

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



“SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

MARCO ERNESTO CARRILLO RIVAS

CR08029

WENDY MARGARITA MELÉNDEZ ORELLANA

MO08002

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO

AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Maestro Roger Armando Arias.

Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya

Vicerrector Administrativo: Ing. Nelson Bernabé Granados.

Secretario general: Maestro Cristóbal Ríos.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Licda. Marseilles Aquino de Rodríguez (Docente Asesor)

JULIO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

WENDY MARGARITA MELÉNDEZ ORELLANA

Con la emoción que conlleva la culminación de mi carrera, agradezco primeramente a Dios porque todo pasa según su voluntad, por ayudarme a terminar este ciclo de mi vida y por cuidarme en el día a día desde el inicio de mis estudios universitarios, y por bendecirme con alguien que ha luchado por sacarme adelante, mi madre Nohemí Margarita Orellana a quien debo todo y agradezco sus esfuerzos, desvelos, lágrimas, dificultades y sacrificios, para llevarme a cumplir mi sueño y que es a la vez una recompensa a su esfuerzo, el cual espero, si Dios lo permite retribuirle con creces; de igual manera a mi padre José Alejandro Meléndez Hernández quien ya goza en la presencia del señor, sé que desde el cielo está orgulloso y celebra conmigo este logro alcanzado, a mi hermano por sus consejos, cariño y apoyo, a mi demás familia y amigos quien cada uno de manera directa o indirecta han sido un peldaño en la escalera que me ha llevado a alcanzar esta meta y en especial a mis Catedráticos y asesora que fueron verdaderos mentores, quienes han dejado huella en cada uno de nosotros plasmando sus conocimientos y experiencia.

MARCO ERNESTO CARRILLO RIVAS

Agradezco primeramente a mis padres por este logro ya que gracias a ellos a sus consejos y su formación me han hecho ser la persona que soy, inculcándome muchos valores que me han servido en la vida personal y laboral, gracias a mi madre que es fundamental en mi vida y su manera de ser siempre ha sido un ejemplo a seguir. A mi hermana Marcela y hermanos Herberth y Josué por ser parte importante en mi vida; por representar la unidad familiar y siempre cuidarme y guiarme con sus enseñanzas y consejos; a mi prometida Lucy; desde que nuestras vidas se enlazaron siempre ha sido una motivación para ser cada día mejor persona, por apoyarme en las buenas y en las malas, sobre todo por su gran amor incondicional y único. A todos mis profesores en todo nivel educativo gracias a su formación pedagógica y por cada tiempo que se tomaron para formarme y aconsejarme para crecer como persona. Y finalmente a mis amigos por apoyarme y en especial por compartir todos los bonitos momentos especialmente el tiempo universitario que lo disfrute al máximo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.	
A. La educación superior en El Salvador.....	1
1. Antecedentes de la educación superior en El Salvador.....	1
2. Marco legal de la educación superior en El Salvador.....	2
3. Marco Legal de la Universidad de El Salvador.....	5
B. Generalidades sobre la Universidad de El Salvador.....	5
1. Historia.....	5
2. Misión y Visión.....	7
3. Ubicación.....	8
C. Generalidades de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.	9
1. Fundación de la Facultad de Medicina.....	9
2. Misión y Visión.....	10
3. Oferta académica al año 2015.	10
4. División administrativa de la Facultad de Medicina.....	12
5. Estructura organizativa de la Facultad de Medicina.....	14
D. Historia de la administración de recursos humanos.	15
1. Antecedentes de la Administración de recursos humanos.....	15
2. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de Centro América.....	15
3. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de El Salvador.....	15
15	
E. Sistema de gestión de recursos humanos.....	16
1. Selección y empleo.....	16
a. Antecedentes.	16

b.	Medios de selección.....	17
c.	Decisión de ingreso.....	18
d.	Revisión médica.....	19
e.	Ingreso.....	19
2.	Diseño de puesto.....	20
a.	Modelos de diseño de puestos.....	21
3.	Inducción.....	22
a.	Manual de bienvenida.....	24
b.	Manual de inducción.....	27
4.	Capacitación.....	28
a.	Elementos de la capacitación.....	29
b.	Programa de capacitación.....	30
5.	Evaluación.....	34
a.	Pasos de la evaluación del desempeño.....	35
b.	Métodos de evaluación con base en el pasado.....	36
c.	Métodos de evaluación con base al futuro.....	38
d.	Procedimientos para obtener mejores resultados en la evaluación.....	41
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		46
A.	Importancia de la investigación.....	46
B.	Alcances y limitaciones.....	47
1.	Alcances.....	47
2.	Limitaciones.....	47
C.	Objetivos.....	47
1.	General.....	47
2.	Específicos.....	47
D.	Metodología de la investigación.....	48
1.	Métodos.....	48
a.	Método Analítico.....	48

b. Método Sintético.....	48
2. Tipo de investigación	48
3. Diseño de la investigación.....	49
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	49
a. Técnicas.....	49
i. La encuesta.	49
ii. La entrevista.	49
iii. Observación directa.	49
b. Instrumentos.....	50
i. Cuestionario.....	50
ii. Guía de Entrevista.	50
iii. Lista de cotejo.....	50
5. Fuentes de información.....	50
a. Primarias	50
b. Secundarias	51
6. Ámbito de la investigación.....	51
7. Unidades de análisis.	51
8. Determinación del universo y muestra	51
a. Universo.	51
b. Población.....	52
c. Muestra	52
i. Cálculo de la muestra	52
9. Procesamiento de la información	54
a. Tabulación.....	54
b. Análisis e interpretación de datos	54
E. Diagnóstico de la situación actual en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.	54
1. Filosofía organizacional.....	54
2. Proceso de incorporación de personal.	55

3.	Desarrollo del personal.	56
4.	Capacitación.	57
5.	Medición del desempeño.	59
6.	Compensación e incentivos.....	60
7.	Análisis del ambiente interno.....	61
8.	Análisis del ambiente externo.....	62
F.	Conclusiones.	63
G.	Recomendaciones.	65
CAPITULO III: PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.		
A.	Objetivos.	66
B.	Justificación.	66
C.	Importancia.	67
D.	Utilidad.	67
E.	Diseño del Sistema de Gestión de Recurso Humano.	68
1.	Descripción del sistema.	68
2.	Componentes del sistema.	69
a.	Manual de bienvenida.	70
b.	Manual de inducción del personal.....	78
c.	Programa de medición del desempeño.....	84
d.	Programa de capacitación.....	95
F.	Plan de implementación.	107
1.	Objetivos.	107
2.	Asignación de recursos.	107
3.	Etapas de la implementación.....	108
4.	Cronograma de actividades.....	109
Bibliografía.....		111
ANEXOS.		

