidad de recursos humanos para su buen funcionamiento.
- Proporciona las bases para que en la Facultad se considere el diseño de una estructura orgánica que le permita, a través del modelo alcanzar los objetivos y metas propuestos.
- Sirve de instrumento para dar a conocer a todo el personal de la Facultad sobre las bondades y beneficios que podrán recibir.

- Se plantean los lineamientos necesarios para implementar el modelo de administración en la Facultad.

## **6.2 LIMITACIONES**

**Las limitaciones que surgen son las siguientes:**

- Para implementar el modelo, se necesita contar con los recursos necesarios en lo referente al aspecto financiero. La Facultad depende de un presupuesto Institucional que debe considerarse en el mismo, el cual puede o no ser aprobado.
- Que el presupuesto para implantar el proyecto, no cubra las necesidades en cuanto a la contratación del personal idóneo que estará en la unidad de recursos humanos.

**B. MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICABLE EN LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.**

En este literal se presenta el modelo de administración de recursos humanos, el cual contiene los elementos que se han formulado para lograr un desarrollo efectivo de la función que le compete a la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología; para ello se detallan tres apartados, el primero contiene los elementos normativos que se han elaborado para la función de administración de recursos humanos, el segundo los elementos administrativos que orientan la organización y funcionamiento de la unidad que operativizará dicha función y el tercero el costo que tendrá la implementación del modelo en la Facultad de Odontología.

**1. ELEMENTOS NORMATIVOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Este numeral contiene los aspectos normativos que se proponen para la aplicación de la función de administración de recursos humanos, en el cual se presenta en primer lugar la formulación de políticas

que regirán el alcance de las metas, el establecimiento de objetivos para el desarrollo de la función de administración de recursos humanos, el rol de la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología, la definición clara de funciones que realizará la unidad que operativizará la función, la posición jerárquica de la unidad en la Facultad, los recursos asignados para desarrollar la función con eficacia y el monitoreo de la función.

#### **1.1 FORMULACION DE POLITICAS**

Las políticas que regirán el accionar de la unidad de de recursos humanos en la Facultad de Odontología son las siguientes:

- Seleccionar al personal idóneo para que operativice la función de administración de recursos humanos y que el mismo cuente con la experiencia y el perfil adecuado para el puesto.

- Adquirir y mantener equipos informáticos adecuados y con la capacidad requerida para el registro y procesamiento de la información.
- Realizar un monitoreo periódico sobre la calidad de servicio que se brinda al personal de la Facultad.
- Efectuar un diagnóstico sobre las necesidades de todo el sector laboral, para determinar los programas que se ofrecerán y proporcionar los lineamientos a la unidad de recursos humanos para desarrollarlos.

## **1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La Junta Directiva de la Facultad establecerá los objetivos, partiendo del esquema operativo de la función de administración de recursos humanos, dichos objetivos se detallan a continuación.

- Lograr una eficiente administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología, para

mantener el desarrollo y bienestar del personal que la integra.

- Mantener registros actualizados del personal que labora en la Facultad, lo cual ayudará a la toma de decisiones.
- Brindar con excelencia los servicios que demanda el personal de la Facultad, para lograr un alto nivel de motivación y que éstos desempeñen bien su trabajo.
- Desarrollar efectivamente los programas necesarios para atender al recurso humano de la Facultad.

### **1.3 ROL DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD**

La unidad de recursos humanos será la responsable de la administración de todo el personal de la Facultad, la cual tomará las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las autoridades y los empleados, deberán gestionar los recursos que necesita para el

mismo fin ante las autoridades superiores de la Facultad.

*La unidad de recursos humanos deberá desarrollar los programas necesarios para el bienestar de los empleados, así como también las funciones que le compete en el marco del modelo.*

#### **1.4 DEFINICIÓN CLARA DE FUNCIONES**

Entre las funciones que deberá desarrollar la unidad de recursos humanos, están las siguientes:

- Planificar los recursos humanos, con el objeto de prever las necesidades que puedan presentarse en el futuro en cada una de las unidades organizativas de la Facultad de Odontología y así lograr un efectivo proceso de integración de personal.
- Desarrollar programas de capacitación, para que los empleados de la Facultad adquieran nuevos conocimientos y así garantizar que su trabajo sea efectivo logrando con ello los objetivos de la unidad.

- Efectuar evaluaciones del desempeño al personal, para conocer la forma en que se están llevando a cabo las actividades, así también obtener información que demuestre las necesidades de modificar algunas actividades y descubrir las deficiencias que éstos tienen.
- Elaborar propuestas para que las prestaciones sociales sean mejores y con ello se logre que el empleado se sienta motivado y desarrolle mejor sus actividades.

#### **1.5 POSICION JERARQUICA DE LA UNIDAD EN LA FACULTAD**

La unidad de recursos humanos será establecida como unidad ejecutora, en lo que se refiere a la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, dependerá de la Dirección Administrativa y a la vez dará apoyo al resto de unidades orgánicas que conforman la Facultad.

El organigrama que se ha elaborado para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, se presenta a continuación:

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA, ESTA EN ARCHIVO DE EXCEL

### **1.6 RECURSOS ASIGNADOS**

Para que la unidad de recursos humanos desarrolle en forma efectiva las funciones que le competen, deberá disponer de todos los recursos necesarios tales como: recursos humanos, materiales y financieros.

#### **HUMANOS:**

Para que las actividades se realicen en forma efectiva es necesario que la unidad cuente con el siguiente personal:

- 1 Jefe de Departamento
- 1 Secretaria
- 1 Técnico del SIRHI
- 1 Técnico en el área de reclutamiento y selección de personal, prestaciones y beneficios
- 1 Técnico en registro y control de estadísticas

**MATERIALES:**

Los recursos materiales que se requerirán para implementar el modelo son los siguientes:

- 4 Escritorios
- 4 Contómetros
- 4 Archivos metálicos
- 1 Fax
- 4 Computadoras
- 4 Sillas ejecutivas
- 4 Muebles para computadora
- 4 Impresores
- 1 Fotocopiadora
- 1 Oasis
- 1 Teléfono

1 Mueble para la fotocopiadora

**FINANCIEROS:**

La unidad de recursos humanos, financieramente dependerá del Decanato de la Facultad, conforme a lo aprobado en el presupuesto anual que el Gobierno otorga a la Institución.

**1.7 MONITOREO DE LA FUNCION**

El monitoreo de la función de administración de recursos humanos estará a cargo de la Junta Directiva de la Facultad, para lo cual la unidad correspondiente al final de cada año laboral deberá presentar el plan operativo para el siguiente año, el cual se someterá a revisión, discusión y aprobación en los términos y plazos correspondientes; también deberá presentar una memoria anual de labores que sustente el desarrollo de las actividades.

## **2. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE ORIENTARAN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

Para desarrollar eficientemente la función de administración de recursos humanos, la unidad encargada debe contar con la misión, visión y objetivos que identifiquen y proyecten el quehacer de la misma, los cuales debe difundir a todo el personal para realizar las actividades en forma efectiva.

#### **2.1.1 MISIÓN**

La misión que debe cumplir la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología se denota a continuación:

“Ser la unidad administradora del recurso humano en la Facultad de Odontología, operadora de la función de administración y responsable de brindar con eficiencia los servicios que demanda el personal de la misma”

### **2.1.2 VISION**

La visión que debe pretender alcanzar la unidad de recursos humanos es la siguiente:

“Alcanzar la excelencia en la operativización de la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología, generando recurso humano altamente calificado y competitivo”

### **2.1.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que se debe plantear la unidad de recursos humanos para implementar el modelo de administración de recursos humanos y desarrollar eficientemente las funciones que le corresponden son los siguientes:

- Lograr efectividad en el desarrollo de las actividades que corresponde a la unidad.
- Satisfacer las necesidades de los demandantes del servicio que brinda la unidad.

- Percibir los recursos necesarios para desarrollar con eficiencia la función de administración de recursos humanos.
- Establecer la conformación orgánica adecuada para el desarrollo de las funciones de la unidad
- Implementar los programas necesarios para mantener un buen ambiente laboral.
- Lograr un efectivo control en el desarrollo de la función de administración de recursos humanos.

## **2.2 POLITICAS QUE REGIRAN SU ACCIONAR**

Entre las políticas que regirán el accionar de la unidad de recursos humanos se tienen:

- Proponer al organismo superior de la Facultad la puesta en marcha del modelo de administración de recursos humanos.

- Darle seguimiento al modelo de administración por medio de la jefatura de la unidad.
- Mantener calidad en el servicio que se ofrece a los demandantes y una comunicación efectiva.
- Presentar anualmente un plan operativo a las autoridades superiores que contenga el detalle de los recursos necesarios para el funcionamiento de la unidad.
- Presentar a las autoridades superiores la propuesta de la estructura orgánica de la unidad para el efectivo funcionamiento.
- Analizar las necesidades del personal de la Facultad para establecer los programas adecuados.
- Diseñar los mecanismos y herramientas para el efectivo control de la función de administración de recursos humanos.

### **2.3 ESTRATEGIAS QUE SE APLICARÁN**

Dentro de las estrategias que se aplicarán en la unidad de recursos humanos con el fin de lograr los objetivos y metas se establecen las siguientes:

- Implementar las políticas que se han establecido con el fin que se alcancen los objetivos y metas.
- Concientizar al personal que operativiza la función de administración de recursos humanos de la importancia que tienen y así lograr los objetivos y metas planeadas.
- Desarrollar con eficiencia y eficacia la administración de recursos humanos para el logro de los objetivos.
- Proporcionar al personal un ambiente de aprendizaje que perdure.

- Mantener una comunicación efectiva con todas las unidades orgánicas de la Facultad, a través de los diferentes medios de comunicación, permitiendo así una eficiente coordinación de las actividades.
- Evitar la excesiva burocracia en los diferentes trámites que se realizan.
- Investigar las necesidades de capacitación, en las diferentes áreas que conforman la Facultad, detectando las prioridades existentes.
- Establecer programas de capacitación que estén diseñados para ser impartidos en el momento que se necesiten.
- El personal que operativiza la función de administración de recursos humanos deberá brindar una buena atención al personal demandante del servicio.

- Crear mecanismos de supervisión para verificar que las actividades se desarrollen como fueron planeadas.
- Realizar evaluaciones del desempeño cada seis meses para personal docente y administrativo con el objeto de determinar su rendimiento.
- Asesorar a todas las unidades orgánicas que conforman la Facultad en lo relacionado a aspectos de recursos humanos.

#### **2.4 PROYECCION DE OFERTA Y DEMANDA DE PERSONAL**

La unidad de recursos humanos debe realizar un programa referente a la proyección de oferta y demanda de personal, para cubrir las necesidades que puedan presentarse.

##### **2.4.1 PROYECCION DE OFERTA DE PERSONAL**

Para llenar una plaza vacante, la unidad de recursos humanos debe tomar en cuenta en primer lugar la oferta interna, conformada por

el personal que labora en la Universidad de El Salvador; los que pueden ser promovidos o transferidos, para lo cual deberá realizarse una auditoría de personal de la actual fuerza de trabajo y así detectar el potencial de los trabajadores, posteriormente la unidad de recursos humanos planificará el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de éstos.

#### **2.4.2 PROYECCION DE DEMANDA DE PERSONAL**

La unidad de recursos humanos de la Facultad tiene que estimar las necesidades futuras de personal, con el fin de prepararse para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus objetivos.

La demanda de personal presentará variaciones debido a diferentes circunstancias tales como: jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias de permisos; por lo que la unidad de recursos

humanos deberá estar preparada para solventar cualquier necesidad de personal.

## **2.5 PLANES DE TRABAJO**

Los planes de trabajo que deben ejecutarse en la unidad para desarrollar una efectiva administración de recursos humanos, estarán enmarcados en dos tipos que son: planes operativos o tácticos y planes estratégicos.

Los planes operativos deben formularse a corto plazo para un periodo de un año, la metodología consistirá en que el jefe de la unidad de recursos humanos sostendrá una reunión con los jefes de las demás unidades orgánicas de la Facultad, para informar sobre la elaboración del plan de trabajo del año siguiente, con dos meses antes de terminar el ejercicio anual de labores, donde solicitará información sobre algunos aspectos y datos necesarios para el plan, señalándoles el plazo para proporcionar la información.

Cuando se obtenga la información, se procederá a elaborar el plan de trabajo, el cual deberá contener: las actividades a desarrollar durante el año, un cronograma de las mismas, los recursos necesarios a utilizar, los objetivos que se persiguen con el mismo, las políticas y estrategias a desarrollar, los costos y gastos a incurrir, como también se deberá analizar y detallar los factores internos y externos que podrían afectar, para que un mes antes de iniciar el nuevo año se tenga listo y someterlo a la aprobación de Junta Directiva.

Los planes estratégicos deberán formularse a largo plazo para un periodo de cinco años, para los cuales se utilizará la misma metodología de los planes operativos y presentarán el mismo contenido, con la diferencia que su proyección será para un plazo mayor.

## **2.6 FUNCIONES A DESARROLLAR**

La unidad de recursos humanos será la encargada de desarrollar en forma efectiva la función de

administración de recursos humanos, para satisfacer las necesidades que demanda el personal; para lo cual debe cumplir con ciertas funciones básicas, entre las cuales se mencionan:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Prestaciones y beneficios sociales
- Inducción del personal
- Capacitación y desarrollo
- Promociones y rotación del personal
- Evaluación del desempeño
- Sistema de remuneraciones
- Sistema de relaciones laborales
- Control de recursos humanos

## **2.7 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

En este apartado se mencionan en forma secuencial todos los pasos o acciones a realizarse, para lograr el cumplimiento de las actividades y funciones específicas que debe alcanzar la unidad

de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

**PROCEDIMIENTO DE PRESTACIONES ECONOMICAS A EX-EMPLEADOS DE LA FACULTAD.**

- La unidad de recursos humanos recibe la solicitud del interesado junto con los demás documentos solicitados para preparar un expediente, los cuales son:
  - Acuerdo de renuncia y de permisos sin goce de sueldo si los hubiere.
  - Fotocopia de Documento Único de Identidad
  - Solvencias de: Unidad donde laboró, Tesorería, Librería Universitaria, Fondo Universitario de Protección, Biblioteca Central y Local.
- Elabora los cálculos y constancias de tiempo de servicio.
- Los envía a Auditoría Interna para pre-revisión de cálculos
- Auditoría Interna los devuelve a la unidad ya sea con visto bueno o con observaciones.

- Una vez tenga el visto bueno de Auditoría, lo envía para firma y sello a Sub-Gerencia de Personal de la unidad central.
- Sub-Gerencia de Personal lo devuelve firmado y sellado a la unidad.
- Solicita al subsistema de Presupuesto, dictamen técnico financiero.
- El dictamen junto al expediente lo envía a Fiscalía para dictamen legal.
- Fiscalía emite dictamen legal y lo devuelve a la unidad.
- La unidad lo envía a Secretaría General.
- Secretaría General revisa y lo envía al Consejo Superior Universitario.
- Consejo lleva a discusión, emite acuerdo, envía copia a la unidad y a Sub-Gerencia de Personal.
- La unidad elabora el comprobante de egreso fiscal y contacta al interesado o beneficiario para que lo firme.
- El comprobante es enviado a Auditoría Interna para su firma y sello.

- Auditoría Interna lo revisa, firma, sella y lo envía al Sub-Sistema de Presupuesto.
- Presupuesto lo envía al jefe de la Unidad Financiera Institucional para firma y sello
- Jefe de la UFI lo envía al Sub-sistema de Contabilidad
- Sub-sistema de Contabilidad lo pasa al Sub-sistema de Tesorería para elaboración de cheque.
- Luego pasa a pagaduría.
- Retiro de cheque por parte del interesado

#### **PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

- La unidad interesada, solicita personal mediante una nota explicativa donde se da a conocer la necesidad del recurso humano en la unidad, por razones de renuncia, destitución, traslados, muertes o nuevos empleados.
- Jefe de la unidad de recursos humanos, recibe nota de la necesidad del recurso humano.

- Notifica al área de reclutamiento y selección de personal de la demanda(s) presentada(s)
- Reclutamiento y selección, recibe la nota enviada por la unidad solicitante.
- Comunica sobre la necesidad de personal a las autoridades superiores de la Facultad, mediante una nota explicativa acerca del puesto según el caso que se presente. En caso de que la necesidad de personal sea a nivel administrativo o gerencia, se comunica con el Decanato de la Facultad. Cuando la necesidad sea a nivel de Docente se comunicará a Junta Directiva.
- Reclutamiento y selección recibe la resolución de la demanda de recurso humano en relación al nombramiento de los mismos, por parte de las autoridades superiores ya sea denegada o aprobada. Si la resolución es denegada se comunica a la unidad demandante con su respectiva causa. Si la resolución es aprobada se comunica por medio de nota y su nombramiento a la unidad demandante

- Aprobada la resolución del personal que se requiere en la unidad demandante, el encargado de reclutamiento y selección de personal analiza la necesidad, en relación a los requisitos del puesto o cargo que se está solicitando tomando como base el manual de análisis y descripción de puestos.
- Se lleva a cabo primeramente el concurso interno dentro de la Facultad.
- Realiza la publicación de la oferta de empleo con sus respectivos requisitos del puesto o cargo.
- Recibe currículum vitae y documentación completa que se requiere para el puesto ofrecido.
- Revisión de la documentación para el proceso de selección
- En caso de que no haya candidatos dentro de la Facultad, se llevará a cabo dentro de la Universidad de El Salvador tomando a todas las Unidades que la conforman.

- Se publica la oferta de empleo con sus respectivos requerimientos del puesto.
- Recibe documentación completa de cada uno de los candidatos presentados a aspirar al cargo que se ofrece.
- Revisa los expedientes de cada participante para seleccionar los candidatos posibles para el proceso de selección.
- Si no hay candidatos posibles dentro de la Institución, se lleva a cabo el concurso externo tomando en cuenta los candidatos del banco de oferentes de la Facultad y Sub-Gerencia de Personal Central, para selección de acuerdo al cargo y los requisitos del puesto, revisando los expedientes de cada uno de los posibles candidatos.
- Se seleccionan los candidatos que reúnen los requisitos dentro del banco de oferentes.
- En caso de no haber candidatos se manda a publicar la oferta de trabajo fuera de la Institución mediante fuentes de comunicación.

- Recibe currículum vitae y requisitos que se requieren de los participantes para ser seleccionados.
- Revisa toda la documentación con los requisitos del puesto en forma ordenada y completa de los aspirantes al cargo, en relación a la necesidad que se tenga del recurso humano en la unidad y la naturaleza del área que se pretende cubrir, informándoles a los aspirantes que se les hará un comunicado posteriormente.
- Realiza la clasificación de acuerdo a la necesidad que presenta en las unidades en caso de ser dos o más las demandas de recursos humanos en las diferentes jefaturas de la unidad.
- Elaboración del cuadro de análisis de los diferentes candidatos para cada puesto solicitado por la unidad con los requisitos del puesto.
- Se lleva a cabo una reunión con el jefe de la unidad y el área de reclutamiento y selección

para discutir y seleccionar a los tres posibles candidatos.

- Elegidos los tres candidatos, se les comunica mediante telegrama o llamada sobre el lugar día y hora en que se llevará a cabo las pruebas conforme los requisitos del puesto.
- Se lleva a cabo la realización de las pruebas a cada uno de los candidatos.
- Se realiza la evaluación de las pruebas mediante la elaboración de cuadro de notas para el análisis de los datos en relación a los resultados obtenidos.
- Lleva a la jefatura de la unidad demandante el cuadro de los resultados de las pruebas, para discutir la selección del candidato.
- Comunica a la jefatura de la unidad de recursos humanos las alternativas de los candidatos que pasaron las pruebas, para tomar las decisiones junto con las observaciones hechas por el jefe de la unidad demandante.
- Se selecciona al candidato elegido de acuerdo a los requisitos que el puesto presenta.

- Informa a la unidad solicitante, quien es el candidato elegido
- Se le comunica a la persona elegida, por medio de telegrama o teléfono para que se presente a la unidad de recursos humanos
- Archiva expediente de los demás candidatos que calificaron para pasar al banco de oferentes.

PROCEDIMIENTO DE INCAPACIDADES DEL SEGURO SOCIAL  
QUE GENERAN SUBSIDIO

- La unidad de recursos humanos recibe incapacidad de parte de las unidades que conforman la Facultad.
- Llena la parte de la incapacidad donde solicitan meses cotizados fecha de ingreso y salario devengado.
- Elabora acuerdos si las incapacidades son mayores de cinco días.
- Envía la incapacidad original y copia a la subgerencia de personal de la unidad central para

que esta la tramite ante subsidios del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

- Cuando un empleado durante el año fiscal pase de los tres meses de incapacidad en forma continúa o discontinua se le entrega la incapacidad para que la tramite ante las oficinas del Seguro Social, para que éste le cancele el 75% de su salario y el 25% restante se lo cancelará la Facultad.

### **PROCEDIMIENTO DEL SEGURO DE VIDA**

#### **COLECTIVO**

##### TRAMITE DE GASTOS FUNERARIOS:

- La unidad de recursos humanos recibe comunicado de la muerte del trabajador ya sea por parte del beneficiario o de la jefatura de la unidad donde laboraba.
- Solicita partida de defunción del trabajador.
- Elabora acuerdo para dejar sin efecto el nombramiento.

- Manda nota del fallecimiento del trabajador junto con la partida de defunción a sub-gerencia de personal de la unidad central.
- Sub-gerencia de personal tramita el cheque ante la compañía aseguradora y manda llamar al beneficiario para entregárselo.

#### TRAMITE DEL SEGURO DE VIDA COLECTIVO:

- Manda a llamar a los beneficiarios para que se presenten a la sub-gerencia de personal de la unidad central para que les asesore sobre los documentos a presentar para el reclamo.
- Unidad de recursos humanos hace trámite del pago ante la aseguradora y manda a llamar a los beneficiarios para entregarles el cheque.

#### PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- La sección de prestaciones determina la metodología a emplear para la recolección de la información, mediante encuestas y entrevistas personales con las jefaturas, para determinar las necesidades que se presenten con base a

estadísticas que arrojen los datos como fuente de información en el archivo de datos.

- Planifica la elaboración del plan de trabajo a desarrollar, mediante una proyección anual de las actividades con base a resultados de las necesidades y prioridades que se presenten, mediante las partes del contenido del documento a presentar.
- Primeramente elabora la introducción que llevará el plan de trabajo, para dar a conocer en forma general, concreta y precisa de todo el contenido y su importancia en el área de capacitación y desarrollo.
- Encargado determina los objetivos generales y específicos a tomar con relación al área de capacitación y desarrollo de las actividades a realizar.
- Establece las metas a obtener con base a las normas establecidas dentro del reglamento de la carrera administrativa de la Universidad de El Salvador.

- Priorizar del listado las acciones o actividades a realizar durante el periodo establecido en el plan de trabajo.
- Establece los recursos con que cuenta la sección de prestaciones para poder elaborar las diferentes actividades del plan de trabajo a desarrollar, con relación a los recursos económicos y humanos, con el apoyo de profesionales que laboran en cátedra y talleres, así como los recursos materiales para la consecución de las actividades ya sea de tipo logístico y equipo, infraestructura etc. y el apoyo de la Facultad para que se realicen las diferentes capacitaciones.
- Elaboración de las conclusiones con la finalidad de una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.
- Encargado realiza programa de capacitación para el año en curso a desarrollarse con base a las normas. Se establece la fecha de desarrollo de las actividades y el número de participantes en cada evento determinado por la frecuencia

suscitada en las encuestas y la capacidad de cobertura que tenga la unidad.

- Encargado de capacitación lleva el borrador del documento a la unidad de recursos humanos para revisarlo, discutirlo y hacerle las modificaciones que sean necesarias; desarrollando una estimación de los costos de cada evento a desarrollar dentro del programa.
- Lleva el documento a las autoridades superiores para aprobación de todas las acciones de capacitación a desarrollar en el año.
- Envía programa a jefes de unidades.
- Capacitación elabora el cuestionario para poder determinar los diferentes tipos de necesidades que se requiere en las diferentes unidades de la Facultad.
- Entrega para revisión y corrección de cuestionario a la unidad de recursos humanos.
- La unidad de recursos humanos, revisa y realiza correcciones si se requieren o cree convenientes para el estudio en cuestión.

- Le entrega cuestionario con el Vo. Bo. ó correcciones al encargado de prestaciones.
- Sección de prestaciones recibe cuestionario.
- En caso de que tenga que realizar observaciones hechas por la unidad de recursos humanos las corrige.
- Encargado realiza entrevista y entrega los cuestionarios elaborados, para determinar las necesidades de capacitación con base a la información recolectada y confirmada para las diferentes jefaturas de las unidades de la Facultad.
- Recopila toda la información y cuestionarios por parte de la jefatura.
- Ordena y clasifica las diferentes áreas demandadas por las jefaturas de acuerdo a la prioridad y necesidad de la información recolectada.
- Realiza la tabulación de cuestionarios para obtener los datos estadísticos.
- Se realiza un diagnóstico de las tabulaciones, comparando los datos estadísticos obtenidos en

relación a los años anteriores, determinando el porcentaje de las áreas que se han cubierto partiendo de las necesidades presentes.

- Se archiva la información dentro del banco de datos de acuerdo a las necesidades del personal.
- Después de realizar las encuestas entre el personal de las diferentes unidades, se elabora un listado de las necesidades en las áreas de capacitación sugeridas.
- Se entrega el listado anterior a los jefes de las unidades como una propuesta y solicita la nómina de las necesidades de capacitación de acuerdo a la naturaleza de las funciones, especificando el número de personas a su cargo.
- Se numeran los listados de necesidad de capacitación en cada especialidad o área de trabajo.
- Se lleva a cabo reuniones de coordinación en las que se les dá el perfil del evento.
- Los docentes o instructores presentan proyectos con los respectivos contenidos.
- El documento se evalúa para su aprobación.

**PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE PLANILLAS  
MECANIZADAS**

- La unidad de recursos humanos realizará la formulación de planillas de remuneraciones, iniciando la actualización a partir del primer día hábil del mes correspondiente, tendrán dieciséis días hábiles para finalizarla.
- Se recibirán acuerdos de nombramientos de personal nuevo y movilidad interna, el primer día hábil del mes correspondiente.
- En los primeros cinco días hábiles se remitirán acuerdos de licencias, sanciones, llegadas tardías y demás acciones del personal.
- En los primeros cinco días hábiles se elaborarán los reportes de altas y bajas de descuentos a los salarios de cada trabajador.
- El octavo día hábil del mes se enviarán las planillas de remuneraciones a la Auditoría Interna para su revisión y validación; quien las devolverá a mas tardar en dos días hábiles.
- La Unidad Financiera Institucional tendrá hasta nueve días hábiles para efectuar la

planificación del financiamiento y previsión de fondos para el pago de salarios.

- Una vez revisadas y validadas las planillas de remuneraciones por Auditoría Interna, la unidad de recursos humanos tendrá un día hábil para el procesamiento definitivo y dos para que los trabajadores firmen planillas.
- Depurada la planilla se enviara en un diskette y tres ejemplares impresos firmados y sellados a la sub-gerencia de personal de la unidad central, donde remitirán a tesorería un ejemplar y los demás a las unidades de presupuestos y Auditoría Interna.
- El jefe de la unidad financiera y el tesorero Institucional tendrán un día hábil para la transferencia de fondos y envío de la base de datos al Banco.
- Para el pago de planillas de salarios, INPEP, AFPs, ISSS y otras retenciones, el tesorero tendrá cuatro días hábiles antes de finalizar el mes para el respectivo pago.

-

## **2.8 PROGRAMAS A IMPLEMENTAR**

La unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología para poder cumplir con los objetivos propuestos debe desarrollar una serie de programas que a su vez le permitan brindar un excelente servicio a los empleados y puedan llevar a cabo secuencialmente los procesos y planes de trabajo.

Para poder ejecutar eficientemente la función de administración de recursos humanos, se deben implementar los programas siguientes:

- Programa de reclutamiento y selección de personal
- Programa de inducción
- Programa de evaluación del desempeño
- Programa de administración de sueldos y salarios
- Programa de capacitación y desarrollo
- Programa de higiene y seguridad ocupacional
- Programa de motivación

LOS PROGRAMAS SE ENCUENTRAN EN ARCHIVO DE EXCEL

***PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN***

*PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO*

***PROGRAMA DE INDUCCION***

***PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO***

***PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS***

***PROGRAMA DE HIEGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL***

PROGRAMA DE MOTIVACION

***PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO***

## **2.9 ESTRUCTURA ORGANICA**

En este apartado se establece la estructura organizativa que tendrá la unidad de recursos humanos, en la que se incluye aspectos tales como: Organigrama de la unidad, las áreas de trabajo que la conformarán y las funciones que les competen desarrollar a cada una de estas áreas.

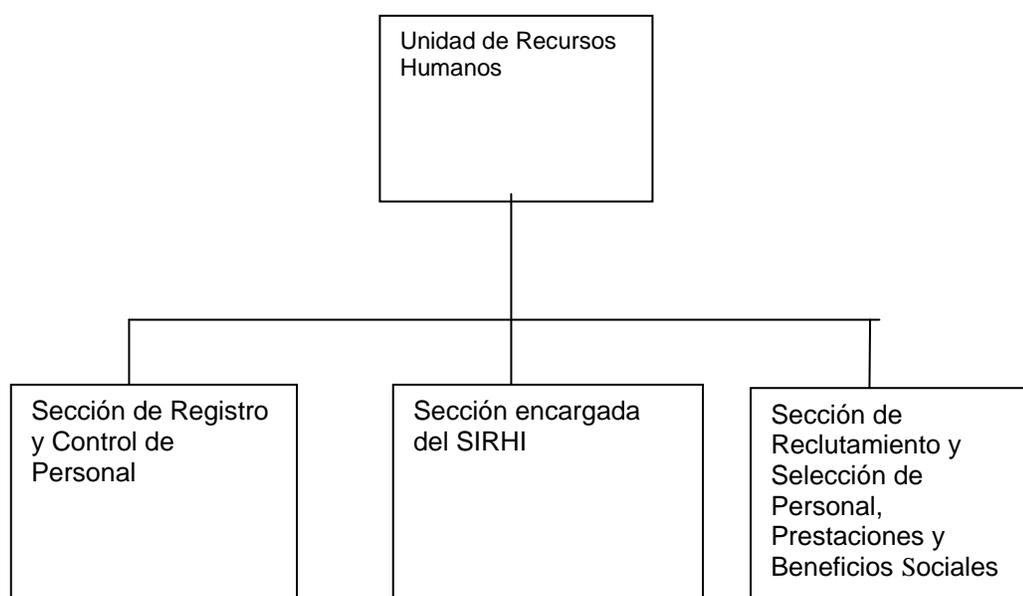
Tomando en cuenta lo anterior la unidad será la encargada de desarrollar únicamente la función de administración de recursos humanos, para lo cual estará conformada por un jefe especializado en esta área, quien será el encargado(a) de coordinar y controlar el trabajo que realice el personal bajo su cargo, quienes deberán llenar los requisitos que cada puesto de trabajo exige para desarrollar eficientemente las actividades. Adicionalmente se establecerá la cantidad de personas que deben integrar la unidad en función a la cantidad de recursos humanos que atenderán.

### **2.9.1 ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD**

La unidad de recursos humanos operativizará la función de administración de recursos humanos, a

continuación se presenta el organigrama de la unidad por áreas de trabajo.

#### **ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**



#### **2.9.2 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO**

En este numeral se hace una descripción de las áreas de trabajo que conformarán la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, las cuales son: Sección de Registro y Control de Personal, Sección

encargada del SIRHI, y Sección de Reclutamiento, Selección de Personal, Prestaciones y Beneficios.

- **SECCION DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL**

Será la encargada de llevar a cabo el registro de cada empleado de la Facultad de Odontología, por lo que tendrá que llevar un expediente por cada uno de ellos como también realizar auditorías de personal, al mismo tiempo será la responsable de controlar que las diversas unidades de la Facultad desarrollen su trabajo de acuerdo a lo planeado, con el objetivo de detectar variaciones presentadas y así poder efectuar las correcciones necesarias.

- **SECCION ENCARGADA DEL SIRHI**

Esta sección será la encargada de manejar el Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional, en donde se elaborarán las

diferentes planillas de pago de sueldos a los empleados de la Facultad, Administradoras de Fondos de Pensiones, Instituto Salvadoreño del Seguro Social e Instituto Nacional de Empleados Públicos.

- **SECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Tendrá a su cargo lo referente a las contrataciones de personal y todo lo relacionado a prestaciones sociales de todos los empleados de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

## **2.10 SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

El sistema de comunicación que se debe implantar en la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador es de la siguiente manera:

Hacia abajo con los subalternos y operativo, hacia arriba con las autoridades superiores y horizontalmente con las jefaturas de las otras unidades.

Para que la comunicación sea efectiva y comprendida lo más adecuado a utilizar por la unidad de recursos humanos es la comunicación escrita por medio de memorando, informes, reportes carta, para lo cual es necesario tomar en cuenta aspectos como:

- Expresar con claridad el propósito a lograr con el mensaje.
- Que el mensaje sea dirigido a la persona involucrada directamente con el mensaje y con copia a quien corresponda.
- Leer cuidadosamente y analizar el documento recibido
- Darle seguimiento al mensaje recibido de acuerdo a la prioridad que este requiera.
- Estampar firma, fecha y hora al documento recibido como al que devuelve al informante.
- Elegir el momento adecuado para la entrega del documento
- Mantener una comunicación recíproca.

**Por otra parte es indispensable comunicarse en forma oral a través de reuniones formales con las**

personas involucradas en el tema para encontrar la mejor solución al problema que se esté tratando, es importante que de esta reunión quede constancia en forma escrita por cada uno de los participantes o si es necesario levantar un acta de lo acordado en la misma.

#### **2.11 SUPERVISION DE ACTIVIDADES**

La unidad de recursos humanos, será la encargada de vigilar que las actividades se ejecuten tal y como fueron ordenadas, para ello hará uso de la observación directa e informes recibidos por lo subalternos, con el objeto de alcanzar las metas y objetivos planeados y así evitar demoras.

El personal involucrado en la ejecución de la función de administración de recursos humanos, será evaluado por parte de la jefatura, en forma constante, ya que la puesta en marcha del diseño, así lo establecen.

La jefatura del departamento tendrá que realizar otras actividades que ayuden a medir el cumplimiento de las nuevas funciones asignadas a

cada empleado entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Verificar el logro de metas y objetivos a través de una supervisión constante
- Realizar reuniones periódicas de todas las personas, cada mes con el objeto de conocer las necesidades que vayan surgiendo.

Para que el empleado pueda desarrollar bien su trabajo y que se pueda realizar una supervisión efectiva, se tiene que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El personal deberá trabajar en un clima agradable, saludable y seguro.
- Dar al personal la oportunidad de ser ellos mismos
- Que el personal conozca y se concienticen de los objetivos que se persiguen para que estos se cumplan en forma efectiva
- Establecer una excelente comunicación entre los empleados
- Estimular al empleado promoviéndolo tomando en consideración la capacidad que este posee

- Los empleados deberán ser guiados en la ejecución de las actividades

## **2.12 MECANISMOS DE CONTROL**

La unidad de recursos humanos para llevar a cabo un efectivo control sobre la función de administración de recursos humanos debe contar con mecanismos y herramientas técnicas que sirvan de apoyo tanto a la jefatura de la unidad como al personal operativo, los cuales se detallan a continuación:

### **2.12.1 REGISTROS**

Los registros servirán a la unidad para almacenar la información y contar con esta en un momento determinado para la toma de decisiones; en tal sentido se debe llevar los siguientes registros:

- Expediente de personal
- Accionar del personal
- Banco de datos

### **2.12.2 ESTADISTICAS**

La unidad deberá llevar un control estadístico sobre la información y registros

del personal para tomar decisiones en determinado momento; para ello se debe contar con una base de datos actualizada de la cual se puedan extraer datos exactos y se puedan hacer representaciones gráficas que muestren tendencias del accionar del personal.

### **2.12.3 INFORMES**

Para tener un control efectivo de la información del personal se hace necesario la presentación de informes periódicos para dar a conocer los aspectos relevantes ocurridos en la Facultad referente a la función de administración de recursos humanos, los cuales contendrán las actividades y resultados obtenidos.

### **3. ECURSOS HUMANOS PARA COSTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RLA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

En este punto se determina el costo en que se incurrirá al implementar el Modelo de Administración de Recursos Humanos en la Facultad de Odontología, para lo cual se presentan los objetivos, actividades a realizar y los recursos a utilizar:

### 3.1 OBJETIVOS

#### General

- Determinar el costo a incurrir para implementar el modelo de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología

#### Específicos

- Definir las actividades que conllevará la implementación del modelo de administración de recursos humanos.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo, a fin de cuantificar el valor monetario a incurrir.

### 3.2 ACTIVIDADES A REALIZAR

Para implementar el modelo de administración de recursos humanos, se requiere desarrollar una serie de actividades secuenciales para el funcionamiento del mismo, las cuales se definen a continuación:

- **Presentación:** La unidad de recursos humanos deberá presentar la propuesta a Junta Directiva

de la Facultad para su revisión análisis y discusión.

- Aprobación: Junta Directiva ordenara la aprobación del documento y la implementación del Modelo.
- Entrega del Modelo: La unidad de recursos humanos deberá proporcionar una copia del documento a las instancias y personal involucrado.
- Conformación de la Unidad: Se debe organizar la unidad de recursos humanos que será la encargada de implementar el modelo.
- Designación de puestos: Se debe asignar el personal que ocupará cada puesto de trabajo en la unidad.
- Capacitación: Se debe capacitar a las personas responsables de desarrollar la función de administración de recursos humanos, a fin de proporcionar los elementos y conocimientos necesarios para ejecutar con eficiencia el modelo.
- Ejecución: Para ejecutar el modelo de administración de recursos humanos, el jefe de la unidad debe coordinar las actividades que implican la puesta en marcha.

### 3.3 RECURSOS A UTILIZAR

A continuación se presentan los recursos necesarios para implementar el modelo de administración de recursos humanos en la Facultad, con sus respectivos valores monetarios.

#### 3.3.1 RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos necesarios para implementar el modelo son los siguientes:

RECURSO	SUELDO MENSUAL	APORTACIONES MENS. ISSS, AFP INSAFORP	TOTAL ANUAL
Jefe de la Unidad	US\$ 800.00	US\$ 120.00	US\$11,040.00
Técnico encargado de la sección de Reclutamiento, Selección de Personal y Beneficios Sociales	US\$ 571.43	US\$ 85.71	US\$ 7,885.68
Técnico encargado de la sección del SIRHI	US\$ 571.43	US\$ 85.71	US\$ 7,885.68
Técnico encargado de la sección de Registro y	US\$ 571.43	US\$ 85.71	US\$ 7,885.68

Control de Personal			
<b>TOTAL</b>	<b>US\$2,514.29</b>	<b>US\$ 377.14</b>	<b>US\$30,171.44</b>

### 3.3.2 RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales que se requerirán para implementar el modelo son los siguientes:

<b>No</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
4	Escritorios	US\$ 74.00	US\$ 296.00
4	Sillas ejecutivas	US\$ 50.00	US\$ 200.00
4	Archivos metálicos	US\$ 100.00	US\$ 400.00
1	Fax	US\$ 122.00	US\$ 122.00
4	Computadoras	US\$ 1,300.00	US\$ 5,200.00
4	Impresoras	US\$ 600.00	US\$ 2,400.00
4	Muebles para computadora	US\$ 100.00	US\$ 400.00
4	Contómetros	US\$ 35.00	US\$ 140.00

1	Fotocopiadora	US\$ 1,200.00	US\$ 1,200.00
1	Aparato telefónico	US\$ 25.00	US\$ 25.00
	<b>TOTAL</b>		<b>US\$ 10,383.00</b>

## BIBLIOGRAFIA

### A. LIBROS

- Arias Galicia, Fernando; Administración de recursos humanos. Editorial Trillas décima tercera reimpresión, México 1983.
- Castañeda Jiménez, Juan; Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Año 2001.
- Chiavenato, Idalberto. ; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5<sup>a</sup>. edición, Colombia 2000.
- Davis, Keith; Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, 10<sup>a</sup>. edición, México 1999.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 2<sup>a</sup>. Edición, México 1998.
- Méndez A. Carlos E.; Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 3<sup>a</sup> Edición año 2001.
- Sikula, Andrew F.; Administración de Personal. Editorial Limusa, Primera edición, México 1979.
- Werther, William B.; et al Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 5<sup>a</sup>. edición, México 2000.

#### **B. TESIS**

- Aquino Portal, Mario y otros, "Reestructuración Organizativo de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. Diseño de un Manual de Procedimientos. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Octubre 1987.

- Cordero, Ana Lilian y otros, "Propuesta de Manuales de Organización y Procedimientos para la Facultad de Química y Farmacia de la Universidad de El Salvador". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. 1988.
- Martínez Mata, José Daniel y otros, "Estudio Organizativo de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador (UES). Propuesta de un Manual de Organización". Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Mayo 1987.

### **C. DOCUMENTOS**

- Tunnermann Bernhelm, Carlos; Propuestas para apoyar el proceso de Transformación de la Universidad de El Salvador.
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, promulgada el 29 de abril de 1999.

## INDICE DE ANEXOS

1. Anexo No. 1: Cuestionarios para recolectar la información de campo.
2. Anexo No. 2: Tabulación, análisis e interpretación de datos.
3. Anexo No. 3: Formularios de registro y control.
4. Anexo No. 4: Diagramas de flujo de los procedimientos administrativos.