RESUMEN.

Los recursos humanos son una de las bases principales en las organizaciones, a partir de esta afirmación se consideró relevante realizar una investigación dentro de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, al determinar que esta fue una de las mayores necesidades descubiertas durante el proyecto de investigación y que fue relevante según las autoridades.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo diseñar un sistema de gestión de recurso humano para el mejoramiento del desempeño del personal administrativo, buscando que con su creación e implementación se beneficie a toda la facultad e incremente la eficiencia en la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo para el logro de los objetivos y metas, disminuyendo tiempo, esfuerzos y recursos utilizados.

Para realizar la investigación de campo se aplicó el método científico por medio de los métodos auxiliares analítico y sintético, además el tipo de investigación fue descriptivo, este especifica todos los componentes principales de una realidad y proporciona un mejor panorama del problema en estudio; y las técnicas usadas fueron la encuesta y la observación directa con sus respectivos instrumentos aplicados al sector administrativo, jefaturas y usuarios.

Después de llevar a cabo la investigación y recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, lo que permitió la elaboración del diagnóstico que fundamentó las conclusiones y recomendaciones más relevantes.

Las principales conclusiones que se establecieron son las siguientes: la filosofía organizacional es una de las mayores fortalezas, está orientada a ser líder en la formación de profesionales de la salud, investigación y proyección social en los ámbitos nacional e internacional; los procesos de incorporación de personal actualmente no están bien definidos o no se llevan a cabo de una manera

sistemática, además de que no todos los empleados fueron familiarizados con sus puestos de trabajo adecuadamente o no conocen el manual de funciones respectivo para el puesto que ocupan; el desarrollo del personal no depende totalmente de la dirección ya que está sujeto a la ley correspondiente por lo que la facultad no cuenta con planes de carrera que orienten a las personas a superarse profesionalmente; la medición del desempeño actualmente no se realiza a todo el personal, por lo que no es posible determinar el real funcionamiento o resultados de todas las áreas.

Considerando las conclusiones antes mencionadas, se recomienda implementar un sistema de gestión de recurso humano que contribuya al mejoramiento del desempeño y se comunique a todos los empleados la filosofía organizacional, ya sea por medio de una capacitación o método de retroalimentación; actualizar o crear un proceso de incorporación de personal que garantice que se cumplan los estándares legales y las necesidades actuales de la administración, siendo necesario que los procesos de capacitación lleguen a todos los empleados, tanto para crear una imagen de pertenencia como para mejorar habilidades y crear potenciales; llevar a cabo un procedimiento de evaluación del desempeño que involucre a todos los empleados de la facultad y que los resultados sean comunicados oportunamente, plantear un programa de incentivos que permita a los empleados conocer que actividades o situaciones les otorgarían el goce del programa.

INTRODUCCIÓN.

La administración de recursos humanos es una pieza clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que por medio de esta las personas son atraídas, contratadas, desarrolladas y retenidas para contribuir en el logro de los objetivos de la organización.

En el primer capítulo se abordan aspectos generales sobre la educación superior en El Salvador para luego describir generalidades sobre la Universidad de El Salvador y posteriormente la Facultad de Medicina que es donde se enfoca la investigación.

A continuación se menciona brevemente la historia de la administración de recursos humanos para finalmente conceptualizar los temas que abarcan el sistema de gestión, primordialmente la base teoría alrededor de los manuales de bienvenida, inducción, evaluación del desempeño y lo concerniente a los programas de capacitación para luego ahondar en la selección y el empleo de las personas y subprocesos que las involucran como la inducción, la capacitación para lograr un desempeño adecuado y la evaluación para determinar los resultados en conjunto que lleven a un correcto proceso de toma de decisiones.

La base teórica presentada servirá de insumo para los posteriores capítulos del trabajo de investigación por lo que su importancia es fundamental para su desarrollo.

A partir del capítulo II se presentan los parámetros de la investigación a fin de determinar la situación actual del desempeño del personal del área administrativa de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Se detallan los objetivos, su importancia, alcance y limitaciones, los métodos y técnicas mediante los cuales se recolectaron datos suficientes para el respectivo procesamiento, análisis e interpretación que permitió hacer un diagnóstico que sirvió de insumo en el planteamiento de la propuesta de sistema de gestión de recursos humanos.

Determinada la situación actual a partir de los resultados obtenidos en aspectos puntuales como la filosofía organizacional, el desempeño del personal y buscando obtener respuestas de la forma en que se llevan a cabo procesos específicos de selección y reclutamiento, inducción, planeación, ejecución, control y contratación del recurso humano, para obtener una visión más clara y precisa del funcionamiento de la administración actual en la facultad, y con ello establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación que mejor satisfagan las necesidades de la gestión de las personas.

Finalmente en el capítulo III se presenta la propuesta que surge a partir del diagnóstico de la situación actual obtenida y desarrollada en el segundo capítulo de este trabajo de investigación.

Se describen los objetivos que busca el sistema de gestión, la importancia de su aplicación, la utilidad para el proceso administrativo, gestión del personal, y las principales justificantes para su creación.

Se presenta el diseño que consta de la descripción y luego enumera los componentes del mismo, donde se desarrollan un manual de bienvenida que busca dar una respuesta al personal futuro como actual, sobre aspectos básicos del lugar donde ejecutan sus labores.