# **ANEXO No. 1**

**Cuestionarios para recolectar  
la información de campo**

**INDICACIONES**

El presente instrumento de recolección de información contiene dos clases de preguntas:

Abiertas y semicerradas. Para las primas contestar acorde a lo que considere conveniente

y para las segundas seleccionar las alternativa(s) que considere adecuada(s).

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Unidad Orgánica a la que pertenece: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cargo según nombramiento: \_\_\_\_\_

Cargo de elección: \_\_\_\_\_

Sector que representa: \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio:

Facultad: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Cargo de elección: \_\_\_\_\_

Estudios realizados:

Bachillerato ( )

Técnico ( )

Universitario ( )

Pre-Grado ( )

Post-Grado ( )

Otros ( )

**DATOS SOBRE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

Están claramente definidos los objetivos de la unidad de recursos

Humanos de la Facultad de Odontología?

Sí ( ) No ( ) Porque:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si contesto afirmativamente, responder pregunta No 2,  
caso negativo pasar a la pregunta No. 3.

Mencione los objetivos de la unidad de recurso humanos  
de la Facultad de Odontología:

---

---

---

---

---

---

Mencione las políticas que orientan el quehacer  
administrativo de la Unidad de recursos humanos

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera que las políticas de la unidad contribuyen a lograr los objetivos?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Están siendo definidas claramente las políticas que orientan el accionar de recursos humanos al personal que operativiza la función de administración?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considera importante la labor que realiza la unidad de recursos humanos en la Facultad

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cual es la posición jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos en la Facultad

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jerárquicamente la ubicación que posee la unidad de recurso humanos es la ideal para realizar sus funciones

Sí ( ) No ( )  
Porque:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el rol de la unidad de recursos humanos en la Facultad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad de la unidad de recursos humanos

Sí ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Las responsabilidades para cada puesto de trabajo, están acorde a los lineamientos y manuales preestablecidos

Sí ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

Considera que los recursos asignados a la unidad de recursos humanos son los necesarios para desarrollar la función

Sí ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

Cuales son los recursos asignados a la unidad?

---

---

---

---

---

---

Se le brinda monitoreo a la función que realiza la unidad de recursos humanos

Sí ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Espacio reservado para incluir algún elemento (aspecto) que no se considere en el instrumento de recolección de información y que contribuya al alcance del objetivo del estudio que se lleva cabo.

---

---

---

---

---

---

**Cuestionario para ser contestado por el personal que operativiza la función de administración de recursos humanos de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador, con el objeto de conocer la forma en que se están llevando a cabo las actividades.**

El presente instrumento de información, contiene dos clases de preguntas:

Abiertas y semicerradas, para las primeras contestar acorde a lo que considere conveniente y para las segundas seleccionar la(s) alternativa(s) que considere adecuada(s).

**I. DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre de la Unidad: \_\_\_\_\_  
Cargo según nombramiento: \_\_\_\_\_  
Cargo según Funciones: \_\_\_\_\_

Tiempo de Trabajo:

Facultad: \_\_\_\_\_  
Unidad: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_

Estudios realizados:

Bachillerato ( )  
Técnico ( )  
Universitario ( )  
Pre-Grado ( )  
Post-Grado ( )

**II. DATOS SOBRE LA APLICACIÓN DE LA FUNCION DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

1. Mencione los objetivos que se persiguen con la aplicación de la función de administración de recursos humanos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

2 .¿De que forma se cumplen los objetivos?

Parcialmente ( )

Totalmente ( )

No se cumplen ( )

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que se cumplen los objetivos en la unidad de recursos humanos?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Mencione las políticas que guían el funcionamiento de la unidad de a unidad de recursos humanos.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se aplican las políticas establecidas en la unidad de recursos humanos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.¿Considera que las políticas proporcionadas son suficientes y oportunas de acuerdo a las funciones de la unidad?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Mencione las estrategias que se aplican para el desarrollo de la función de administración recursos humanos.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera que se aplican las estrategias en la unidad de recursos humanos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Que medios utilizan para llevar a cabo la oferta y demanda de personal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Que tipo de planes se ejecutan en la unidad de recursos humanos para el desarrollo de las actividades?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que los planes de trabajo desarrollados se cumplen en su totalidad?

Sí ( )

No ( )

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla en la unidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Considera que están bien definidas las funciones que le corresponde realizar?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Están definidos los procesos de trabajo que se ejecutan en la unidad de recursos humanos?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Mencione los manuales de procedimientos para la ejecución de sus actividades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Considera que los planes de trabajo establecidos se cumplen en su totalidad?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles de los siguientes programas están implementados en la Unidad?

- Reclutamiento y Selección de Personal ( )
- Inducción ( )
- Capacitación y Desarrollo ( )
- Evaluación del Desempeño ( )
- Sueldos y Salarios ( )
- Higiene y Seguridad Ocupacional ( )
- Otros ( )

Mencionelos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Describa brevemente el proceso de reclutamiento y selección de personal en su unidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. En que momento se lleva a cabo el proceso de inducción?

- En el proceso de selección ( )
  - Al realizar la contratación ( )
  - En los puestos de trabajo ( )
  - Otros ( )
- Menciónelos

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

21. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en la unidad?

- Mensualmente ( )  
Trimestralmente ( )  
Anualmente ( )  
Otros ( )

Mencionelos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Con que frecuencia se desarrolla la evaluación del desempeño al personal?

- Mensualmente ( )  
Trimestralmente ( )  
Anualmente ( )  
Otros ( )

Mencionelos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. ¿Qué parámetro utilizan en la unidad para asignar los sueldos y salarios a los empleados?

- Nivel Académico ( )  
Tiempo de servicio ( )  
  
Experiencia Laboral ( )  
Otros ( )

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

24. ¿De qué manera se implementa la higiene y seguridad ocupacional?

---

---

---

---

---

25. ¿Considera que los programas implementados se desarrollan en su totalidad?

Sí ( ) No ( )  
Porque: \_\_\_\_\_

---

---

26. ¿Qué otros programas consideran necesarios para la ejecución de sus actividades?

---

---

---

---

27. ¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos dentro de de la Facultad?

---

---

---

---

---

28. Detalle la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos.

---

---

---

---

---

---

29. Mencione la visión y la misión de la unidad de recursos humanos.

---

---

---

---

---

---

30. ¿Qué mecanismos utilizan para motivar al personal?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

33. ¿Le proveen a la unidad de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) necesarios para desarrollar la función de administración?

Sí ( ) No ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

34. ¿De qué forma se supervisa las actividades que desarrollan los empleados?

---

---

---

---

---

35. Mencione los mecanismos de control implementados para el desarrollo de las actividades de los empleados.

---

---

---

---

---

---

---

36. Espacio reservado para incluir algún elemento (aspecto) que no se considere en el instrumento de recolección de información y que contribuya al alcance del objetivo de estudio que se lleva a cabo

---

---

---

---

---

---

---

Cuestionario para ser contestado por el personal demandante del servicio que ofrecen las unidades involucradas con la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

I. DATOS DE IDENTIFICACION

Unidad o área de trabajo a la que pertenece: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

II. DATOS SOBRE EL SERVICIO QUE BRINDAN LAS UNIDADES ORGANICAS INVOLUCRADAS CON LA APLICACIÓN DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD

1. ¿Existe en la Facultad la unidad de recursos humanos que atienda las necesidades de los empleados?

Si ( )

No ( )

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Le brinda la unidad de recursos humanos a todos los servicios que demanda?

Si ( )

No ( )

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de las siguientes unidades le ha brindado servicios de recursos humanos?

Decanato	( )
Administración Financiera	( )
Otra Unidad	( )

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera conveniente que el servicio que brinda la unidad de recursos se involucren otras unidades de la Facultad?

Si ( )  
No ( )

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles servicios le brinda la unidad de recursos humanos establecida en la Facultad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles servicios le brindan las otras unidades que realizan la función que le compete desarrollar a la unidad de recursos humanos en la Facultad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

7. ¿Qué le parece la calidad del servicio que brindan las unidades involucradas?

• **DECANATO**

- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

• **ADMINISTRACION FINANCIERA**

- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

• **RECURSOS HUMANOS**

- Excelente ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Deficiente ( )

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

8 ¿Considera conveniente que exclusivamente la unidad de recursos humanos sea la encargada de brindar todos los servicios?

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Si la unidad de recursos humanos fuera la encargada de brindar el servicio, considera que mejoraría la calidad?

Si ( )

No ( )

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

10. ¿Además de los servicios que actualmente recibe cuáles otros consideran necesarios?

---

---

---

---

---

---

---

---

# **ANEXO No. 2**

**Tabulación, análisis e  
interpretación de datos**

Cuestionario contestado por los miembros de la Junta Directiva de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

*Pregunta No. 1*

¿Están claramente definidos los objetivos de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología?

**Objetivo:**

Determinar si los miembros de Junta Directiva conocen la claridad con que están definidos los objetivos de la unidad de recursos humanos.

<i>OPCIONES</i>	<i>ALTERNATIVA/PORQUE?</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
NO	Desconocen objetivos Falta definir rol de la unidad	6	85.71
ABSTENCIÓN		1	14.29
TOTAL		7	100.00

*Análisis:*

Del 100.00% de los encuestados que son siete, el 85.71% manifestaron desconocer los objetivos y a la vez falta definir el rol de la unidad de recursos humanos y el 14.29% se abstuvo a contestar.

*Interpretación:*

Junta Directiva como el organismo que norma la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología, considera que no están claramente definidos los objetivos de la unidad de recursos humanos.

*Pregunta No. 2*

Mencione los objetivos de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología

### Objetivo:

Conocer cuales son los objetivos de la unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Control de Personal	1	14.29
Desarrollo de personal	1	14.29
Abstención	5	71.43
TOTAL	7	100.00

### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, un 71.43% se abstuvo a contestar, el 14.29% contesto que los objetivos son controlar el personal, otro 14,29% opina que uno de los objetivos es el desarrollo de personal.

### Interpretación:

Los miembros de Junta Directiva desconocen los objetivos de la unidad de recursos humanos de la Facultad.

### Pregunta No. 3

Mencione las políticas que orientan el quehacer administrativo de la unidad de recursos humanos.

### Objetivo:

Identificar cuales son las políticas que orientan el quehacer administrativo de la unidad de recursos humanos

ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Mejorar los recursos humanos de la Facultad	1	14.29
Control de personal	1	14.29
Contratar personal idóneo y necesario para que labore en la Facultad	1	14.29
No existen políticas	1	14.29
Desconoce las políticas	2	28.55
Abstención	1	14.29
TOTAL	7	100.00

### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son siete, el 28.55% desconocen cuales son las políticas de la unidad de recursos humanos, el 14.29% considera que una de las políticas es mejorar el recurso humano de la Facultad, otro 14.29% opino que es el control de personal, así mismo otro 14.29% considera que es contratar personal idóneo y necesario para que trabaje en la Institución, otro 14.29% manifestó que no existen políticas y un 14.29% no contesto la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva desconocen las políticas que orientan el quehacer administrativo de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología.

*Pregunta No. 4*

¿De qué manera se cumplen las políticas en la unidad de recursos humanos?

Objetivo:

Verificar la manera en que se cumplen las políticas en la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología.

OPCIONES	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Parcialmente	Las políticas son escasas y no tienen un fin específico Existe falta de personal	4	57.14
No se cumplen		2	28.57
Desconocen		1	14.29
TOTAL		7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, el 57.14% contesto que las políticas se cumplen parcialmente, porque estas son escasas y no tienen un fin específico y a la vez por falta

de personal, un 28.57% manifestó que no se cumplen y un 14.29% las desconoce.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva desconocen la manera en que se cumplen las políticas en la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología, porque desconocen la existencia de las mismas.

*Pregunta No. 5*

Considera que las políticas de la unidad contribuyen a lograr los objetivos.

Objetivo:

¿Determinar si las políticas de la unidad de recursos humanos, contribuyen al logro de los objetivos de la misma?

OPCION	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
<b>SÍ</b>	Consideran que en cierta forma se va en busca de ello	2	28.57
NO	No están claras ni definidas	2	28.57
Desconocen		3	42.86
TOTAL		7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son siete, el 42.86% desconocen la existencia de políticas, el 28.57% consideran que las políticas contribuyen al logro de los objetivos porque en cierta forma se va en busca de ello, otro 28.57% opinaron que no, debido a que no están claras ni definidas.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva desconocen la existencia de políticas en la unidad de recursos humanos aunque a ellos les corresponda dictarlas, por lo tanto no saben si ayudan al cumplimiento de los objetivos.

*Pregunta No. 6*

¿Están siendo definidas claramente las políticas que orientan el accionar de recursos humanos al personal que operativiza la función de administración?

*Objetivo:*

Conocer si están siendo definidas claramente las políticas que orientan el accionar de recursos humanos por las personas que operativizan la función.

OPCION	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
NO	No están elaboradas	3	42.86
Desconocen		2	28.57
No contestaron		2	28.57
TOTAL		7	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son siete, el 42.86% contesto que no están siendo definidas claramente las políticas que orientan el accionar de recursos humanos porque no están elaboradas, un 28.57% desconoce si están siendo definidas claramente y el 28.57% no contesto.

Interpretación:

La mayor parte de los miembros de Junta Directiva desconocen si están siendo claramente definidas las políticas al personal que operativiza la función de administración de recursos humanos.

*Pregunta No. 7*

¿Considera importante la labor que realiza la unidad de recursos humanos en la Facultad?

**Objetivo:**

Determinar si para los miembros de Junta Directiva es de importancia la labor que realiza la unidad de recursos humanos.

OPCIONES	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
<b>SÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La labor es importante pero no se cumplen los objetivos</li> <li>- Es necesario el control del personal que labora en la Facultad</li> <li>- Optimiza la efectividad, oportunidad, eficacia para el desempeño del recurso humano</li> <li>- Porque se maneja el SIRHI</li> <li>- Aunque no se han realizado las funciones de la mejor forma se esta haciendo un esfuerzo</li> </ul>	7	100.00
TOTAL		7	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son siete, el 100.00% manifestó que es importante la labor que realiza la unidad de recursos humanos, aunque a veces no se cumplen los

objetivos, a la vez opinan que es importante porque es necesario el control de personal que labora en la Facultad, y hay que optimizar la efectividad y eficacia del desempeño de los recursos humanos, también esta unidad maneja el SIRHI.

*Interpretación:*

Junta Directiva como el organismo que norma la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología, considera que es importante la labor que realiza la unidad de recursos humanos.

*Pregunta No. 8*

¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos en la Facultad?

**Objetivo:**

Conocer cual es el nivel jerárquico que ocupa la unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Cuarta posición jerárquica	1	14.29
Segundo nivel bajo Junta Directiva en el área administrativa	1	14.29
Mandos medios	1	14.29
La desconocen	4	57.13
TOTAL	7	100.00

*Análisis*

Del 100.00% de las personas encuestadas el 57.13% desconocen la posición jerárquica de la unidad de recursos humanos, mientras que un 14.29% considera que ocupa la cuarta posición jerárquica, un 14.29% opina que los mandos y un 14.29% manifiesta que ocupa el segundo nivel bajo junta Directiva pero en el área administrativa.

Interpretación:

Los miembros de Junta Directiva realmente no conocen cual es la posición jerárquica que ocupara la unidad mas sin embargo dan su opinión cual es la que debería ocupar.

Pregunta No.9

¿Jerárquicamente, la ubicación que posee la unidad de recursos humanos es la ideal para realizar las funciones?

Objetivo:

Conocer si la posición jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos es la ideal

OPCION	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
<b>sí</b>	Su ubicación es ideal, pero su rol no esta bien definido  Esta bien porque esta bajo Junta Directiva y tiene poder de acción y decisión	5	71.43
Desconocen		2	28.57
TOTAL		7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, el 71.43% consideran que la posición que ocupa la unidad de recursos humanos es la ideal aunque su rol no esta bien definido y porque esta bajo de Junta Directiva teniendo poder de acción y decisión, mientras que un 28.57% desconocen que posición ocupa.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva consideran que la posición

jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología es la ideal para realizar sus funciones.

*Pregunta No. 10*

¿Cuál es el rol de la unidad de recursos humanos en la Facultad?

Objetivo:

Determinar el rol que está desarrollando la unidad de recursos humanos de la Facultad

ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Control de Personal	3	42.85
Administración del Recurso Humano de la Facultad	1	14.29
Lo referente a la contratación de personal y la optimización del desempeño del recurso humano	1	14.29
Manejo de SIRHI	2	28.57
TOTAL	7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son siete, el 42.86% manifiesta que el rol es control de personal, el 28.57% manifiesta que es el manejo de Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional, un 14.29% opina que es la administración de recurso humano, mas sin embargo un 14.29% considera que es lo referente a la contratación de personal y la optimización del desempeño de estos.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva desconocen cual es el verdadero rol que debería jugar la unidad de recursos humanos de la Facultad.

*Pregunta No. 11*

¿Están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la unidad de recursos humanos?

Objetivo:

Determinar si están definidos los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la unidad.

OPCION	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
<b>SÍ</b>	El personal asume su papel	3	42.86
Desconocen		4	57.14
TOTAL		7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, un 57.14 lo desconocen mas sin embargo un 42.86% considera que están bien definidos los niveles de autoridad y responsabilidad ya que el personal asume su papel.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva desconocen si están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad en la unidad de recursos humanos.

*Pregunta No. 12*

¿Las responsabilidades para cada puesto de trabajo, están acorde a los lineamientos y manuales preestablecidos?

*Objetivo:*

Conocer si las responsabilidades de cada puesto de trabajo están acorde a los lineamientos y manuales existentes.

OPCIONES	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
<b>SÍ</b>	<b>No opinaron</b>	2	28.57
NO	- Hay que elaborar y actualizar manuales -No hay lineamientos establecidos	3	42.86
Desconocen		2	28.57
TOTAL		7	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, un 42.86% considera que no conocen, un 28.57% contesto que las responsabilidades de cada puesto de trabajo están acorde a los lineamientos y manuales, mas sin embargo, ya que hay que elaborar y actualizar manuales como también no hay lineamientos establecidos y un 28.57% desconocen.

Interpretación:

La mayor parte de los miembros de Junta Directiva opinan que las responsabilidades de cada puesto de trabajo no están acorde a los lineamientos y manuales preestablecidos.

*Pregunta No. 13*

¿Considera que los recursos asignados a la unidad de recursos humanos son los necesarios para desarrollar la función?

Objetivo:

Conocer si a la unidad de recursos humanos le proveen de los recursos necesarios para su funcionamiento.

OPCIONES	ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
NO	-Hace falta personal y un papel más protagonista -Hace falta tecnología	5	80.00
Desconocen		2	20.00
TOTAL		7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, el 80.00% de las alternativas considera que hace falta personal y un papel más protagónico, y un 20.00 desconocen si le proveen de recursos a la unidad.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva consideran que la unidad de recursos humanos no desarrolla bien su función por falta de recursos.

*Pregunta No. 14*

Cuales son los recursos asignados a la unidad.

Objetivo:

Conocer cuales son los recursos con que cuenta la unidad de recursos humanos.

ALTERNATIVA/PORQUE?	Frecuencia	%
Una secretaria y una computadora	4	57.14
Papelería, mobiliario y equipo	1	14.29
Desconocen	2	28.57
TOTAL	7	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, el 57.14% contestaron que los recursos asignados a la unidad son, una secretaria y una computadora, un 28.57% desconocen de los recursos asignados, mientras que un 14.29% opinaron que es papelería mobiliario y equipo.

Interpretación:

La mayoría de los miembros de Junta Directiva conocen los recursos asignados a la unidad, aunque estos deberían ser más.

*Pregunta No. 15*

¿Se le brinda monitoreo a la función que realiza la unidad de recursos humanos?

OPCIONES	ALTERNATIVAS/PORQUE	<b>Frecuencia</b>	%
NO	Por falta de tiempo	3	42.86
OTROS	Desconocen	2	28.57
ABSTENCION		2	28.57
TOTAL		7	100.00

*Objetivo:*

Investigar si se supervisa el trabajo que ejecuta la unidad de recursos humanos.

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas, el 42.86% contestó que no se realiza el monitoreo a la función que realiza la unidad de recursos humanos por falta de tiempo, un 28.57% desconocen su realización y un 28.57% no contestaron.

Interpretación:

La Junta directiva nunca supervisan el trabajo que realiza la unidad de recursos humanos.

*Pregunta No. 16*

Espacio para incluir algún elemento (aspecto) que no se considere en el instrumento de recolección de información y que contribuya al alcance del objetivo del estudio que se lleva a cabo

*Objetivo:*

Investigar si existe otro elemento que ayude a ampliar el estudio que se esta realizando.

CARACTERÍSTICA	Frecuencia	%
Falta definir el verdadero rol de la unidad de recursos humanos	1	14.29
Hay que hacer un análisis a profundidad para verificar si el personal esta capacitado y desarrollando bien sus funciones, además en esos cargos se debe poner personas con experiencia en los recursos humanos	1	14.29
No contestaron	5	71.42
TOTAL	7	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son siete, el 71.42% no contesto la pregunta, mientras que un 14.29% considera que hace falta definir el verdadero rol de la unidad de recursos humanos, otro 14.29% opina que Hay que hacer un análisis a profundidad para verificar si el personal esta capacitado y desarrollando bien sus funciones, además en esos cargos se debe poner personas con experiencia en los recursos humanos.

Interpretación:

Entre los elementos que proporcionaron fue que en los cargos de recursos humanos se contrate a la persona que reúna el perfil del puesto como también hacer un monitoreo de todo el personal

de la Facultad para investigar si esta capacitado para desarrollar las funciones que realiza.

Cuestionario contestado por el personal que operativiza la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

**Pregunta No. 1**

Mencione los objetivos que se persiguen con la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

*Objetivo:*

Conocer cuales son los objetivos que se persiguen con la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Llevar control	2	20.00
Implementación del SIRHI	1	10.00
No hay objetivos	2	20.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	2	20.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, un 30.00% no devolvió los cuestionarios, el 20.00% contestó que no existen objetivos, otro 20.00% se abstuvo a contestar, el 20.00% manifestó que los objetivos son llevar control, y un 10.00% considera que es la implementación del Sistema Integrado de Recursos Humanos Institucional.

***Interpretación:***

Se puede observar que la mayoría del personal encargado de operativizar la función de administración de recursos no sabe cuales son los objetivos que se persiguen.

## **Pregunta No. 2**

¿De que forma se cumplen los objetivos?

Objetivo:

Investigar la forma en que se están cumpliendo los objetivos

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Parcialmente	<b><i>No están plenamente definidos</i></b>	2	20.00
No se cumplen	<b><i>No están definidos</i></b>	2	20.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstenciones		3	30.00
<b>TOTALES</b>		10	100.00

### **Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, un 30.00% se abstuvo a contestar, otro 30.00% no devolvió los cuestionarios, un 20.00% manifestó que los objetivos se cumplen parcialmente aunque no están plenamente definidos y un 20.00% opinaron que no se cumplen.

### **Interpretación:**

El personal que operativiza la función consideran que los objetivos no se cumplen en su totalidad por no estar bien definidos.

### **Pregunta No. 3**

¿Considera que se cumplen los objetivos en la unidad de recursos humanos?

#### **Objetivo:**

Verificar si se cumplen los objetivos de recursos humanos

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
NO	Falta organización Porque se cumplen parcialmente  <b>En la practica no se ve</b>	5	50.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstenciones		2	20.00
TOTALES		10	100.00

#### **Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 50.00% contestó que no se cumplen los objetivos por falta de organización, se cumplen parcialmente, algunos opinaron que en la practica esto no se ve, un 30.00% no devolvió los cuestionarios y un 20.00% se abstuvieron a contestar.

#### **Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función de administración de recursos humanos desconoce si se están cumpliendo los objetivos.

#### ***Pregunta No. 4***

Mencione las políticas que guían el funcionamiento de la unidad de a unidad de recursos humanos.

#### **Objetivo:**

Conocer cuales son las políticas que guían el funcionamiento de la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No existen políticas	1	10.00
De salario y de asistencia	1	10.00
De orden, modernización y evaluación sistemática del desempeño del personal	1	10.00
Desconocen	2	20.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	2	20.00
TOTALES	10	100.00

#### ***Análisis***

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% desconocen las políticas, otro 20.00% se abstuvo a contestar, un 10.00% manifiestan que son políticas de salario y de asistencia, otro 10.00% opinan que son de orden, modernización y evaluación sistemática del desempeño del personal, un 10.00% consideran que no existen políticas.

#### **Interpretación:**

Se puede notar el desconocimiento que el personal que operativiza tiene en cuanto a las políticas que guían el funcionamiento de la unidad de recursos humanos.

**Pregunta No. 5**

¿Cómo se aplican las políticas establecidas en la unidad de recursos humanos?

**Objetivo:**

Determinar como se están aplicando las políticas ya establecidas en la unidad de recursos humanos

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Desconocen	3	30.00
No se aplican	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	3	30.00
TOTALES	10	100.00
		0

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, el 30.00% desconocen si se están aplicando las políticas, otro 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 30.00% se abstuvo a contestar.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la funcion desconoce la aplicación de las políticas

**Pregunta No. 6**

¿Considera que las políticas proporcionadas son suficientes y oportunas de acuerdo a las funciones de la unidad?

**Objetivo:**

Conocer si las políticas proporcionadas son suficientes y oportunas al personal que operativizan la función.

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr.	%
SÍ		1	10.00
NO	Deben estar acordes con la realidad del país Las políticas que se aplican no siempre son oportunas ni suficientes <b>No hay</b>	3	30.00
Desconocen		1	10.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstenciones		2	20.00
TOTALES		10	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 30.00% manifestó que no hay debido a que no están acorde con la realidad del país, además no siempre son oportunas ni suficientes, 30.00% no devolvió los cuestionarios. un 20.00% se abstuvo a contestar y un 10.00% desconocen sin las políticas son suficientes y oportunas.

Interpretación:

El personal que operativiza la función consideran que de alguna forma las políticas son suficientes y oportunas, pero existe un buen porcentaje que desconoce esta situación

**Pregunta No. 7**

Mencione las estrategias que se aplican para el desarrollo de la función de administración recursos humanos.

*Objetivo:*

Conocer cuales son las estrategias utilizadas para la aplicación de la función de administración de recursos humanos.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Desconocen	2	20.00
Observación, acercamiento verbal a personas y fomentar la confiabilidad.	1	10.00
No hay estrategias	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	3	30.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que diez, el 30.00% se abstuvo a contestar, otro 30.00% no devolvió los cuestionarios, el 20.00% desconocen si se aplican estrategias, un 10.00% manifestó que es se aplica la observación, acercamiento verbal a personas para fomentar la confianza, y otro 10.00% manifiesta que no hay estrategias.

***Interpretación:***

Se puede observar que la mayoría del personal encargado de operativizar la función de administración de recursos no sabe cuales son las estrategias que se aplican.

**Pregunta No. 8**

¿Cómo considera que se aplican las estrategias en la unidad de recursos humanos?

**Objetivo:**

Investigar la forma en que se están aplicando las estrategias en la unidad de recursos humanos

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No existen	1	10.00
A iniciativa del personal de la unidad de recursos humanos	1	10.00
Desconocen	2	20.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	3	30.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado los cuales son diez, el 30.00% se abstuvo a contestar, otro 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% desconocen si se aplican, el 10.00% consideran que no existe la aplicación de estrategias, y un 10.00% considera que es a iniciativa del personal de la unidad de recursos humanos.

**Interpretación:**

Existe un gran desconocimiento en el personal que operativiza la funcion de administración de recursos humanos, en cuanto a la forma en que se aplican las estrategias.

**Pregunta No. 9**

¿De qué forma se proyecta la oferta y demanda del personal?

**Objetivo:**

Investigar cuales son los medios utilizados para proyectar la oferta y demanda de personal.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No se realiza	4	40.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	3	30.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas, el 40.00% contestó que la oferta y la demanda de personal no se realiza, un 30.00% no contestó y otro 30.00% no devolvió el cuestionario.

**Interpretación:**

Se puede notar que la mayoría del personal que operativiza la función de administración de recursos humanos desconoce si se proyecta la oferta y demanda de personal en la Facultad de Odontología.

**Pregunta No. 10**

¿Que medios utilizan para llevar a cabo la oferta y demanda de personal?

**Objetivo:**

Conocer los medios utilizados para realizar la oferta y demanda de personal

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Si es personal docente, lo realiza Junta directiva y si es administrativo lo hace Decanato conforme a necesidades	1	10.00
Ninguno	1	10.00
No se realiza	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	4	40.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% se abstuvo a contestar, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% contesto que la oferta y demanda de personal la lleva a cabo Junta Directiva para el Docente y Decanato para el Administrativo, un 10.00% manifestó que no se lleva a cabo ningún proceso, y otro 10.00% opina que no se realiza.

**Interpretación:**

Se puede notar que el personal que operativiza la funcion de administración de recursos humanos se abstuvo a contestar porque en la Facultad no se lleva a cabo la oferta y demanda de personal

***Pregunta No. 11***

¿Que tipo de planes se ejecutan en la unidad de recursos humanos para el desarrollo de las actividades?

**Objetivo:**

Determinar que tipo de planes se están ejecutando en la unidad de recursos humanos de la Facultad de Odontología.

<b>CARTACTERISTICA</b>	Fr.	%
Para elaboración de planillas de pago,	1	10.00
No hay planes	1	10.00
Desconocen	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstenciones	4	40.00
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% no contestaron, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% contestó que los planes que se ejecutan mas que todo son para elaboración de planillas de pagos de diferentes compromisos que tienen la Facultad, un 10.00% considera que no hay planes, y un otro 10.00% desconoce si existen.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función desconoce que tipo de planes se ejecutan en la unidad de recursos humanos.

***Pregunta No. 12***

¿Considera que los planes de trabajo desarrollados se cumplen en su totalidad?

***Objetivo:***

Conocer si los planes de trabajos que se desarrollan se están cumpliendo totalmente.

<b>OPCIONES</b>	CARACTERÍSTICA	Fr.	%
SÍ		1	10.00
NO	Hay mucho que hacer en la unidad de recursos humanos No hay una visión compartida <b>No se llevan a cabo</b>	3	30.00
Cuestionario s no devueltos		3	30.00
Abstención		3	30.00
TOTALES		10	100.00

### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 30.00% considera que no, ya que hay mucho que hacer en la unidad de recursos humanos, no hay visión compartida y por otra parte no se lleva a cabo, otro 30.00% se abstuvo a contestar, un 30.00% y el 10.00% contestó que si conocen los planes de trabajo.

### Interpretación:

Se puede decir que no se están cumpliendo en su totalidad los planes de trabajo y que un buen porcentaje del personal que operativiza la función de administración de recursos humanos no conoce de la existencia de estos.

### **Pregunta No. 13**

¿Cuáles son las funciones que desarrolla en la unidad?

*Objetivo:*

Conocer cuales son las funciones que se desarrollan en la unidad de recursos humanos.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Elaborar planillas de pago, llevar registro de asistencias y permisos del personal y elaborar de movimientos del sector docente	1	10.00
Revisar planillas de salarios, recolectar firma en planilla del personal, entrega de cheque a docentes horas clases	1	10.00
Manejar el SIRHI y llevar control del reloj marcador y permisos del personal	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

### **Análisis:**

De las personas encuestadas, el 40.00% se abstuvo a contestar, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% contesto que las funciones de la unidad de recursos humanos son elaborar planillas de pago, llevar registro de asistencias y permisos del personal y elaborar de movimientos del sector docente, un 10.00% considera que es revisar planillas de salarios, recolectar firma en planilla del personal, entrega de cheque a docentes horas clases, otro 10.00% opina que es manejar el SIRHI y llevar control del reloj marcador y permisos del personal.

**Interpretación:**

La mayoría del personal involucrado desconoce cuales son las funciones que realiza la unidad de recursos humanos

**Pregunta No. 14**

¿Considera que están bien definidas las funciones que le corresponde realizar?

Objetivo:

Investigar si están bien definidas las funciones que le corresponde realizar a cada uno de los empleados de la unidad

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr.	%
SÍ	No hay problemas porque se trata de agilizar el trabajo	2	20.00
NO	Se necesita capacitación de las actividades a realizar No están definidos los objetivos y la unidad de recursos humanos no es reconocida algunos de los empleados de la Facultad Hay empleados que se toman atribuciones que no les competen	3	30.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstención		2	20.00
TOTALES		10	100.00

### **Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 30.00% respondió que no, manifestaron que es necesario recibir capacitación para realizar las actividades, que los objetivos no están definidos y la unidad de recursos humanos no es reconocida por la mayoría de los empleados, y que existen empleados que se toman atribuciones que no les competen, un 30.00% no devolvió el cuestionario, el 20.00% se abstuvo a contestar, mas sin embargo un 20.00% contesto que si, manifestando que no existen problemas ya que se trata de agilizar el trabajo.

### **Interpretación:**

El personal que operativiza la funcion desconoce si las funciones están bien definidas.

### **Pregunta No.15**

¿Están definidos los procesos de trabajo que se ejecutan en la unidad de recursos humanos?

### **Objetivo:**

Determinar si los procesos de trabajos están bien definidos

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
SÍ	En lo que respecta al SIRHI si están bien definidos Cada cual sabe lo que tiene que hacer	2	20.00
NO	<b><i>Falta mucho por hacer No hay objetivos establecidos</i></b>	2	30.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstención		3	30.00
TOTALES		10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 30.00% contestó que no están definidos los procesos de trabajo ya que falta mucho por hacer y no hay objetivos establecidos, un 30.00% se abstuvo a contestar, otro 30.00% no devolvieron el cuestionario, mas si embargo un 20.00% contestó que si están bien definidos los procesos con respecto al SIRHI y porque cada cual sabe lo que tiene que hacer.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función de administración de recursos humanos desconoce si están definidos los procesos de trabajo que se ejecutan.

***Pregunta No. 16***

¿Mencione los manuales de procedimientos para la ejecución de sus actividades?

**Objetivo:**

Conocer cuales son los manuales de procedimientos para realizar las actividades.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Formulación y liquidación de planillas de remuneración	1	10.00
No hay	2	20.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 40.00% se abstuvo a contestar esta pregunta, el 30.00 no devolvió el cuestionario, el 20.00% manifiestan que no hay y un 0.00% contestó que los manuales de procedimientos que existen son los de formulación y liquidación de planillas de remuneraciones

**Interpretación:**

El personal que operativiza desconoce de la existencia de manuales para la ejecución de las actividades.

***Pregunta No. 17***

¿Considera que los planes de trabajo establecidos se cumplen en su totalidad?

**Objetivo:**

Determinar si se cumplen en su totalidad los planes de trabajo establecidos.

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
NO	<b><i>Se llevan a cabo las tareas urgentes No hay planes</i></b>	4	40.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstención		3	30.00
TOTALES		10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, el 40.00% manifestó que no se cumplen los planes de

trabajo establecido porque solo se llevan a cabo las tareas urgentes, un 30.00% no contesto y un 30.00% no devolvió los cuestionarios.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función desconoce si se cumplen los planes de trabajo.

***Pregunta No. 18***

¿Cuáles de los siguientes programas están implementados en la Unidad?

***Objetivo:***

Conocer cuales de los programas de recursos humanos tiene implementado la unidad.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo y Sueldos y Salarios	1	10.00
Inducción	1	10.00
Sueldos y Salarios	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

Análisis:

Del 100.00% del personal encuestado los cuales son diez, el 40.00% no contestaron, un 30.00% no devolvió los cuestionarios, el 10.00% contesto que hay programas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y Desarrollo y sueldos y salarios, un 10.00% contesta que existe el de Inducción, otro 10.00% el de sueldos y salarios.

Interpretación:

Una parte del personal que operativa la función de administración de recursos opinan que hay algunos programas pero la mayoría desconoce la existencia de estos.

**Pregunta No.19**

¿Describa brevemente el proceso de reclutamiento y selección de personal en su unidad?

*Objetivo:*

Conocer cuales son los procedimientos que se utilizan para el reclutamiento y selección de personal.

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Desconocen	2	20.00
Para el personal administrativo, primero se define la necesidad del recurso humano, se establecen los requisitos que el jefe solicitante del recurso considera necesario para el puesto involucrándose en este proceso, el Decanato y el jefe que requiere al recurso. Para el Personal docente es Junta	2	20.00

Directiva que nombra una comisión junto con el director de Educación Odontológica para realizar el proceso de selección, sometiendo a concurso la plaza.		
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	3	30.00
TOTALES	10	100.00
		0

**Análisis:**

De las personas encuestadas, un 30.00% se abstuvo a contestar, otro 30.00% no devolvieron los cuestionarios, el 20.00% desconoce la el proceso de reclutamiento y un 20.00% manifestó que para el personal administrativo se encarga de llevarlo a cabo junto con el jefe solicitante, para el personal Docente, Junta Directiva nombra una comisión y somete a concurso la plaza.

***Interpretación:***

Se puede observar que la unidad de recursos humanos no es la encargada de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal.

***Pregunta No. 20***

En que momento se lleva a cabo el proceso de inducción?

**Objetivo:**

Determinar cual es la forma de llevar a cabo la inducción de personal contratado.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No existe el proceso	4	40.00
Desconocen	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	2	20.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, un 40.00% opinan que no existe el proceso, un 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% no contestó, y un 10.00% desconoce en que forma se lleva a cabo.

**Interpretación:**

La inducción de personal no se lleva a cabo en la Facultad de Odontología.

***Pregunta No. 21***

¿Con qué frecuencia se capacita al personal en la unidad?

**Objetivo:**

Investigar si se capacita al personal que labora en la unidad.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No hay	3	30.00
No hay frecuencia, solamente se lleva a cabo cuando hay financiamiento y de tomando en cuenta el horario de trabajo	1	10.00
Trimestralmente y por grupos	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	2	20.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, el 30.00% contestó que no hay capacitaciones, un 30.00% no devolvió el cuestionario, el 20.00% no contestaron, un 10.00% opina que se lleva a cabo cuando existe financiamiento y tiempo de trabajo, y el 10.00% restante opina que se realizan trimestralmente.

**Interpretación:**

Se puede concluir que casi no se dan capacitaciones en la unidad de recursos humanos.

***Pregunta No. 22***

Con que frecuencia se desarrolla la evaluación del desempeño al personal?

**Objetivo:**

Investigar si se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal que labora en la Facultad.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No hay	6	60.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
No contestaron	1	10.00
Abstención	1	10.00
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

**Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, el 60.00% contesta que no se lleva a cabo la evaluación del desempeño, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios y un 10.00% no contesto.

**Interpretación:**

El personal que operativiza la función de administración de recursos no lleva a cabo la evaluación del desempeño para todos los empleados de la Facultad.

### **Pregunta No. 23**

¿Qué parámetro utilizan en la unidad para asignar los sueldos y salarios a los empleados?

#### **Objetivo:**

Determinar cuales son los parámetros utilizados para asignar sueldos a los empleados

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No hay parámetros se hace por amiguismo	3	30.00
Depende del momento y según lo estimen conveniente las autoridades	1	10.00
Nivel académico y experiencia laboral	1	10.00
Se hace a nivel central de la Universidad y de acuerdo al reglamento de escalafones	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	1	10.00
TOTALES	10	100.00

#### **Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 30.00% manifestó que no existen parámetros lo que vale es el amiguismo, un 30.00% no devolvió el cuestionario, el 10.00% no contestaron otro 10.00% opina que depende el momento en que se lleven cabo, otro 10.00% considera que se toma en cuenta el nivel académico y experiencia laboral del empleado, a la vez otro 10.00% manifestó que estos lineamientos son dictados a nivel central de la Universidad de El Salvador.

#### **Interpretación:**

Se puede deducir que los parámetros para asignar los sueldos y salarios a los empleados los determinan las autoridades de la Facultad.

**Pregunta No. 24**

¿De qué manera se implementa la higiene y seguridad ocupacional?

**Objetivo:**

Determinar cual es la manera de implementacion de la higiene y seguridad ocupacional en la Facultad de Odontología.

.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
A través de capacitaciones	1	10.00
No existe	5	50.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	1	10.00
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 50.00% respondió que no existe el programa de higiene y seguridad ocupacional, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% opina que se da a través de capacitaciones, y el 10.00% restante, no contesto.

**Interpretación:**

La unidad de recursos humanos no ha implementado este programa para el bien de sus empleados.

**Pregunta No. 25**

¿Considera que los programas implementados se desarrollan en su totalidad?

**Objetivo:**

Conocer si se están desarrollando los programas implementados.

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
NO	No hay desarrollo Se hacen eventualmente	4	40.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstención		3	30.00
TOTALES		10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% contesto que los programas no se desarrollan en su totalidad, debido a que no hay desarrollo y en ocasiones se hacen eventualmente, un 30.00% no contesto, otro 30.00% no devolvió los cuestionarios.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función de administración de recursos humanos desconoce se están implementando los programas en su totalidad.

**Pregunta No. 26**

¿Qué otros programas consideran necesarios para la ejecución de sus actividades?

*Objetivo:*

Conocer que otros programas se necesitan para la ejecución de las actividades.

<b>CARTACTERISTICA</b>	Fr.	%
Plan de trabajo por parte de las autoridades	1	10.00
Formación pedagógica y de Recursos Humanos	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	5	50.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, el 50.00% no contesto la pregunta, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% contesto que es necesario implementar programas de formación pedagógica, y otro 10.00% considera que las autoridades presente un plan de trabajo.

***Interpretación:***

La mayoría del personal involucrado no opino sobre los programas que serian necesarios implementar para la ejecución de sus actividades.

**Pregunta No. 27**

¿Cuál es la posición jerárquica que ocupa la unidad de recursos humanos dentro de de la Facultad?

**Objetivo:**

Conocer que posición jerárquica ocupa la unidad de recursos humanos en la Facultad de Odontología.