El manual de inducción, busca plantear los procesos que deben llevarse a cabo de manera sistemática cuando ingresan nuevas personas a la institución, pero considera además la retroalimentación para los trabajadores y trabajadoras de planta.

A continuación, un programa de medición del desempeño, con base a la normativa de la universidad y aplicando el alcance de objetivos y desarrollo de competencias.

Finalmente se elaboró un programa de capacitación en temas que se consideran importantes por el personal para fortalecer o retroalimentar sus conocimientos y que plantean una mejora en la calidad del servicio que se presta a los usuarios de la facultad.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

A. La educación superior en El Salvador.

1. Antecedentes de la educación superior en El Salvador¹

En El Salvador, la primera universidad estatal surgió en 1841. Se aprobó la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en 1951, que fue el primer marco legal para la educación superior. En 1965, se dicta la ley de universidades privadas, bajo la cual surgen las siguientes: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Albert Einstein, Politécnica de El Salvador, José Matías Delgado.

Con el surgimiento del conflicto armado, la inestabilidad social, política, cultural y las múltiples visiones ideológicas, se crea una deserción de estudiantes de la universidad estatal y comienza a surgir nuevos centros de estudio privadas para atender la demanda con nuevos enfoques de carácter cultural y académicos.

El 12 de junio de 1981 fue aprobado por decreto ejecutivo la Universidad Tecnológica de El Salvador, Universidad Evangélica de El Salvador, Occidental de El Salvador, en 1982 la Universidad Francisco Gavidia, Leonardo Da Vinci, Universidad Nueva San Salvador, Pedagógica de El Salvador, en 1983 la Universidad Cristiana de las Asambleas de Dios, Universidad Luterana Salvadoreña de Administración de Negocios y en 1989 Universidad Panamericana. En los años noventa, fueron autorizadas entre ellas Interamericana Simón Bolívar, Andrés Bello, Monseñor Oscar Arnulfo Romero. Además surgen institutos privados como la Escuela Superior de Economía y Negocios.

¹ José Adolfo Araujo, *Ensayo "Situación de la Educación Superior en El Salvador desde el enfoque de los marcos regulatorios"*, Pág. 1, 2.

2. Marco legal de la educación superior en El Salvador

La actual Ley de Educación Superior fue aprobada el 19 de octubre de 2004 por Decreto Legislativo 468 y se publicó en el Diario Oficial el 19 de noviembre de 2004. La nueva ley estableció un plazo de dos años para que todas las instituciones de educación superior se adecuaran a las exigencias de la misma.

Se creó el Concejo de Educación Superior, definido como un órgano consultivo y propositivo del Ministerio de Educación (MINED). También se creó en la misma ley el sistema de supervisión y mejoramiento de la calidad de la educación superior en El Salvador, el cual contempla los subsistemas de calificación, evaluación y acreditación.

Esta tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan. Son sus objetivos:²

- a. Formar Profesionales competentes con una fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos.
- b. Promover la investigación en todas sus formas.
- c. Prestar un servicio social a la comunidad
- d. Cooperar con la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

La docencia busca enseñar y orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades como la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales. La investigación es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social. La proyección social es la interacción entre el que hacer académico con la realidad natural, social y cultural del país.

² *Ley de Educación Superior, Decreto Legislativo número 468, publicación en Diario Oficial el 19/11/2004.*

La educación tecnológica tiene como propósito la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

La educación universitaria es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, arte y la tecnología, que capacita científicamente y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios.

Los grados académicos correspondientes al nivel de educación superior son los siguientes:

- Técnico
- Profesor
- Tecnólogo
- Licenciado
- Ingeniero
- Arquitecto
- Maestro
- Doctor y Especialista.

Es obligatorio, el sistema de unidades valorativas para cuantificar los créditos académicos acumulados por el educando, con base en el esfuerzo realizado durante el estudio en su carrera.

Los planes de estudio académico para la obtención de la licenciatura, tendrán una duración no menor de cinco años y una exigencia mínima de ciento sesenta unidades valorativas.

Los requisitos de ingreso para iniciar estudios de educación superior:

- a. Haber obtenido el título de bachiller o poseer grado equivalente obtenido en el extranjero y reconocido legalmente en el país

- b. Cumplir con los requisitos de admisión establecidos por la institución de educación superior en la que se solicite ingresar.

Los requisitos para iniciar el proceso de graduación en cualquier institución de Educación Superior son:

- a. Haber cursado y aprobado todas las materias del plan de estudios respectivo;
- b. Haber cumplido con los demás requisitos establecidos en los estatutos y reglamento de graduación de la institución que extenderá el título académico;
- c. Haber realizado el servicio social;
- d. Haber cursado y aprobado asignaturas que le acrediten un mínimo de treinta y dos unidades valorativas en la institución que otorga el grado.

Los planes y programas de estudio deberán ser elaborados por cada institución de educación superior, de acuerdo con sus estatutos, y en el caso de las instituciones privadas deberán someterlos a la aprobación del Ministerio de Educación.

Las universidades privadas podrán extender la misma clase de títulos extendidos por la Universidad de El Salvador, con iguales derechos que los conferidos por esta ley.³ Los sustentantes deberán llenar por lo menos los mismos requisitos señalados a los alumnos de la Universidad de El Salvador para la adquisición de dichos títulos.

Se elabora el reglamento especial de incorporación por decreto ejecutivo No. 26 de fecha 26 de febrero de 1998 y el reglamento especial de la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica de Instituciones de Educación Superior por decreto ejecutivo No. 15 de fecha 8 de marzo de 2000.

³*Ley de Universidades Privadas; Decreto 244, publicación en Diario Oficial 30/03/1965.*

3. Marco Legal de la Universidad de El Salvador

La Universidad de El Salvador está regida por La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Según decreto legislativo No. 597 de fecha 29 de abril de 1999, publicado en el diario oficial No. 96, tomo 343 de fecha 25 de mayo de 1999.