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
No esta contemplada en el organigrama	1	10.00
Desconocen	3	30.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	3	30.00
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, un 30.00% desconoce que posición ocupa, otro 30.00% no contesto, el 30.00% no devolvió los cuestionarios y el 10.00% restante, manifestó que no ocupa ningún nivel jerárquico.

**Interpretación:**

El personal que operativiza la funcion desconoce cual es el nivel jerárquico que ocupa la unidad de recursos humanos.

**Pregunta No.28**

Detalle la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos.

**Objetivo:**

Determinar cual es la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Desconocen	3	30.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% se abstuvo a contestar, un 30.00% desconoce cual es la estructura orgánica de la unidad, y un 30.00% no devolvió los cuestionarios.

**Interpretación:**

El personal que operativiza la funcion de administración de recursos humanos desconoce cual es estructura orgánica de la unidad de recursos humanos.

**Pregunta No. 29**

Mencione la visión y la misión de la unidad de recursos humanos.

**Objetivo:**

Conocer cual es la visión y misión de la unidad de recursos humanos y si sus empleados la conocen.

<b>CARTACTERISTICA</b>	Fr.	%
Desconocen	2	20.00
No existe	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, el 40.00% se abstuvo a contestar, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% no conoce cual es la misión y visión de la unidad de recursos humanos, y un 10.00% opina que no existe,

**Interpretación:**

El personal que operativiza desconoce cual es la misión y visión de la unidad de recursos humanos.

***Pregunta No. 30***

¿Qué mecanismos utilizan para motivar al personal?

**Objetivo:**

Investigar cuales son mecanismo utilizados para mantener al personal motivado

<b>CARTACTERISTICA</b>	Fr.	%
Capacitaciones parciales	1	10.00
La intimidación	1	10.00
No existen mecanismos	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	4	40.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, el 40.00% se abstuvo a contestar, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% manifestó que los mecanismos de motivación son las capacitaciones parciales, otro 10.00% opina que es la amenaza, y un 10.00% considera que no existen mecanismos.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función desconoce cuales son los mecanismos utilizados para motivar al personal.

***Pregunta No. 31***

¿En qué forma se da la comunicación entre el personal?

**Objetivo:**

Investigar como se da la comunicación entre el personal de la Facultad

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Verbal y escrita	3	30.00
Escrita	1	10.00
Verbal	1	10.00
No contestaron	2	20.00

Cuestionarios no devueltos	3	30.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 30.00% manifestó que la comunicación se da de forma verbal y escrita, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% se abstuvo a contestar, el 10.00% opina que es escrita, y un 10.00% dijo que se da verbalmente.

**Interpretación:**

La mayoría del personal que operativiza la función opina que en la Facultad se dan los dos tipos de comunicación, la verbal y la escrita.

**Pregunta No 32**

¿Cómo evalúa el sistema de comunicación que se desarrolla en la Facultad?

<b>OPCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Regular	Hay que trabajar mas en este sistema	1	10.00
Deficiente	<b>No se informa a todas las instancias involucradas</b> <b><i>Hay poca comunicación</i></b>	4	40.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00

Abstención		2	20.00
TOTALES		10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% manifestó que la comunicación es deficiente porque hay poca comunicación, un 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 20.00% no contestaron y el 10.00% restante opina que es regular ya que hay que trabajar mas en este sistema.

**Interpretación:**

El sistema de comunicación que existe en la facultad es deficiente porque la comunicación no llega a todas las instancias.

**Pregunta No 33**

¿Le proveen a la unidad de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) necesarios para desarrollar la función de administración?

**Objetivo:**

**Investigar si la unidad de recursos humanos cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento.**

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr.	%
SÍ		1	10.00
NO	<i>Dificultades económicas</i>	2	20.00

	<b>La unidad no esta reconocida</b>		
Desconocen		1	10.00
Cuestionarios no devueltos		3	30.00
Abstención		3	30.00
TOTALES		10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, un 30.00% no contestaron, el 30.00% no devolvió los cuestionarios, un 20.00% opino que no por dificultades económicas y porque la unidad no esta reconocida, un 10.00% desconocen, y el 10.00% restante, manifestó que a la unidad de recursos humanos se le provee de los recursos necesarios.

**Interpretación:**

A la unidad de recursos humanos no se le provee de los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

**Pregunta No. 34**

¿De qué forma se supervisa las actividades que desarrollan los empleados?

## **Objetivo**

Conocer cual es método que utilizan para supervisar el trabajo que realizan los empleados

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
De ninguna forma	4	40.00
En base al funcionamiento que cada cual desempeña	1	10.00
Solo por parte del Jefe inmediato	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	1	10.00
TOTALES	10	100.00

## **Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son diez, el 40.00% manifestó que la supervisión no sea realiza de ninguna forma, el 30.00% no devolvieron los cuestionarios, un 10.00% opina que en base al funcionamiento que cada cual desempeña, otro 10.00% solo parte del jefe inmediato, y el 10.00% restante se abstuvo a contestar.

## **Interpretación:**

En la Facultad de Odontología no se utiliza ningún método de supervisión, porque las únicas personas que ejercen supervisión hacia los empleados son los jefes inmediatos.

**Pregunta No 35**

Mencione los mecanismos de control implementados para el desarrollo de las actividades de los empleados.

**Objetivo**

Investigar cuales son los mecanismos de control que tiene implementado la Facultad para de las actividades

<b>CARTACTERISTICA</b>	<b>Fr.</b>	<b>%</b>
Registro de información	4	40.00
Ninguno	1	10.00
Desconocen	1	10.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
Abstención	1	10.00
TOTALES	10	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son diez, el 40.00% manifestó que los mecanismos de control implementados para el desarrollo de las actividades son el registro de información, un 30.00% no devolvió los cuestionarios, el 10.00% manifestó que no hay mecanismos, otro 10.00% desconocen, y el 10.00% restante, no contestaron.

**Interpretación:**

En la Facultad de Odontología el mecanismo de control implementado para el desarrollo de las actividades, es el reloj marcador y en el caso del personal docente se realiza una jornalizacion.

**Pregunta No 36**

Espacio reservado para incluir algún elemento (aspecto) que no se considere en el instrumento de recolección de información y que contribuya al alcance del objetivo de estudio que se lleva a cabo

**Objetivo:**

Identificar algunos aspectos que no se hayan mencionado en el instrumento de recolección de datos y ayude al trabajo de investigación

<b>CARTACTERISTICA</b>	Fr.	%
Elaborar el verdadero rol de la unidad de recursos humanos	1	10.00
Las actividades deben darse a conocer a	1	10.00

todos los miembros de la Facultad, para así desarrollar el plan político de las autoridades y alcanzar las metas y objetivos, trabajando en equipo, a la vez hay que capacitar en recursos humanos al personal de dirección		
No contestaron	5	50.00
Cuestionarios no devueltos	3	30.00
TOTALES	10	100.00

### **Análisis**

Del 100.00% del personal encuestado que son diez, el 50.00% no brindo su opinión acerca de algún elemento no contemplado en la encuesta, un 30.00% no devolvió el cuestionario, mientras que un 10.00% opina que hay que elaborarle el rol a la unidad, un 10.00% Manifestó que Las actividades deben darse a conocer a todos los miembros de la Facultad, para así desarrollar el plan político de las autoridades y alcanzar las metas y objetivos, trabajando en equipo, a la vez hay que capacitar en recursos humanos al personal de dirección.

### **Interpretación:**

Algunos aspectos van encaminado a que a la unidad de recursos humanos se le debe definir su verdadero rol, así también en la Facultad se debe trabajar en equipo y que todas las actividades se den a conocer a todos los miembros para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Cuestionario contestado por el personal demandante del servicio que ofrecen las unidades involucradas con la función de administración de recursos humanos en la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.

*Pregunta No. 1*

¿Existe en la Facultad la unidad de recursos humanos que atienda las necesidades de los empleados?

**Objetivo:**

Investigar si en la Facultad de Odontología existe la unidad de recursos humanos.

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr	%
SÍ	No se ha dado a conocer a todos los empleados No esta reconocida No tiene definidas sus funciones Opera parcialmente	30	50.00
NO	No ha sido creada formalmente por parte de las autoridades de la Facultad Falta personal que conozca de administración Falta personal que conozca de administración No es reconocida por el personal No se sabe donde acudir para solicitar los servicios No se ejecutan acciones de recursos humanos	20	33.33
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
TOTALES		60	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son sesenta, el 50.00% contesto que existe la unidad de recursos humanos, mientras que un 33.33% contesto que no y un 16.67% no devolvieron los cuestionarios.

Del personal que contesto que si de los cuales son treinta, consideran que no se ha dado a conocer a todos los empleados, que no esta reconocida, no tiene definida sus funciones y que opera parcialmente.

Del personal que contesto que no, de los cuales son veinte, manifestaron que la unidad no ha sido creada formalmente por las autoridades, falta personal que conozca de administración, que no es reconocida por todo el personal de la Facultad, no se ejecutan acciones de recursos humanos, y que no saben donde acudir para solicitarlos servicios.

*Interpretación:*

Se puede observar que la mayoría del personal demandante del servicio, no conoce de la existencia de la unidad de recursos humanos en la Facultad.

*Pregunta No. 2*

¿Le brinda la unidad de recursos humanos a todos los servicios que demanda?

**Objetivo:**

Conocer si la unidad de recursos humanos brinda todos los servicios a los demandantes.

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr	%
SÍ	Ofrece un buen porcentaje Los ofrece todos hasta la fecha	10	16.67
NO		30	30.00
Cuestionari		10	16.67

os no devueltos			
Abstención		10	16.67
TOTALES		60	100.00

Análisis:

Del 100.00 % del personal encuestado que son sesenta, un 30.00% considera que no, el 16.67% considera que la unidad brinda todos los servicios que demandan, un 16.67% no contestaron y un 16.67% no devolvió los cuestionarios.

Del personal que contesto que si los cuales son diez, algunos manifestaron que ofrece un buen porcentaje de servicios y otros opinan que los ofrece todos hasta la fecha.

Del personal que contesto que no manifestó que

Interpretación:

La mayoría de los demandantes del servicio consideran que la unidad de recursos humanos no brinda todos los que se demandan.

*Pregunta No. 3*

¿Cuáles de las siguientes unidades le ha brindado servicios de recursos humanos?

Objetivo:

Identificar cuales son las unidades de la Facultad que prestan servicios de recursos humanos.

OPCIONES	Fr	%
Administración Financiera	25	41.69
Decanato y Administración Financiera	10	16.68

Administración Financiera y Recursos Humanos	8	13.14
Administración Financiera y Junta Directiva	2	3.34
Planificación	2	3.34
Decanato, Administración Financiera y Recursos Humanos	1	1.67
Cuestionarios no devueltos	10	16.67
Abstenciones	1	1.67
TOTAL	60	100.00

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son sesenta, el 41.69% manifestó que las unidades que le han brindado servicios de recursos Humanos son la Administración Financiera, un 16.68% contestó que es la Administración Financiera y el Decanato, un 13.14% opina que además de Administración Financiera también es la Unidad de recursos humanos, el 3.34% Manifiesta que es Administración Financiera y Junta Directiva, otro 3.34% contestó que la unidad de Planificación, el 1.67% opina que es el Decanato, otro 1.67% manifiesta que es Administración Financiera, recursos humanos y Decanato, un 1.67% no contestó y el 16.67 no devolvió los cuestionarios.

Interpretación:

La administración financiera de la Facultad de Odontología es la que más ofrece servicios de recursos humanos.

*Pregunta No. 4*

¿Considera conveniente que el servicio que brinda la unidad de recursos se involucren otras unidades de la Facultad?

Objetivo:

Conocer si es conveniente que otras unidades se involucren en el servicio que presta la unidad de recursos humanos

OPCIONES	CARCTERISTICA	Fr	%
SÍ	Para garantizar la calidad del servicio Para conocer hacia donde va el desarrollo de la Facultad Por tradición siempre se ha trabajado así Para una mejor comunicación y porque la unidad no esta completa Otras unidades ya tienen experiencia La unidad no esta creada Por falta de personal	23	38.33
NO	El trabajo se hace empíricamente sin conocimiento de las necesidades Es necesario centralizar los servicios Mucho se pierde tiempo	18	30.00
Desconocen		3	5.00
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
Abstención		6	10.00
	TOTAL	60	100.00

### *Análisis*

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son sesenta, el 38.33% manifestó que es necesario que otras unidades se involucre en el servicio que presta la unidad de recursos humanos, mientras que un 30.00% contestó que no, un 16.67% no devolvió el cuestionario, un 10.00% no contestaron y un 5.00% desconoce.

Del personal que contesto que si los cuales son veintitrés opinaron que es necesario garantizar la calidad del servicio, a la vez conocer hacia donde va el desarrollo de la Facultad, además que tradicionalmente se ha trabajado así, por lo tanto debe ser así para que exista comunicación y porque la unidad no esta completa, manifestando también que otras unidades ya tiene experiencia en esa área, además la unidad no esta creada

Del personal que contesto que no, los cuales son treinta opinaron que el trabajo se hace empíricamente, considerando

necesario centralizar los servicios ya pierde mucho tiempo con la descentralización.

Interpretación:

Se puede notar que la mayoría de los demandantes del servicio consideran necesario el involucramiento de otras unidades en los servicios de la unidad de recursos, porque la unidad no los ofrece todos, porque desconocen la existencia de esta y que por tradición así se ha hecho en la Facultad.

Pregunta No. 5

¿Cuáles servicios le brinda la unidad de recursos humanos establecida en la Facultad?

Objetivo:

Conocer cuales son los servicios que brinda la unidad de recursos humanos

CARTACTERISTICA	Fr	%
Certificados del Seguro Social y Seguro de Vida	16	26.67
Documentación de AFPs	2	3.33
Control de asistencia	4	6.67
Elaboración de Planillas	2	3.33
Constancias para declaración dela Renta	<b>2</b>	3.33
Certificados Patronales, seguro de vida, AFPs	3	5.00
Tramite de cheques a profesores invitados	2	3.33
Entrega de Certificados del seguro social, de vida, hacer efectivos permiso, control de asistencia, elaboración de planillas, registro de expedientes de empleados asesoria referente a incapacidades	12	20.00
Elaboración de Planillas, entrega de certificados del Seguro social, capacitación	1	1.67
Elaboración de acuerdos y contratos	<b>1</b>	1.67
Certificados del seguro social y tramite	1	1.67

de incapacidades		
No contestaron	4	6.67
Cuestionarios no devueltos	10	16.67
TOTALES	60	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son cincuenta, el 26.67% contestaron que los servicios que les brinda la unidad de recursos humanos es la entrega de certificados de seguro social y seguro de vida, el 3.33% manifestaron que es la entrega de documentos de AFPs, el 6.67% opina que es el control de asistencia, el 3.33% manifiestan que es la elaboración de planillas, otro 3.33% contesto que es la entrega de constancias

para declaración de renta, un 5.00% manifestó que es la entrega de certificados patronales, de vida y documentos de AFPs, el 3.33% considera que los servicios recibidos es el tramite de cheques para profesores invitados, un 20.00% contesto que es la entrega de certificados del seguro sociales, de vida, hacer efectivos permisos, control de asistencia, elaboración de planillas, registro de expedientes de empleados asesoria referente a incapacidades, un 1.67% manifiesta que es la elaboración de Planillas, entrega de certificados del Seguro social, capacitación, otro 1.67% opino que es la elaboración de acuerdos y contratos, un 1.67% considera que los servicios recibidos son certificados del seguro social y tramite de incapacidades, un 6.67% no contesto el 16.67% no devolvieron los cuestionarios.

**Interpretación:**

Se puede notar que los servicios que ofrece la unidad de recursos humanos mas que todo son la entrega de certificados patronales, seguro de vida, documentación de AFPs y tramite de incapacidades.

*Pregunta No. 6*

¿Cuáles servicios le brindan las otras unidades que realizan la función que le compete desarrollar a la unidad de recursos humanos en la Facultad?

*Objetivo:*

Conocer que servicios ofrecen las otras unidades involucradas en la función de administración de recursos humanos

CARTACTERISTICA	Fr.	%
Constancias de sueldo, tiempo de servicio y firma de planillas de pago	23	38.33
Permisos personales, constancias de sueldo, boletas de pago, firma de planillas y pago de viáticos	10	16.67
Constancias de sueldo, control de gastos fijos, contratación de personal y capacitaciones	2	3.33
Constancias de sueldos y autorización de permisos	5	8.33
Cuestionarios no devueltos	10	16.67
Abstención	10	16.67
TOTALES	60	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son sesenta, el 38.33% contestó que los servicios que le ofrecen otras unidades son constancias de sueldo, tiempo de servicio y firma de planillas de pago, un 16.67% manifestó que los servicios

ofrecidos son permisos personales, constancias de sueldo, boletas de pago, firma de planillas y pago de viáticos, un 16.67% de los encuestados no contestaron, otro 16.67% no devolvió los cuestionarios, el 8.33% restante, manifestó que son constancias de sueldos y autorización de permisos un y el 3.33% opino que es constancias de sueldo, control de gastos fijos, contratación de personal y capacitaciones

Interpretación:

Según lo contestado por el personal demandante del servicio se puede notar que la mayoría solicita en otras unidades

constancias de sueldo, de tiempo de servicio y firma de planillas de pago de sueldo.

*Pregunta No. 7*

¿Qué le parece la calidad del servicio que brindan las unidades involucradas?

**Objetivo:**

Conocer como evalúan el servicio de las unidades involucradas con la función de administración de recursos humanos.

DECANATO

OPCIONES	CARACTERÍSTICAS	Fr	%
Excelente	Atienden bien al empleado y le resuelven los problemas	9	15.00
Bueno	No opinaron	18	30.00
Regular	Resuelven los problemas a medias, la información no es oportuna ni veraz y existe demora en el servicio	12	20.00
Deficiente	El personal no es el idóneo No ofrecen ningún servicio No atienden al personal	7	11.67
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
Abstención		4	6.67
	TOTAL	60	100.00

**Análisis:**

Del 100.00% de las personas encuestadas que son sesenta, el 30.00% opina que es bueno, un 20.00% que es regular, el 16.67% restante no devolvieron los cuestionarios, el 15.00% contestó que el servicio ofrecido es excelente, el 11.67% considera que es deficiente, y un 6.67% se abstuvo a contestar.

Del personal que contesto que el servicio es excelente, los cuales son nueve, e atienden bien al empleado y que le resuelven los problemas.

Del personal que contesto que el servicio es regular, los cuales son doce, el opinaron que los problemas los resuelven a medias, que la información no es veraz ni oportuna y se tardan mucho en ofrecer el servicio.

Del personal que contesto que el servicio es deficiente, los cuales son siete, consideran que el personal no es el idóneo, manifestando que no ofrecen ningún servicio y que no atienden al personal.

#### ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr	%
Excelente	Siempre resuelven los problemas	10	16.67
Bueno	Demora en el servicio No atienden bien al empleado ni ofrecen buena asesoria	22	36.66
Regular	Demora en el servicio Hay que realizar algunos cambios Falta de recursos humanos	15	25.00
Deficiente	Algunos miembros de la unidad, no atienden oportunamente las necesidades de los empleados	3	5.00
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
	TOTAL	60	100.00

#### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas, el 36.66% opina que es bueno, el 16.67% contesto que el servicio ofrecido el excelente, un 25.00% que es regular, un 16.67% considera que es deficiente, el 16.67% no devolvieron los cuestionarios y el 5.00% restante considera que es deficiente.

Del personal que contesto que el servicio es excelente, los cuales son diez, el opinaron que siempre resuelven los problemas.

Del personal que contesto que el servicio es bueno, los cuales son veintidós, consideran que existe mucha demora, que no atienden bien al empleado y no dan buena asesoria

Del personal que contesto que el servicio es regular, los cuales son quince, manifiestan que hay mucha demora, y faltan recursos humanos.

Del personal que contesto que el servicio es deficiente, los cuales son dos, opinaron que algunos miembros de la unidad no atienden oportunamente las necesidades.

#### RECURSOS HUMANOS

OPCIONES	CARACTERÍSTICA	Fr	%
Excelente	Siempre esta todo al día y se preocupan por el persona El personal es muy capaz	10	16.67
Bueno	Atienden bien al personal pero no se preocupan en ayudarle	25	41.66
Regular	El servicio es muy tardado Falta de recursos humanos	10	16.67
Deficiente	Muy tardado el servicio	5	8.33
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
TOTALES		60	100.00

#### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas que son sesenta, el 41.66% opina que es bueno, el 16.67% contesto que el servicio ofrecido es excelente, un 16.67% que es regular, el 16.67% no devolvieron los cuestionarios y un 8.33% considera que es deficiente.

De personal que contesto que el servicio es excelente, los cuales son diez, considera que siempre esta todo al día y se preocupan por el personal, además que el personal es muy capaz.

Del personal que contesto que el servicio es bueno, los cuales son veinticinco, opinaron, que no se preocupan en ayudar a los empleados, pero que atienden bien al personal.