La naturaleza jurídica de la Universidad de El Salvador se define como una corporación de derecho público, creada para prestar servicios de educación superior, cuya existencia es reconocida por el Art. 61 de la Constitución de la República, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con domicilio principal en la ciudad de San Salvador.

B. Generalidades sobre la Universidad de El Salvador.⁴

1. Historia

A veinte años después de la independencia, en el gobierno de Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya (Juan Lindo), nacen los primeros esfuerzos de establecer instituciones educativas en El Salvador, como consecuencia se apostó al desarrollo de una sociedad que se veía desconcertada por los movimientos independentistas y el desgastante que toda revolución trae consigo; tras varios esfuerzos por lograr un centro educativo, se establece en el año de 1841 el primer colegio nacional con el nombre de “Colegio La Asunción” y una universidad, en dicho decreto dice “que todos los doctores, licenciados y bachilleres vecinos del Estado son miembros natos de la universidad y tendrán asiento en el claustro cuando se hallen en la capital”.

El Colegio La Asunción constituía la antesala de la universidad y ahí se estudiaba lógica, gramática latina, matemática, física, dogma, moral entre otras

⁴Umaña, C. 2011. *Perfil del Profesional en Administración de Empresas en el Área de Desarrollo Local con Énfasis en Administración Municipal de la Universidad de El Salvador. Trabajo de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.*

asignaturas. La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841. La Asamblea Constituyente, en la administración de Juan Lindo emite un decreto de creación, ordenando que se establezca docencia en un Colegio Nacional con el nombre de “Colegio La Asunción” y una universidad (ligada físicamente al colegio).

La población universitaria fue creciendo poco a poco en 1843 se fundan las primeras clases de Derecho, para 1845 se crearon la matemática y gramática castellana, en 1846 se establece por Decreto Presidencial la “Docencia Libre, en 1847 da inicios la vida universitaria, la Facultad de Medicina fue la segunda en crearse e iniciar clases en Febrero de 1849. En 1852 fue el presidente Dueñas quien inauguró el edificio propio de la Universidad.

El 13 de agosto de 1854 después de un terremoto la Universidad de El Salvador y el Colegio La Asunción se instalaron en la ciudad de San Vicente luego de casi trece años de existencia, la universidad continuaba unida al colegio, que constituía un estado intermedio entre la fase secundaria de la enseñanza y la superior o académica.

El 16 de septiembre de 1858 el General José Gerardo Barrios Espinoza ordena trasladar la Universidad y el Colegio la Asunción a San Salvador. En 1871 el Ministerio de Relaciones Exteriores acuerda restablecer cuanto antes la universidad ya que para este entonces había estado inactiva durante casi un año. En 1872 la escuela normal paso al control de la universidad.

En 1879 con el auge del cultivo del café, hubo demanda de técnicos siendo consecuente con la nueva visión de desarrollo resurge la Facultad de Ingeniería. Durante la administración del general Tomás Regalado, se estableció las bases de la Facultad de Odontología y la Facultad de Ciencias Económicas las cuales fueron consideradas las facultades del siglo 20 marcando el inicio de la nueva era de la actual Universidad de El Salvador.

2. Misión y Visión⁵

Misión

Institución en nuestro país eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales con valores éticos firmes, garante del desarrollo, de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte. Crítica de la realidad, con capacidad de proponer soluciones a los problemas nacionales a través de la investigación filosófica, científica artística y tecnológica; de carácter universal.

Visión

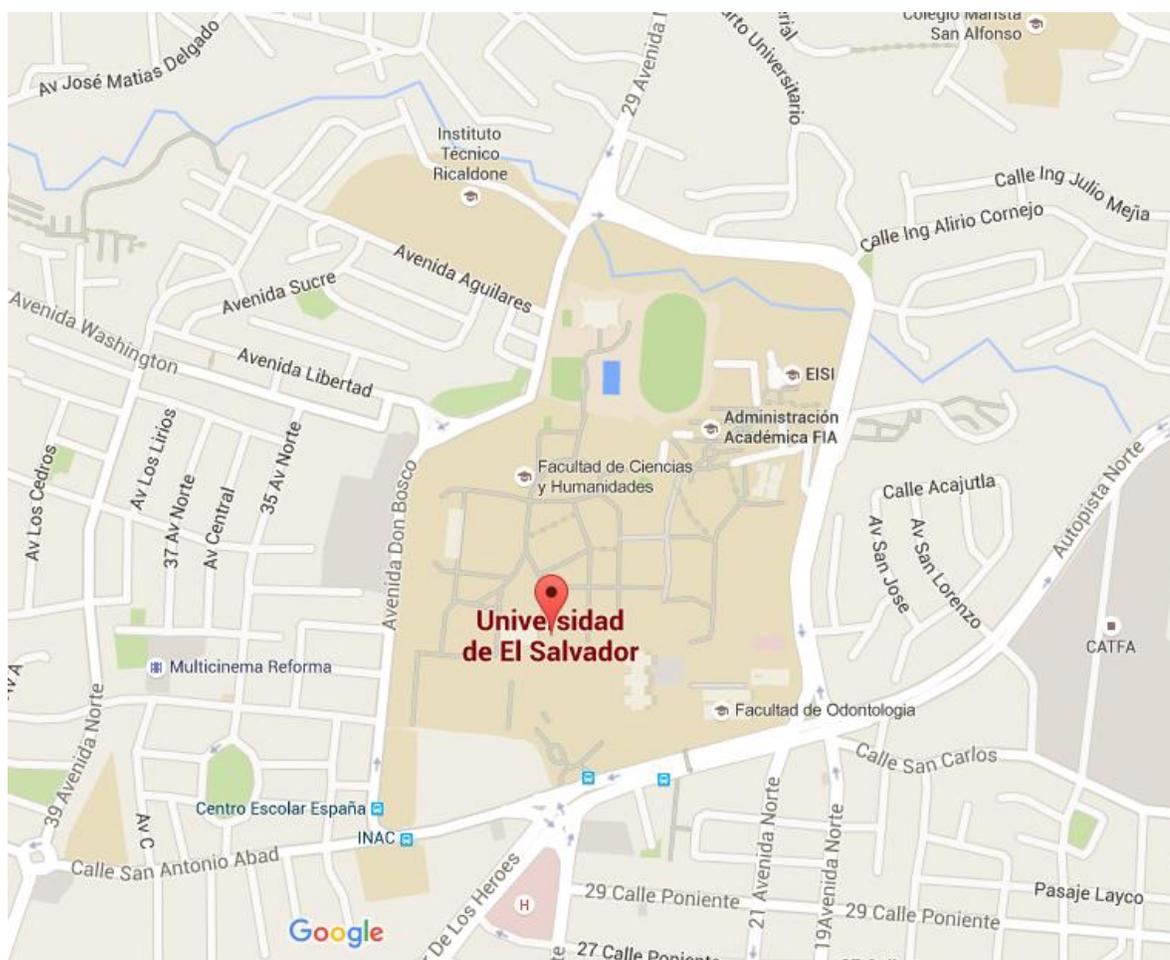
Ser una universidad transformadora de la educación superior y desempeñar un papel protagónico relevante, en la transformación de la conciencia crítica y prepositiva de la sociedad salvadoreña, con liderazgo en la innovación educativa y excelencia académica, a través de la integración de las funciones básicas de la universidad: la docencia la investigación y la proyección social.