Del personal que contesto que el servicio es regular, los cuales son diez, manifiestan que es muy tardado el servicio y que faltan recursos humanos.

Del personal que contesto que el servicio es deficiente, los cuales son cinco, consideran que algunos miembros de la unidad no atienden oportunamente las necesidades.

*Interpretación:*

Se puede observar que la mayoría de los demandantes del servicio opinan que es bueno el servicio que ofrecen las unidades encargadas de operativizar la función de administración de recursos.

*Pregunta No. 8*

¿Considera conveniente que exclusivamente la unidad de recursos humanos sea la encargada de brindar todos los servicios?

**Objetivo:**

Investigar si los demandantes consideran que sea la unidad de recursos humanos la que brinde todos los servicios.

OPCIONES		Fr.	%
SÍ	Se centralizaría el servicio y se ahorraría tiempo, agotamiento físico y burocracia Es la unidad donde debe tramitarse todo lo relacionado a recursos humanos Ayudaría que la atención sea oportuna y ordenaría algunos tramites Se podría hacer un diagnostico de las necesidades de la Facultad Habría un mejor control	37	61.67

	referente a la coordinación con otras unidades y ayudaría a tramites extrauniversitarios		
NO	La unidad no alcanzaría a realizar todo el trabajo por falta de personal Hay otras unidades que pueden proporcionar el servicio	13	21.66
Cuestionarios no devueltos		10	30.00
TOTALES		60	100.00

Análisis:

Del 100.00% del personal encuestado que son sesenta, el 61.67% consideran conveniente que la unidad de recursos humanos sea la única en brindar los servicios de recursos humanos, un 21.66% opinan que no y un 16.67% no devolvieron los cuestionarios.

Del personal que contestó que si los cuales son treinta y siete, consideran que centralizando el servicio se ahorraría tiempo, agotamiento físico y burocracia, como también opinan que es la unidad donde debe tramitarse todo lo relacionado a recursos humanos, que ayudaría a que la atención sea oportuna y ordenaría algunos tramites, se podría hacer un diagnostico de las

necesidades de la Facultad, y que habría un mejor control en lo que se refieren a la coordinación con otras unidades.

Del personal que contestó que no los cuales son trece, consideran que la unidad no alcanzaría a realizar todo el trabajo, debido a la falta de personal y existen otras unidades que pueden prestar este servicio.

Interpretación:

La mayoría de los empleados de la Facultad consideran

conveniente que la unidad de recursos humanos sea la única en

brindar todos los servicios del área.

Pregunta No. 9

¿Si la unidad de recursos humanos fuera la encargada de brindar el servicio, considera que mejoraría la calidad?

Objetivo:

Conocer si los servicios mejorarían si la unidad de recursos humanos fuera la encargada de brindarlos.

OPCIONES		Fr.	%
SÍ	Siempre y cuando las funciones estén bien definidas se lograría un mayor orden en lo que les compete Son muy competentes Hay que asignarle mas recursos Atenderían con mayor rapidez y ofrecerían mayor control No se harían las actividades de manera arbitraria y subjetiva Habría que promocionar la unidad y sus servicios	37	61.67
NO	Existe poco personal para brindar el servicio	8	13.33
Cuestionarios no devueltos		10	16.67
Abstención		5	8.33
TOTALES		60	100.00

Análisis:

Del 100.00% del personal encuestado los cuales son sesenta, el 61.67% consideran que mejoraría el servicio si fuera la unidad de recursos humanos la encargada de ofrecerlo, un 16.67% no devolvieron los cuestionarios, un 13.33% consideran que no, y un 8.33% no contestaron.

Del personal que contesto que si los cuales son treinta y siete, opinaron, siempre y cuando las funciones estén bien definidas se lograría un mayor orden en lo que les compete, además que el personal es muy competentes, que hay que asignarle a la unidad

mas recursos y así atenderían con mayor rapidez y ofrecerían mayor control, evitando que las actividades de manera arbitraria y subjetiva como también es necesario promocionar la unidad y los servicios que presta.

Del personal que contesto que no los cuales son ocho, manifiestan que existe poco personal para brindar los servicios.

Interpretación:

La mayoría de los empleados de la Facultad consideran que los servicios serian de calidad, si los ofrece la unidad de recursos humanos.

*Pregunta No. 10*

¿Además de los servicios que actualmente recibe cuáles otros consideran necesarios?

Objetivo:

Investigar que servicios además de los existentes en la Facultad, necesitan que se les ofrezca a los empleados.

CARTACTERISTICA	Fr	%
Inducción de personal, asesoria, reuniones e incentivos	1	1.67
Igualdad para todos los empleados y un mejor sueldo acorde a la canasta básica	4	6.67
Salud bucal para los empleados e hijos de estos	6	10.00
Menos burocracia, centro recreativo, sala de reuniones y tiempo para llevarlas a cabo	2	3.33
Una unidad completa de recursos humanos	2	3.33
Orientación psicológica, centro recreativo y mejores prestaciones	3	5.00
Guardería para los hijos de trabajadores	1	1.67
Seguro medico hospitalario privado	1	1.67
Capacitaciones, estímulos, promociones y	8	13.33

evaluaciones del desempeño		
Manuales de puestos	2	3.33
Apertura de expedientes a los empleados, historial laboral y comisiones para representar a los empleados	4	6.67
Que las autoridades no trabajen aisladamente	1	1.67
Nombrar un trabajador(a) social	1	1.67
Realizar auditorias de personal	1	1.67
Cuestionarios no devueltos	10	16.67
Abstención	13	21.66
TOTALES	60	100.00

#### Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son sesenta, el 21.66% no opinaron, un 16.67% no devolvieron el cuestionario. el 1.67% opinan que necesitan que siempre se realice la inducción de personal, se brinde asesoría, se lleven a cabo reuniones de trabajo y que existan más incentivos, el 13.33% contesto que quiere que se brinden capacitaciones, estímulos, promociones y evaluaciones del desempeño, un 10.00% considera que se les brinde salud bucal para los empleados y sus hijos, un 6.67% necesitan que exista igualdad para todos los empleados y un mejor sueldo acorde a la canasta básica, un 6.67% contesto que es necesarios la apertura de expedientes a los empleados, historial laboral y comisiones para representar a los empleados, el 5.00% considera que es necesario que se brinde orientación psicológica, además un centro recreativo y mejores prestaciones, el 3.33% quiere que no exista burocracia, que exista un centro recreativo, sala de reuniones, otro 3.33% quiere que exista una unidad completa de recursos humanos, un 3.33% que existan manuales de puestos, un 1.67% que se cree una guardería para los hijos de trabajadores, otro 1.67% necesita un seguro medico hospitalarios privado, Un 1.67% que las autoridades no trabajen aisladamente, otro 1.67% que se nombre un trabajador social, y el 1.67% restante, que se realicen auditorias de personal.

#### Interpretación:

De los servicios que más necesitan los empleados se tienen:

Atención en salud bucal para los empleados e hijos de estos,  
trato igual para todos los empleados, apertura de expedientes,

historial laboral, orientación psicológica, y un centro recreativo.

# **ANEXO No. 3**

**Formularios de registro y  
control**

FORMULARIOS DE REGISTRO Y CONTROL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**FORMULARIO PARA REQUISICION DE PERSONAL**

**Jefe responsable de la unidad:** \_\_\_\_\_

**Plaza solicitada:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Requisitos básicos:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Conocimientos generales:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Habilidades y Destrezas:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Experiencia Laboral:**

\_\_\_\_\_

---

---

---

*Fecha de la solicitud:*

---



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**EXPEDIENTE PERSONAL N°** \_\_\_\_\_

**Nombre del Empleado:**

\_\_\_\_\_

**Código del Empleado:**

\_\_\_\_\_

**Área de trabajo:**

\_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato:**

\_\_\_\_\_

**Fecha de ingreso a la Institución:**

\_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**CONTROL DE MOVIMIENTO DE PERSONAL**

**DATOS GENERALES:**

**Nombre del empleado:**

---

**Código del empleado:**

---

**Fecha de ingreso a la Institución:**

---

**UBICACIÓN ACTUAL:**

**Área de trabajo:**

---

**Unidad a la que pertenece:**

---

**Cargo:**

---

**Nombre del jefe inmediato:**

---

**DATOS HISTÓRICOS:**

**Áreas de trabajo anteriores (detallar en orden ascendente)**

---

---

---

**Cargos que ha desempeñado desde la fecha de ingreso a la institución:**

---

---

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

**CONTROL DE ASISTENCIA DE PERSONAL**

**MES Y AÑO** \_\_\_\_\_

**Nombre del empleado:**

\_\_\_\_\_

**Código del empleado:**

\_\_\_\_\_

**Área de trabajo:**

\_\_\_\_\_

**Unidad:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Días asistidos al trabajo:**

\_\_\_\_\_

**Permisos sin goce de sueldo:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Duración:** \_\_\_\_\_

**Permisos con goce de sueldo:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Duración.** \_\_\_\_\_

**Número de Inasistencias.** \_\_\_\_\_

**Número de salidas en Misión Oficial:**

\_\_\_\_\_

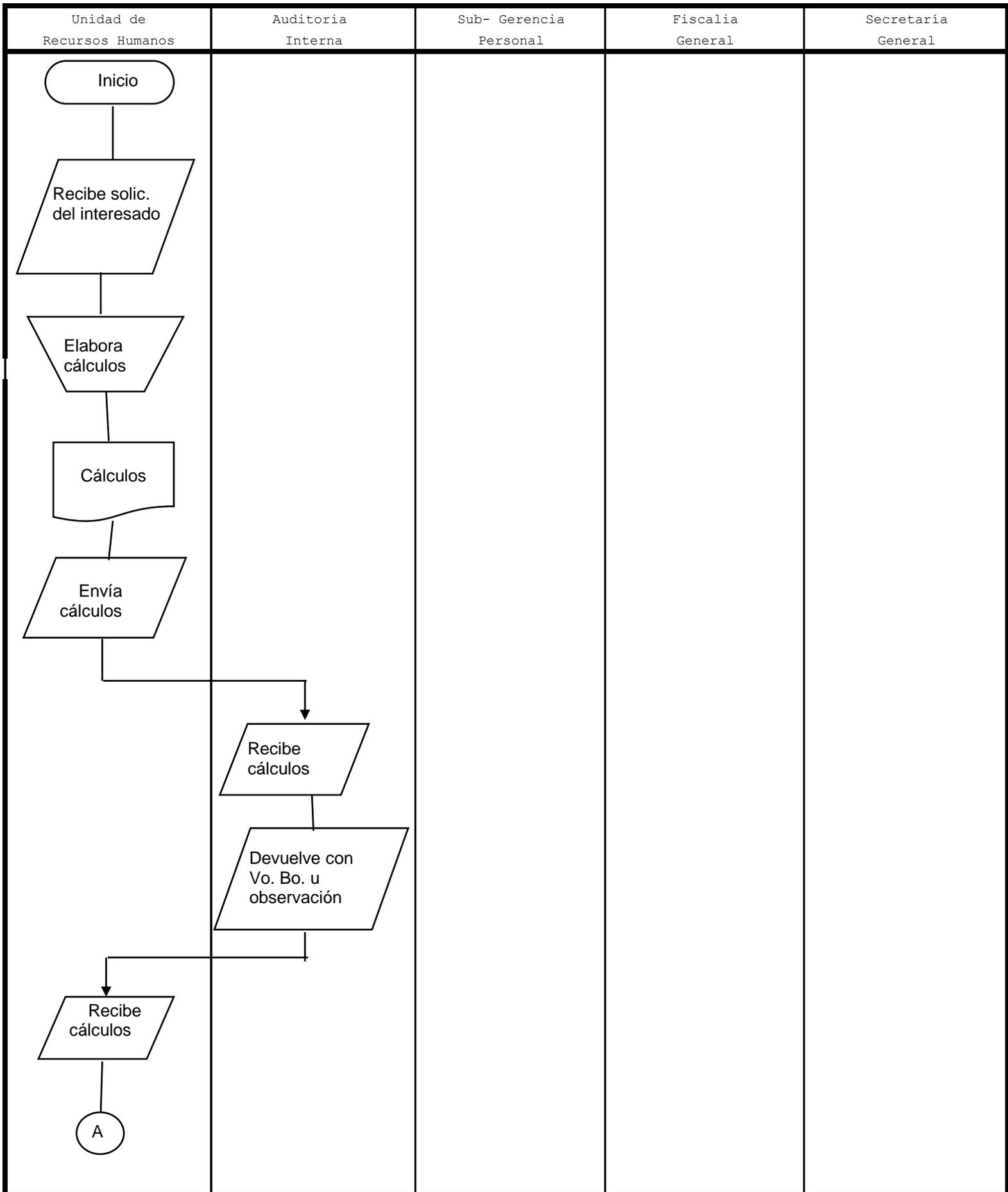
# **ANEXO No. 4**

**Diagramas de flujo de los  
procedimientos  
administrativos**

Estan en programa de Excel

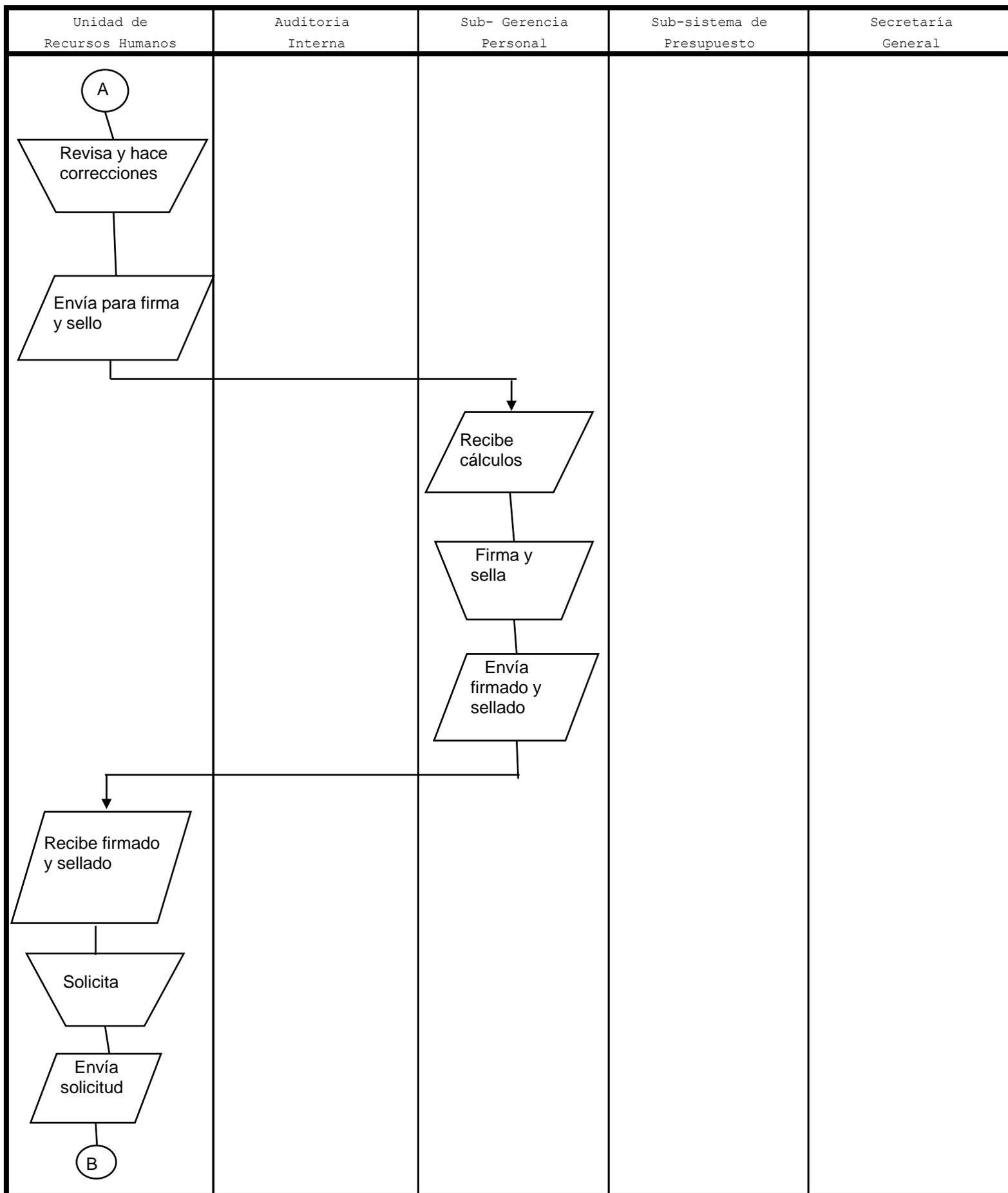
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: PRESTACIONES ECONOMICAS A EX EMPLEADOS.



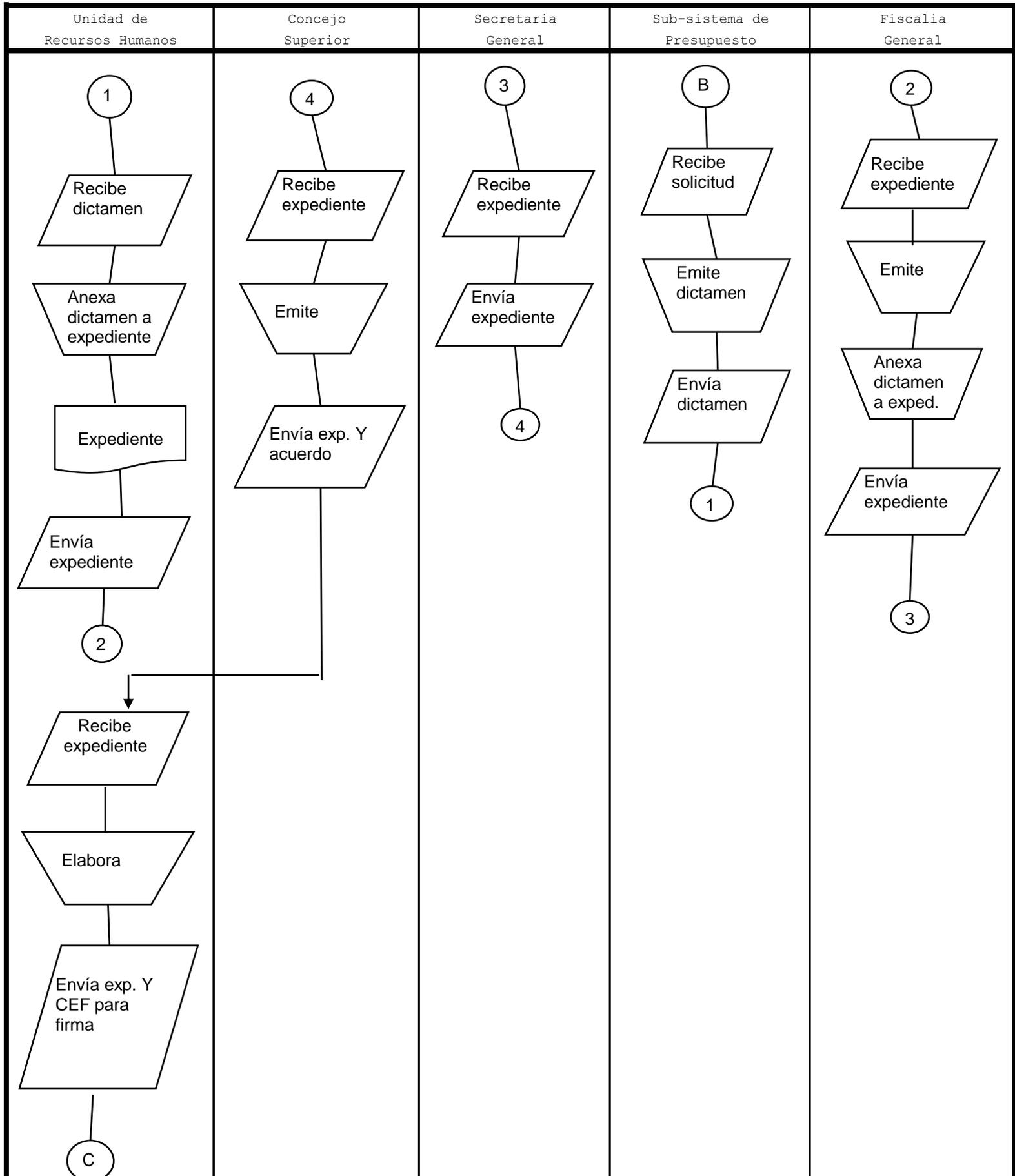
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: PRESTACIONES ECONOMICAS A EX EMPLEADOS.