⁵Umaña, C. 2011. *Perfil del Profesional en Administración de Empresas en el Área de Desarrollo Local con Énfasis en Administración Municipal de la Universidad de El Salvador. Trabajo de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.*

3. Ubicación

La Universidad de El Salvador se encuentra ubicada en la Autopista Norte y final 25 Avenida Norte, Ciudad Universitaria.

Imagen N° 1: Croquis de la Universidad de El Salvador.⁶



⁶Mapa generado con el programa de Google Maps recuperado en: <https://www.google.com/sv/maps/> Consultado el: 9 de mayo de 2016.

C. Generalidades de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

1. Fundación de la Facultad de Medicina⁷

La Universidad de El Salvador posee 9 facultades, entre ellas la Facultad de Medicina que es la segunda más antigua, fundada en 1847.

Por decreto emitido por el presidente Eugenio Aguilar (periodo 1846 - 1848) en donde se acordó el establecimiento de una cátedra de Anatomía en la recién fundada Universidad de El Salvador. Decreto ejecutivo, con fecha 15 de noviembre de 1847, además de establecer la cátedra decía que daría principio "por el estudio de la anatomía, debiéndose abrir el 15 de diciembre entrante". Sin embargo, la docencia se inició el 2 de febrero de 1849, fecha en que se procedió a organizar en la Universidad de El Salvador, la facultad de medicina y el protomedicato.

El primer curso de medicina se inició con una matrícula de 21 alumnos. Toda la facultad, incluidas la sala de profesores y el decanato, funcionaba en lo que había sido el Museo de Ciencias del viejo Colegio del Salvador. Poco a poco fueron creciendo las cátedras, se fue nombrando, por supuesto todos ad-honorem, sólo cobraba el personal administrativo. Todo el plantel docente no fue remunerado hasta después de muchos años. A partir de 1972 comenzó la educación continua en el postgrado.

Hasta 1980, la facultad fue el único centro de estudios superiores que ofrecía las carreras del área de las ciencias de la salud en El Salvador.

⁷Infante Meyer, C. 2005. *Historia de la Escuela de Medicina de la Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Imprenta y Offset Ricaldone, p. 119. (Colección CATELO).*

2. Misión y Visión⁸.

Misión.

La Facultad de Medicina, como parte de la Universidad de El Salvador, es una institución de carácter público, dedicada a crear, preservar, desarrollar, interpretar y diseminar el cuerpo de conocimiento en salud. Se orienta a formar profesionales de la salud de pre y post grado altamente calificados, aptos para servir a la sociedad y ejercer el liderazgo científico, académico y asistencial. Hacia la transformación académica integral de alta calidad, trabajando en equipo al servicio de la sociedad salvadoreña.

Visión.

Líderes en la formación de profesionales de la salud, investigación y proyección social en los ámbitos nacional e internacional.

3. Oferta académica al año 2015.⁹

Actualmente cuenta con tres escuelas: escuela de medicina, tecnología médica y post grado que ofrecen las siguientes carreras:

La escuela de medicina sirve una sola carrera:

- Doctorado en medicina;

La escuela de medicina imparte una única carrera de grado, el "doctorado en medicina", cuyo plan de estudios, tiene una duración de siete años que culmina con un año de servicio social. Los estudiantes completan su formación clínica en 4 hospitales escuela:

- Hospital Nacional Rosales (especializado en medicina y cirugía).

⁸Fuente: Secretaría de la Facultad de Medicina, Universidad de El Salvador.

⁹Infante Meyer, Op. Cit. p. 35.

- Hospital Nacional de Maternidad/Hospital Nacional de la Mujer (en traslado a nuevas instalaciones; hospital especializado en ginecología y obstetricia).
- Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom (especializado en pediatría).
- Hospital Nacional Psiquiátrico "José Molina Martínez".

La escuela de tecnología médica, sirve las carreras de:

- Licenciatura en Nutrición.
- Licenciatura en Enfermería.
- Licenciatura en Educación para la Salud.
- Licenciatura en Laboratorio Clínico.
- Licenciatura en Salud Ambiental.
- Licenciatura en Anestesiología e Inhalo-terapia.
- Licenciatura en Fisioterapia y Terapia Ocupacional.
- Licenciatura en Radiología e Imágenes.
- Licenciatura en Salud Materno-Infantil.
- Licenciatura en Optometría.

Todas tienen un plan de estudios con una duración de cinco años, las cuales se basan en módulos y no por materias, a excepción de la licenciatura en laboratorio clínico, donde los primeros años son en módulos (áreas comunes) y después cambia a materias.

La escuela de posgrado de la facultad de medicina, se encuentra en el edificio conocido como La Rotonda, ubicado en el final de la calle Arce y avenida "Héroes y Mártires del 30 de Julio" frente al Hospital Nacional Rosales. Imparte las siguientes maestrías y diplomados:

- Especialidad Médica en Cirugía General
- Especialidad Médica en Medicina Familiar
- Especialidad Médica en Medicina Interna.

Los departamentos de Patología, Microbiología, Bioquímica, Fisiología y Anatomía, son la base común para todos los alumnos y alumnas. La facultad de medicina posee dos asociaciones estudiantiles:

- Asociación de Estudiantes de Tecnología Médica, (ASETEM) para alumnos de las licenciaturas médicas.
- Asociación de Estudiantes de Medicina "Dr. Emilio Álvarez", (ASEMEA), para alumnos de Doctorado en Medicina.

El número de estudiantes de la facultad de medicina y doctorado en medicina, suman un total global de 4,908 estudiantes, que tienen acceso directamente a las instalaciones de la biblioteca de la facultad de medicina.

4. División administrativa de la Facultad de Medicina.

A continuación se presenta el detalle de unidades y puestos de trabajo que conforman la Facultad de Medicina como organización.

AUTORIDADES:	
ADMINISTRACION ACADEMICA	10
ADMINISTRACION FINANCIERA	15
DECANATO	4
VICEDECANATO	3
SECRETARIA	4
Total	36

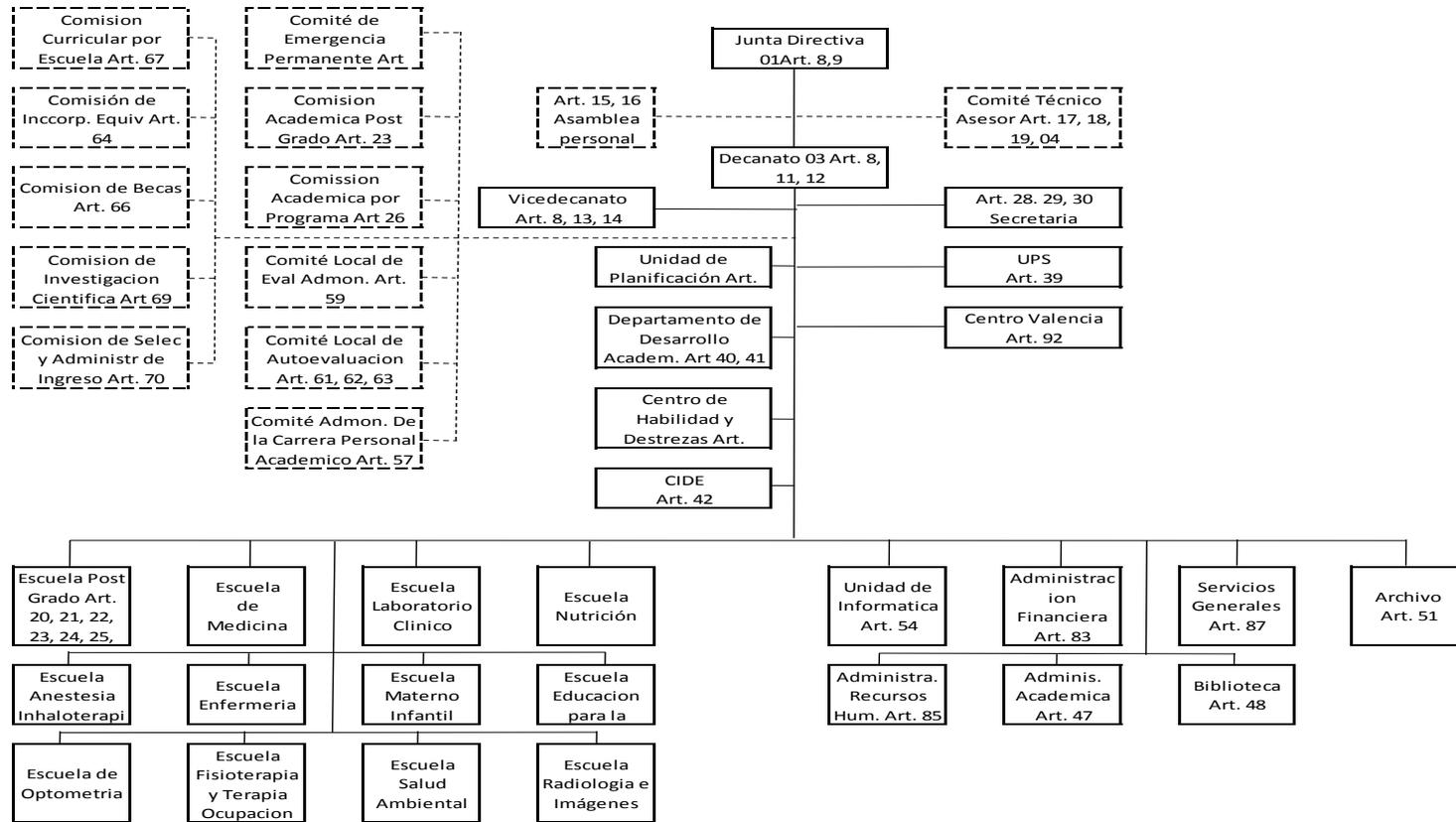
Los departamentos y unidades están vinculados con los procesos que involucran la administración en general de la facultad y aquellos que se relacionan directamente con los estudiantes.