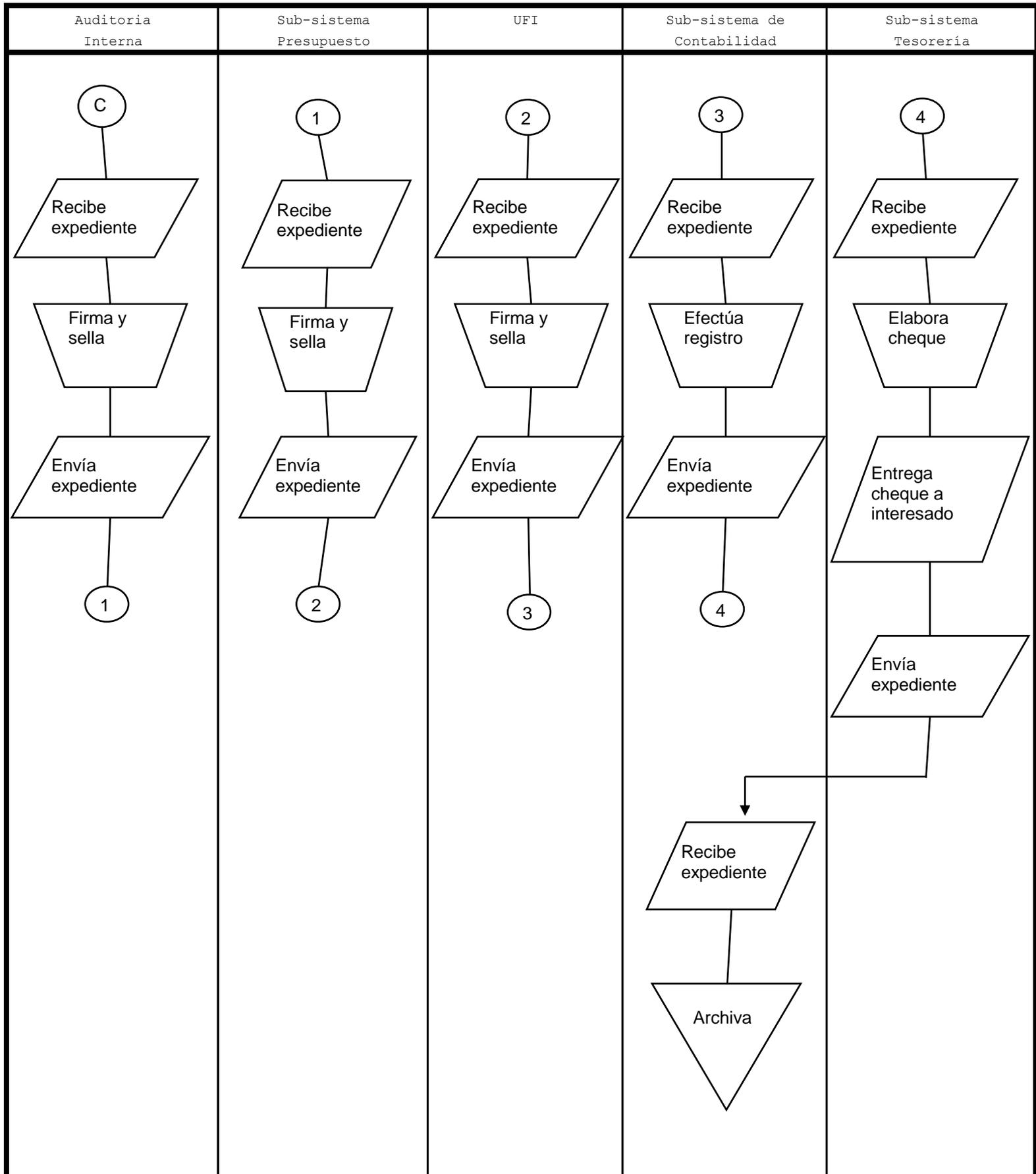
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE ODONTOLOGÍA  
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: PRESTACIONES ECONOMICAS A EX EMPLEADOS.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE ODONTOLOGÍA  
 UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

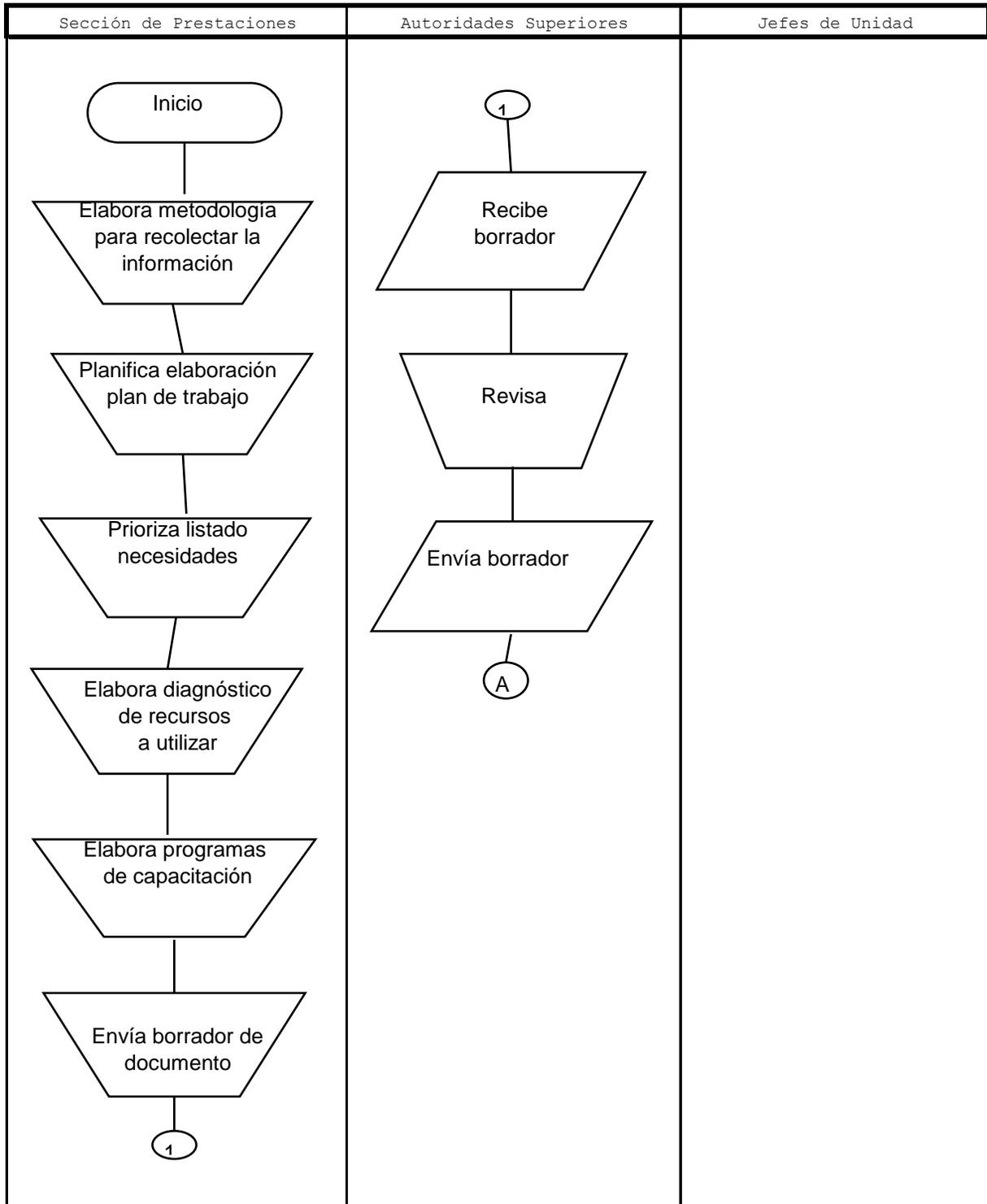
PROCEDIMIENTO: PRESTACIONES ECONOMICAS A EX EMPLEADOS.





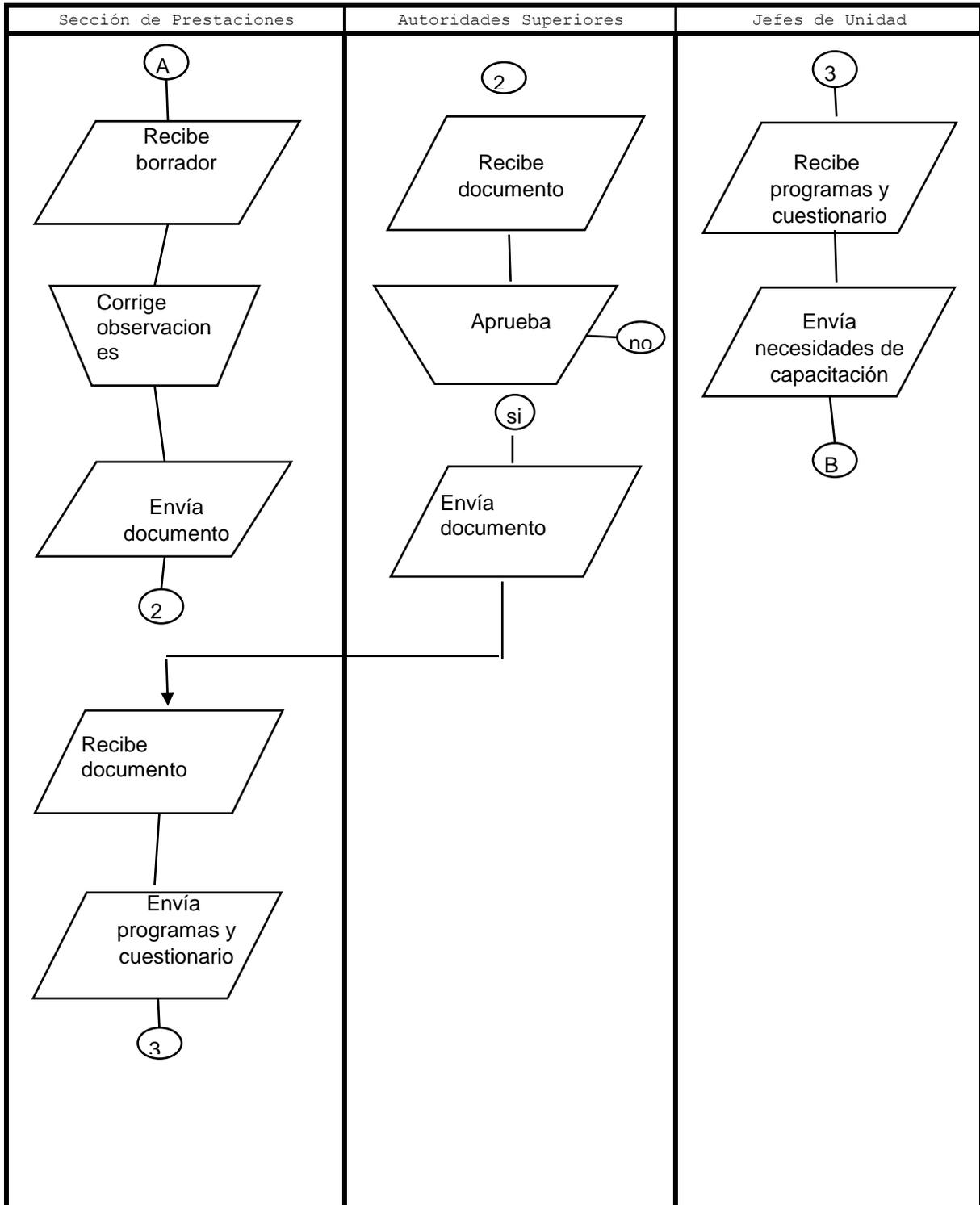
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO.**



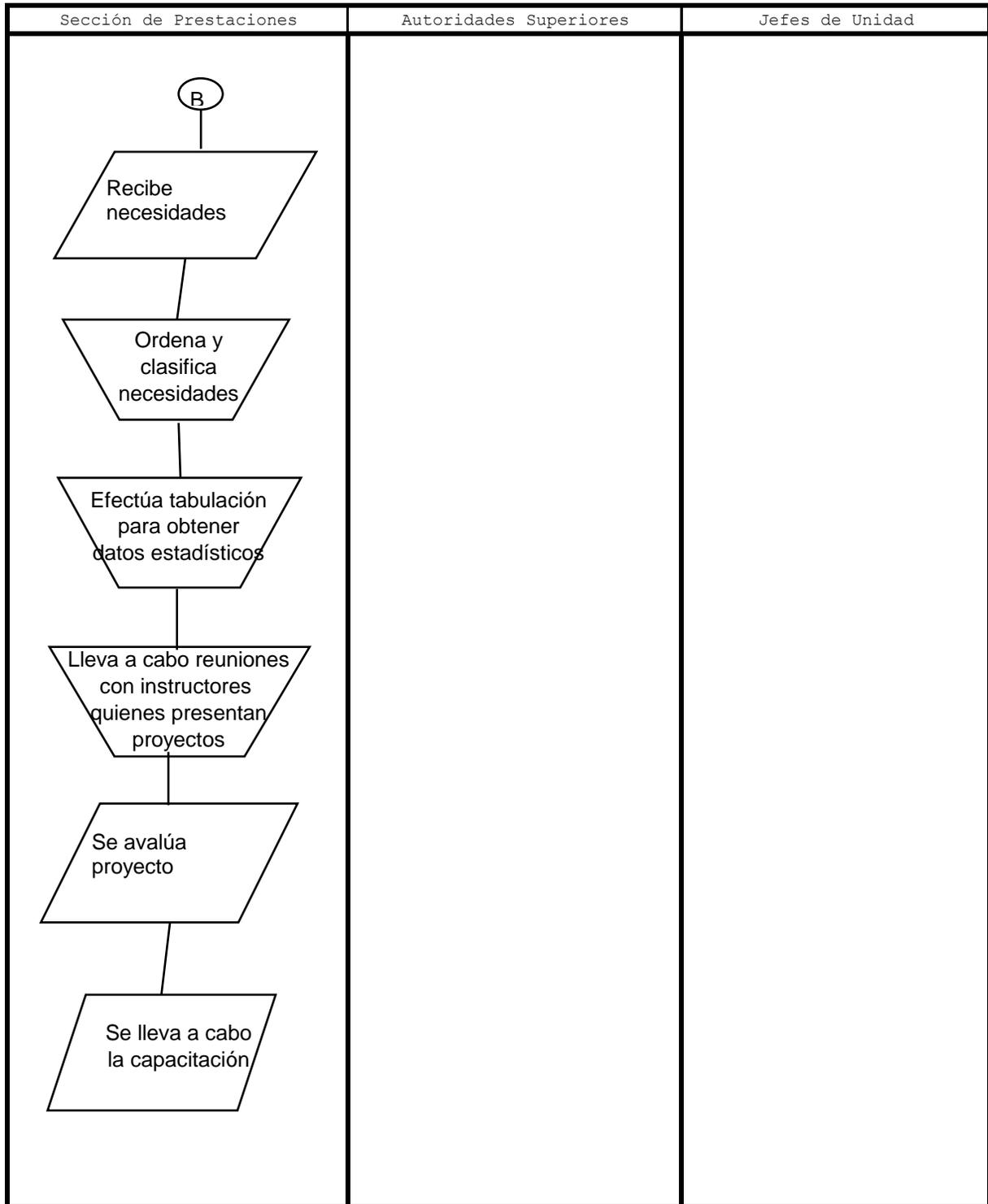
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO.**



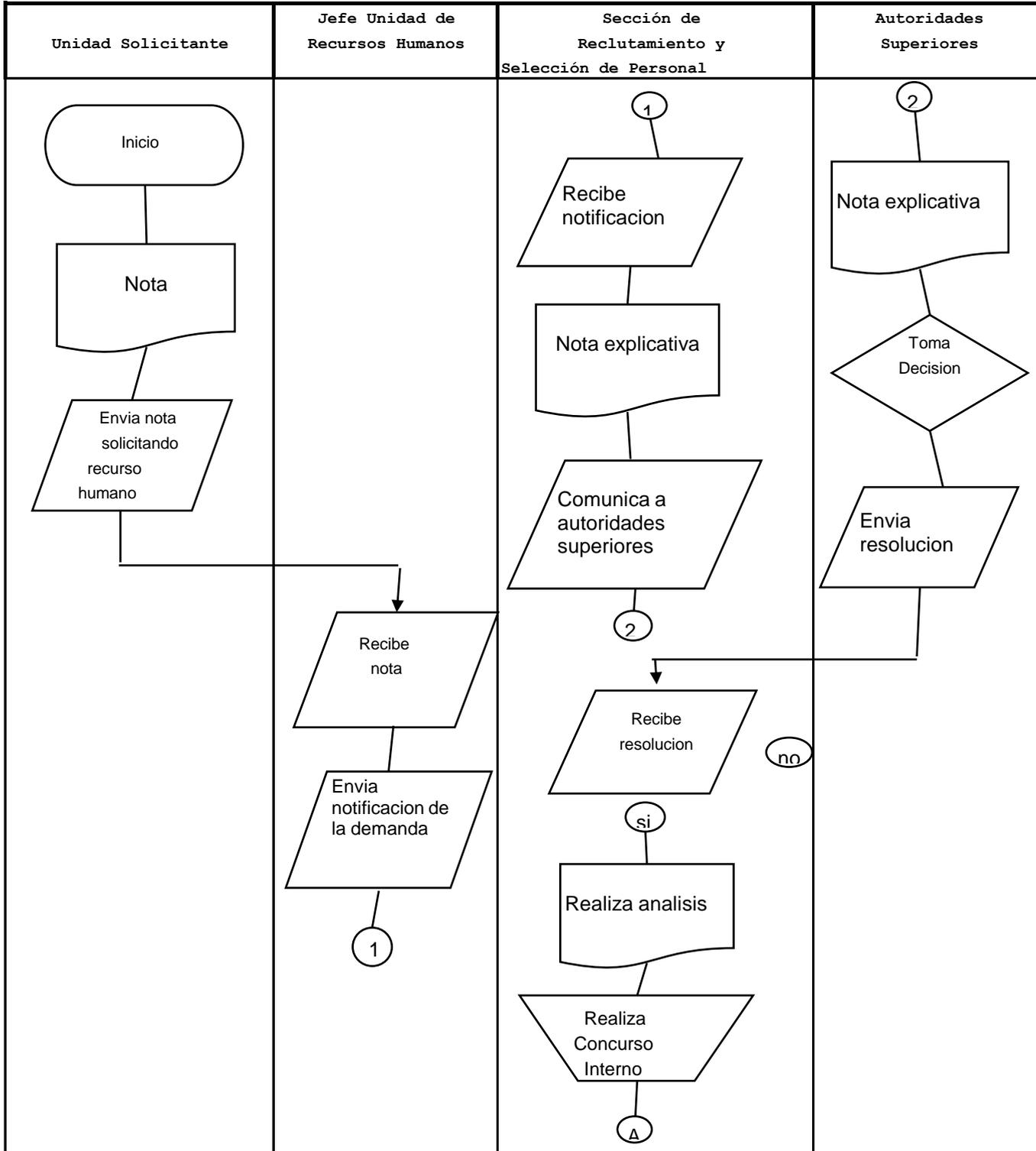
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: CAPACITACION Y DESARROLLO.