DEPARTAMENTOS Y UNIDADES	
ANATOMÍA	24
ANESTESIOLOGÍA	31
BIBLIOTECA	12
BIOQUÍMICA	14
CENTRO INVESTIGACIÓN DOCENTE-ESTUDIANTIL	2
CENTRO REGIONAL DE VALENCIA	8
CIRUGÍA	33

DERMATOLOGÍA	2
DIRECCIÓN DE ESCUELA DE MEDICINA	4
DIRECCIÓN ESCUELA DE MEDICINA	1
DIRECCIÓN ESCUELA DE TECNOLOGÍA MÉDICA	3
EDUCACIÓN MÉDICA	1
EDUCACIÓN PARA LA SALUD	11
ENFERMERÍA	17
ESPECIALIDADES MÉDICAS	57
FISIOLOGÍA	16
FISIOLOGÍA Y FARMACOLOGÍA	1
FISIOTERAPIA	28
GINECOLOGÍA	23
GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA	8
INGENIERÍA DE CONSERVACIÓN	6
LABORATORIO CLÍNICO	28
LABORATORIO DE HABILIDADES	12
MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA	4
MAESTRÍA EN SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	1
MATERNAL INFANTIL	24
MEDICINA	35
MEDICINA INTERNA	35
MEDICINA PREVENTIVA	14
MICROBIOLOGÍA	25
NUTRICIÓN	14
OPTOMETRÍA	12
PATOLOGÍA	18
PEDIATRÍA	46
PLANIFICACIÓN	7
PROYECCIÓN SOCIAL	1
PSICOLOGÍA	7
PSIQUIATRÍA	7
RADIOLOGÍA	12
RECURSOS HUMANOS	5
ROTONDA	2
SALUD AMBIENTAL	8
SALUD MATERNAL INFANTIL	3
SAN MIGUEL, CICLO CLÍNICO	2
SANTA ANA, CICLO CLÍNICO	6
SERVICIOS GENERALES	28
UNIDAD DE CIENCIAS BÁSICAS	27
UNIDAD DE INFORMÁTICA	3
UNIDAD DE PROYECCIÓN SOCIAL	4
UNIDAD DE SALUD COMUNITARIA MEDICINA	17
Total general	745

5. Estructura organizativa de la Facultad de Medicina.

Imagen 2: Estructura Organizativa de la Facultad de Medicina.¹⁰



¹⁰ Organigrama de la facultad de medicina, Universidad de El Salvador (Conforme al Reglamento Interno Propuesto Junio 2011).

D. Historia de la administración de recursos humanos.

1. Antecedentes de la Administración de recursos humanos.

Los constantes cambios y transformaciones en que se ven envueltas las organizaciones actuales. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo veinte, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo.

2. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de Centro América.

A partir de la primera década del siglo XX (1900 – 1909), en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil de Estados Unidos. Los países de América Latina y el Caribe presentaban gran retraso y déficit en la conformación de los recursos humanos dentro de la institucionalidad del estado, las principales fallas se encontraban en la existencia de reclutamiento innecesario y otras políticas de personal no correctas.

3. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de El Salvador.

En el área de administración de los recursos humanos, El Salvador ha experimentado una evolución cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Por las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores, aparecen varios elementos que

empiezan a fomentar el desarrollo de la ciencia llamada recursos humanos. En los años de 1970 a 1979 se empieza a utilizar la selección de personal. En la época de los años de 1980 a 1989 se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. De 1990 a 1999 se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo.

E. Sistema de gestión de recursos humanos.

Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin empleados eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. La dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.¹¹

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.¹²

1. Selección y empleo.

a. Antecedentes.¹³

La selección es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad.

¹¹T. Milkovich George, W. BoudreauJohn; *Dirección y Administración de Recursos Humanos un Enfoque de Estrategia*. Pág. 2

¹² Chiavenato Idalberto; *Gestión Del Talento Humano*. Pág. 95

¹³ Jaime Maristany, *Administración de recursos humanos, segunda edición pag. 271*.

Seguramente, en la época en que el hombre vivía de la cacería y la recolección, hace miles de años, había quienes ayudaban, quizá sólo a cambio de la casa y la comida. Con el tiempo se hizo habitual obtener colaboración; el agricultor necesitó, primero, apoyo en las épocas de siembra y recolección, y más tarde, personas permanentes para que trabajaran campos más extensos. En las casas se usó a los esclavos, y asimismo hubo siervos que recibían algún tipo de pago. Los procesos eran totalmente intuitivos y sin conciencia de que se estaba haciendo una selección. Entonces, hay un proceso denominado “reclutamiento”, que está cayendo en desuso y no se aplica en las empresas, y otro de “selección”, que se desarrolla desde la decisión de cubrir un puesto hasta el ingreso e inducción de la persona. El reclutamiento es una forma de empleo que quedó en su época para las levadas de reclutas, es decir, lo que era, y aún es en algunos países, el servicio militar obligatorio. Responde a pocas condiciones. En general, la básica es tener 18 años, y los rechazos se deben a causas de importancia que hagan al reclutado inútil para el servicio.

b. Medios de selección.

Una vez determinado el contacto que resulte más útil para el caso que se está tratando, se deben definir los medios de selección, entre los que se cuentan los siguientes:

- Archivos de candidatos: el archivo de candidatos es un medio que permite celeridad y economía en el proceso.
- Currículum: están hechos hoy con formatos similares. Las dificultades para encontrar empleo los han mejorado y esto facilita su análisis.
- Entrevistas: permiten comunicar una gran cantidad de elementos propios de la manera de ser grupal y personal que no se transmiten a quienes ayudan en la selección, porque no es posible, por desconocimiento o porque no se desea

quedar expuesto ante el seleccionador. En todo caso se sugiere la entrevista uno a uno, es decir, con un solo entrevistador y un solo entrevistado. Más de un entrevistador produce confusión en el entrevistado y más de un entrevistado produce confusión en ambas partes con lo cual se pierde el objetivo fundamental de la entrevista: conocer al postulante.

- Referencias: la búsqueda de referencias es una pérdida de tiempo. Si la referencia es buena, nada agrega, porque pocas personas quieren perjudicar a otras con malas referencias. Si la referencia no es buena, la pregunta es: ¿qué pasó entre esas personas? Con lo cual las mismas dudas iniciales permanecen.

- Antecedentes policiales: el antecedente policial es un tema delicado. Quienes proveen estos servicios creen que deben dar, de vez en cuando, algún resultado dudoso para justificar el cobro.

c. Decisión de ingreso.