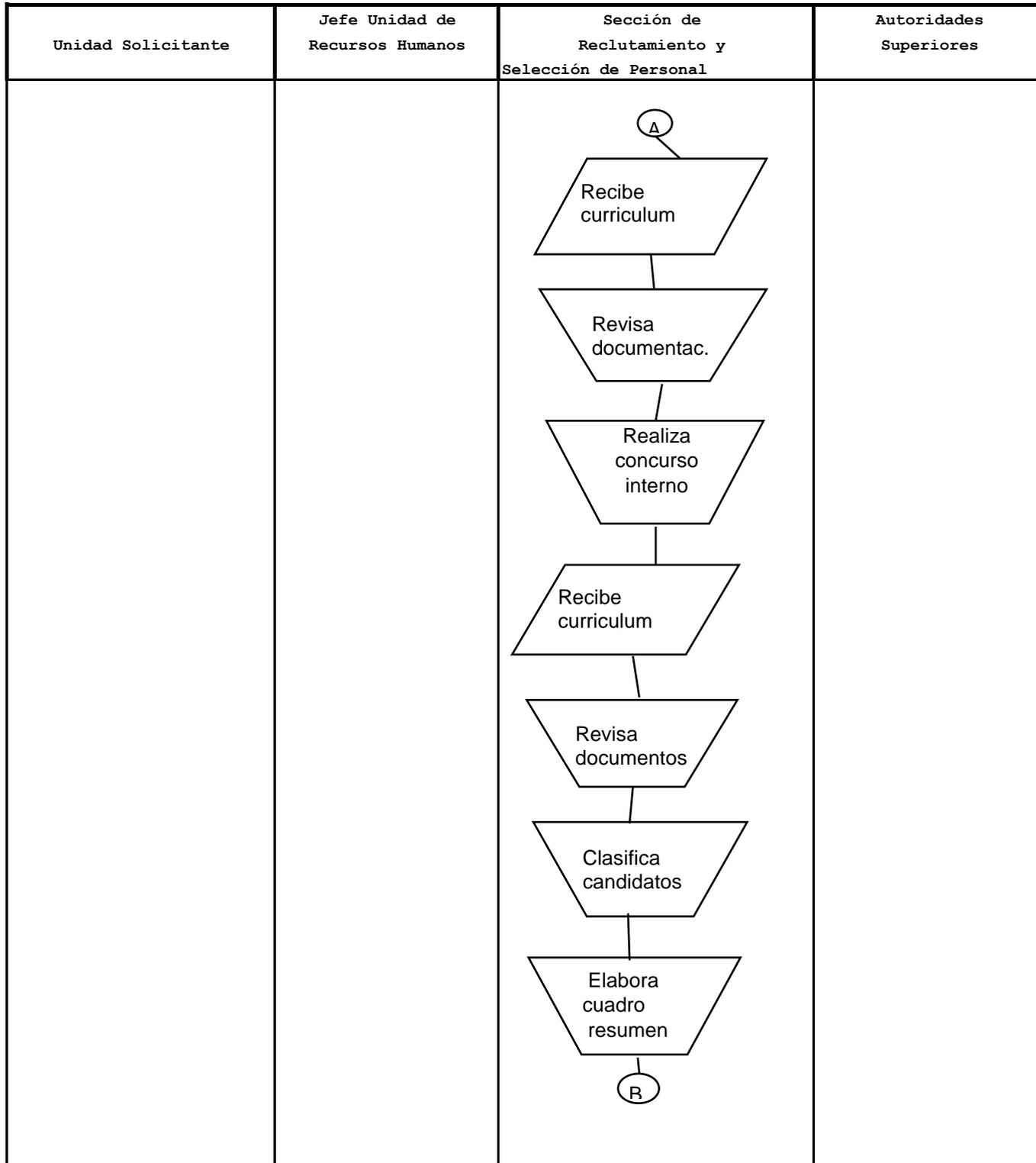
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Unidad Solicitante	Jefe Unidad de Recursos Humanos	Sección de Reclutamiento y Selección de Personal	Autoridades Superiores
		<pre>graph TD; B((B)) --- A[Se reúne con jefe unidad solicitante]; A --- B1[Elige tres candidatos]; B1 --- C1[Convoca a candidatos]; C1 --- D1[Efectua pruebas a candidatos]; D1 --- E1[Realiza evaluacion de pruebas]; E1 --- F1[Selecciona candidato]; F1 --- C((C))</pre>	

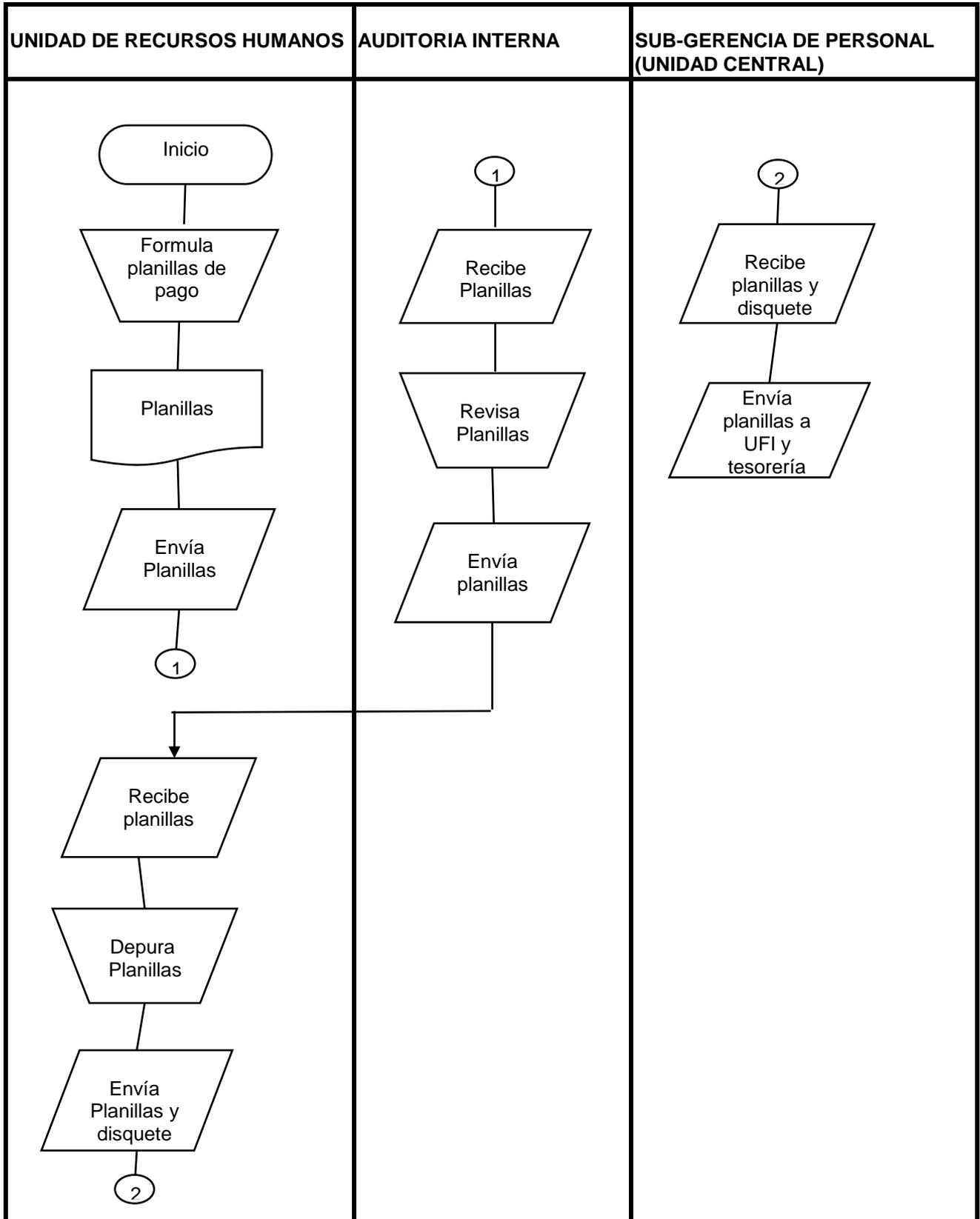
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLOGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Unidad Solicitante	Jefe Unidad de Recursos Humanos	Sección de Reclutamiento y Selección de Personal	Autoridades Superiores
		<pre>graph TD; C((C)) --- A[/Comunica a unidad solicitante la resolución/]; A --- B[/Se comunica con candidato elegido/]; B --- D{Archiva expediente};</pre>	

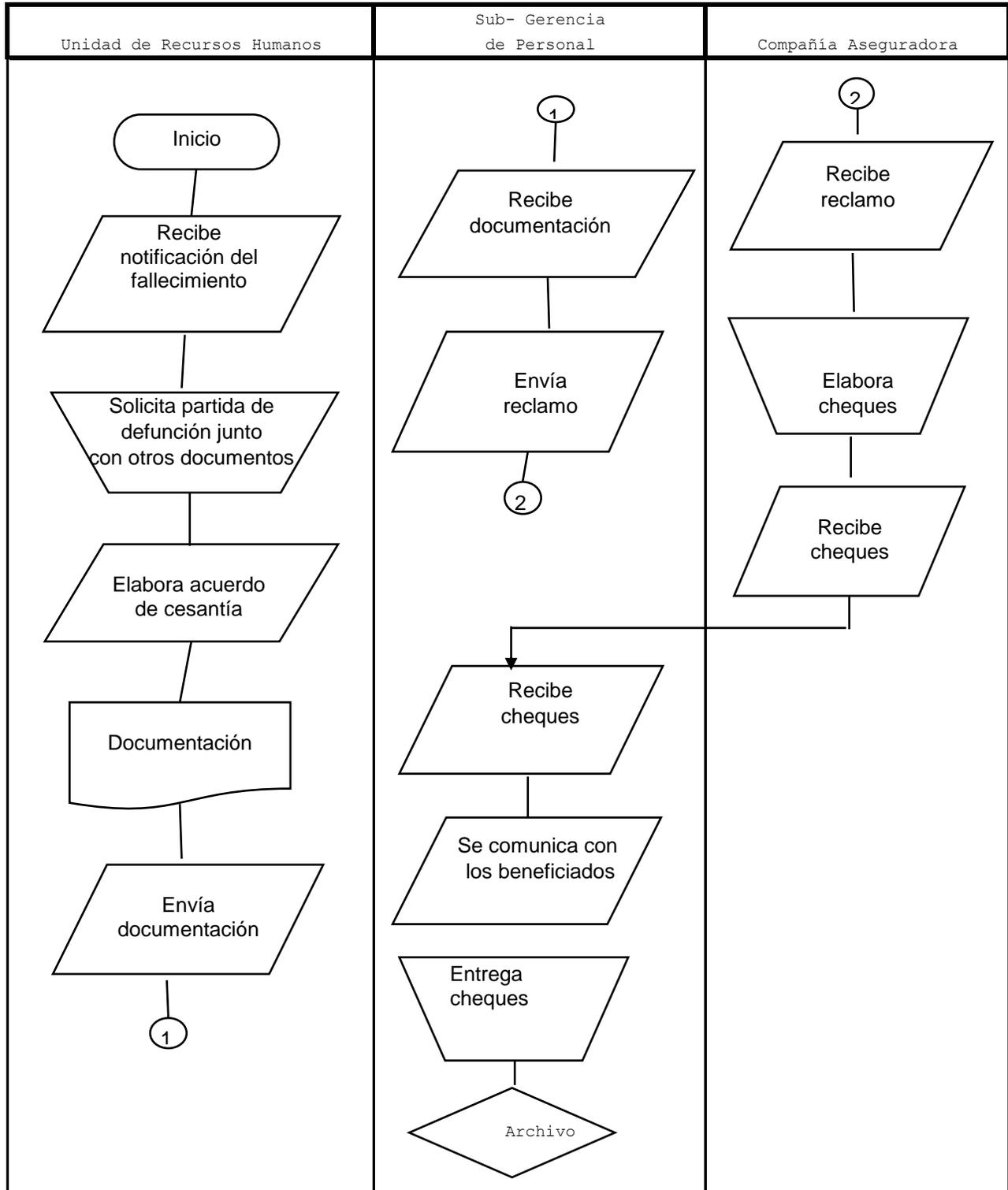
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGIA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANILLAS MECANIZADAS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCEDIMIENTO: SEGURO DE VIDA COLECTIVO**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE ODONTOLÓGÍA  
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: INCAPACIDADES QUE GENERAN SUBSIDIO

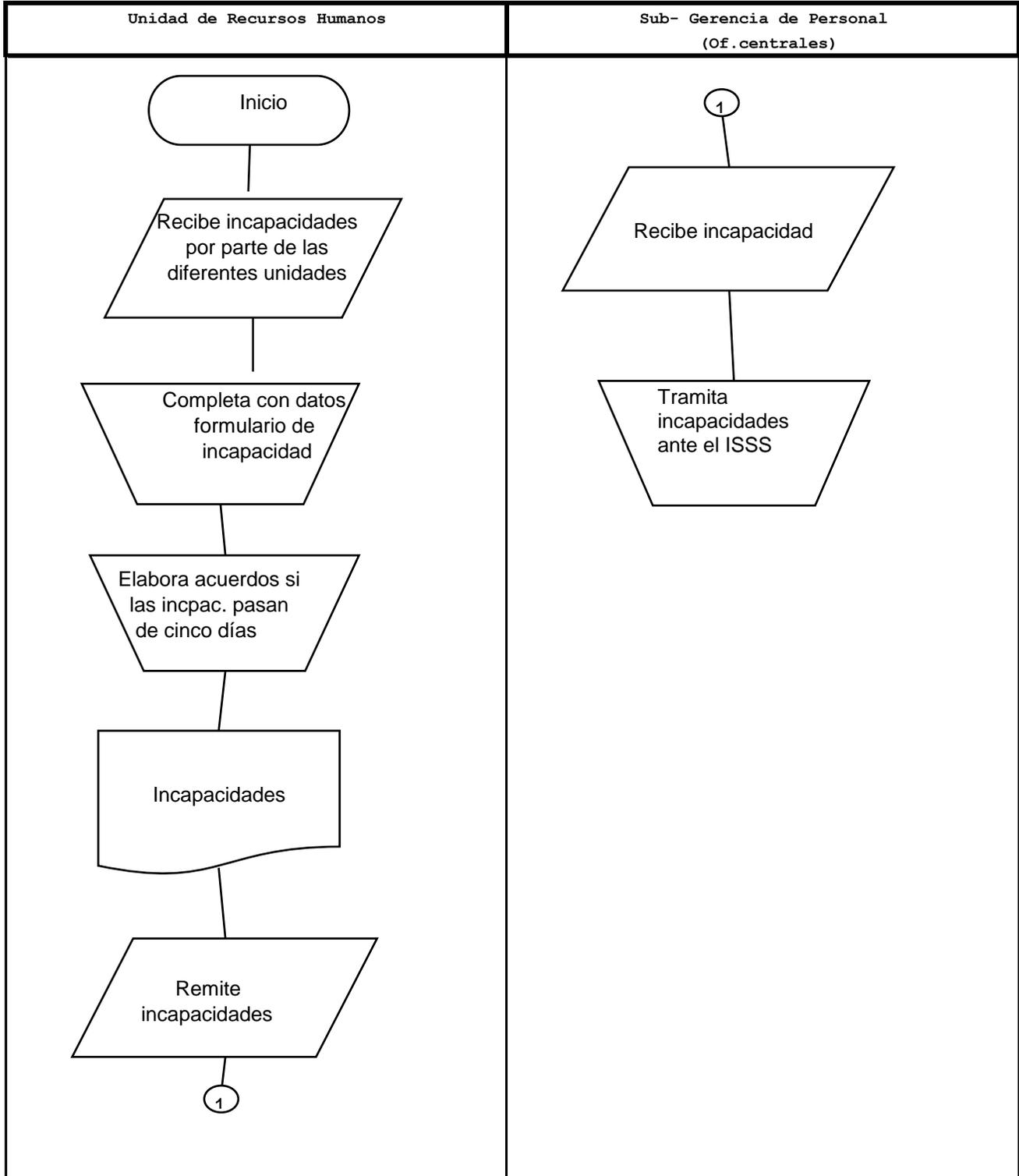
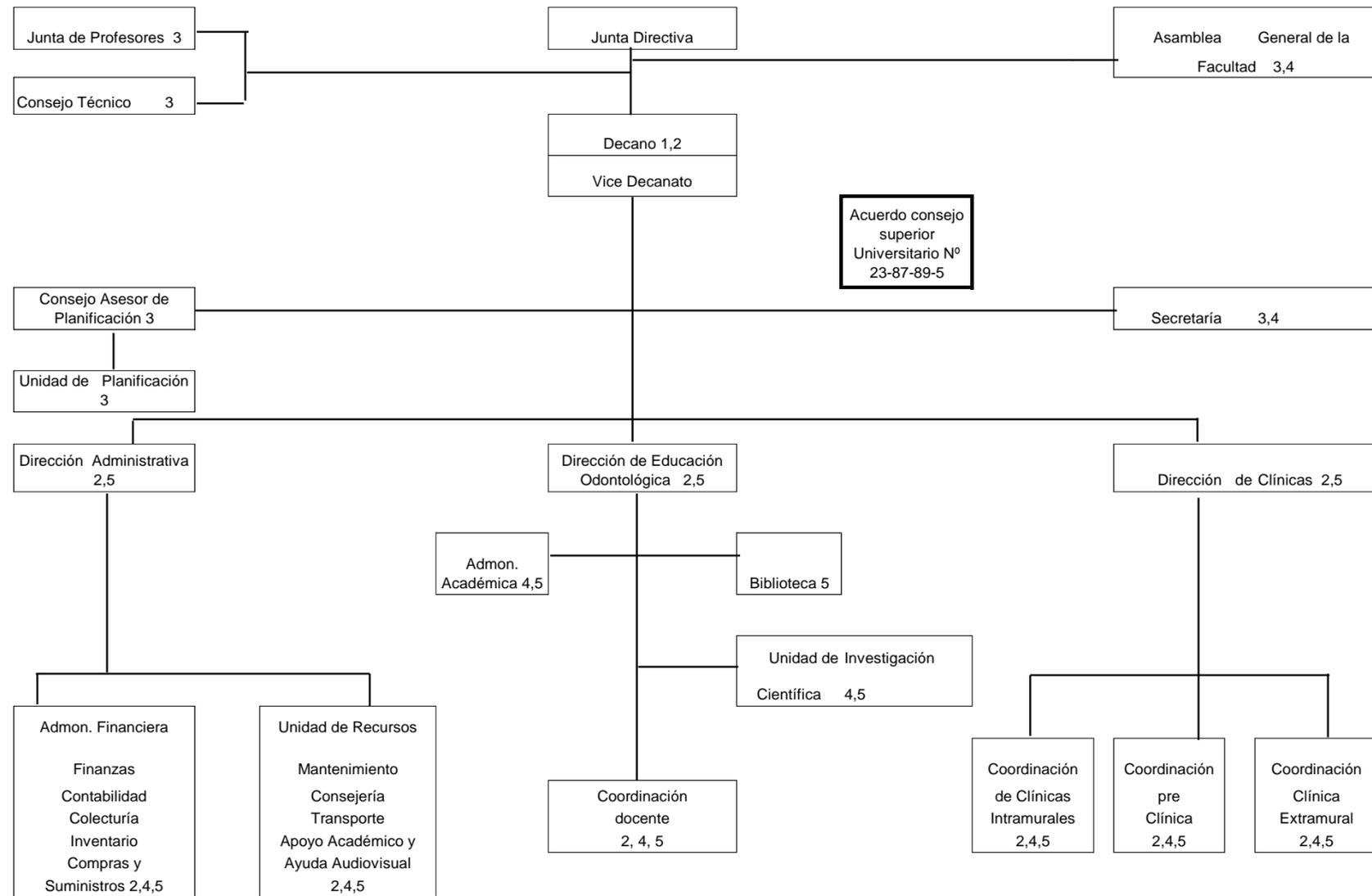


FIGURA No. 1

ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



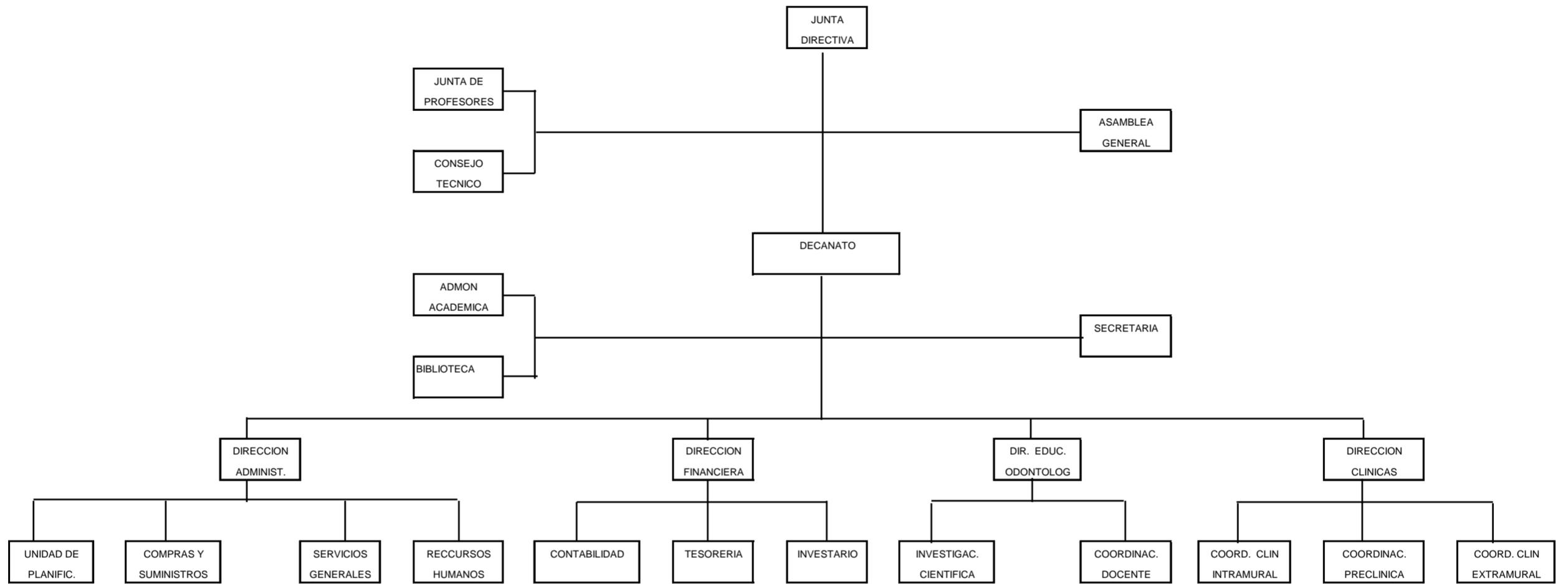
1- Decisión    4- Apoyo  
2- Dirección    5- Operativo  
3- Asesoría

| Autoridad lineal

| Asesoría y apoyo

Fuente: Encuestas al personal de la Facultad, Junio de 2002

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO

FECHA: FEBRERO DE 2003