Existe un proceso para decidir el ingreso de un aspirante. Lo habitual es que recursos humanos presente una carpeta con tres candidatos a quien será el jefe. Éste hace las entrevistas, y llega a una conclusión. Eventualmente, se hará entrevistar al candidato por personas que participan en el proceso del puesto a ocupar. Luego, reunidos todos los elementos, los elevará a su superior para tener su opinión. La decisión final debe ser del supervisor del puesto, ya que será quien responda por el trabajo que desarrolle esa persona. El supervisor del puesto podrá escuchar las opiniones que desee, pero la decisión de ingresar o no a una persona es su responsabilidad y no es delegable. No obstante, en ocasiones no ocurre así, y el supervisor tiene que tomar a alguien elegido por un superior.

d. Revisión médica.

La revisión médica se hace al final del proceso, y sólo al candidato elegido, porque tiene un costo elevado. En muchas empresas éste es el momento de hacer también la prueba psicológica. Lo que se espera, es que el médico asesore sobre la salud del candidato. En ningún momento el profesional deberá decidir sobre el ingreso. Si la persona tiene algún problema de salud, será responsabilidad del médico detectarlo. Pero la definición es de la línea. Si se considera que se está tomando una decisión muy arriesgada o francamente equivocada, es posible escalar la cuestión al nivel superior. Y si ese nivel también cree que el postulante debe ingresar, es preferible dejar constancia de la opinión en el legajo, pero no son recursos humanos o el médico los que deciden. A los efectos de tomar la decisión de ingresar o no al candidato, se puede establecer una clasificación sobre cuatro puntos, como en el ejemplo siguiente:

- Totalmente sano.
- Pequeño defecto o enfermedad que no es impedimento para su ingreso.
- Defecto o enfermedad que hace aconsejable no ingresarlo.
- Defecto o enfermedad que se considerarían como impedimento para su ingreso.

Para cada uno de los niveles se deberán establecer ejemplos que describan aquello a que nos referimos.

e. Ingreso

Una vez terminado el proceso, se acuerda con el candidato la fecha de su ingreso. Algunas empresas le entregan al futuro empleado un escrito donde constan las condiciones que se acordaron, antes de que la persona renuncie a su empleo anterior. Habla bien de la seriedad de la empresa. Algunas no lo hacen y se ofenden si se les pide, pero esto es injusto, ya que la persona pone

en juego su medio de subsistencia. Se conocen casos, aun de empresas consideradas serias, en que se dio marcha atrás o se redujeron las condiciones de trabajo ofrecidas una vez que la persona había renunciado a su anterior empleo. En la fecha establecida se presentará a recursos humanos o a su nuevo jefe, de acuerdo con la política que la empresa defina. En ese momento comienza su tiempo de inducción. En el tema de selección existen dos cuestiones a las que referirse fuera del proceso, en forma específica: la inducción y la entrevista.

2. Diseño de puesto.

La estructura de puestos está condicionada por el desempeño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

Cuatro condiciones para definir un puesto:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.
3. A quién deberá reportar el ocupante del puesto.
4. A quien deberá supervisar y dirigir.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los

requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos típicamente fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas son por lo general diseñados por las gerencias respectivas en un proceso continuo de resolución de problemas. Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Actualmente, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía.

a. Modelos de diseño de puestos.

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente.

Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a

consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.¹⁴

- a. Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos
- b. Modelo humanista o de relaciones humanas
- c. Modelo situacional

3. Inducción.

El día del ingreso se inicia el proceso de inducción. El objetivo es que el nuevo empleado se compenetre con la empresa.

Tiene dos partes claramente definidas:

1. La organización en general.
2. El sector y el puesto.

En general se puede hacer con un folleto u otro tipo de impreso, con un video o una película, o a través de la información publicada en la página web de la empresa, etc. Se puede elegir la manera que resulte más útil y económica. Esta parte de la inducción pone en conocimiento del nuevo empleado la historia de la empresa, la visión, los planes y productos, el organigrama, el edificio donde trabajará.

¹⁴Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humano*, Octava edición. Pág. 205

No hay que suponer que las personas ya lo saben porque son del mismo pueblo o porque la empresa es muy conocida. De todas maneras, es necesario ordenar los conocimientos previos que pudieran tener.

Es fundamental que la información esté al día y que quien la entrega no deba comenzar a aclarar que en realidad “esto no es así sino de tal otra manera”. Es un mal comienzo ingresar a la imprevisibilidad, a la inexactitud. Por eso es mejor tener un libreto de inducción menos lujoso pero más exacto, donde los cambios se puedan introducir con facilidad.

La segunda parte es la que corresponde al sector y al puesto. Al respecto, el nuevo empleado debe conocer: qué hace el sector, dónde está físicamente ubicado, cuáles son las normas de seguridad, cuáles son los horarios y dónde está el comedor, el baño, etc.; cuál es su trabajo e iniciarlo, finalmente, siguiendo las normas que dimos al hablar de delegación.

Todo lo que no le diga el supervisor o alguien de recursos humanos, se lo dirá el sindicato o algún compañero. Si así fuera, el nuevo empleado habrá aprendido que en esa empresa, si se quiere saber algo, hay que preguntárselo a ellos. Asimismo, pueden surgir una cantidad de problemas por desconocimiento de las normas y de lo que se espera de él. Debido a esto, entraría a la empresa con una visión diferente de la que ésta quiera para sus empleados.

El proceso de inducción puede transcurrir durante medio día o algo más. En esto influye mucho el tipo de trabajo, ya que, según sus características, podrá tomar más tiempo transmitir las normas de seguridad que se le apliquen.

Después de la imagen que le transmitió la empresa y de lo que concluyó en las diferentes etapas del proceso de selección, el primer paso formal y oficial de la persona como empleado es la inducción. Su existencia o inexistencia, la calidad y el contenido, le estarán diciendo cómo debe manejarse en ese lugar. Por eso es importante cuidar este proceso.¹⁵

¹⁵ *Maristany Jaime; Administración de Recurso Humano. Segunda Edición. Pág. 284*

a. Manual de bienvenida.

Es un documento que explica al recién llegado las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento interno y las características de la organización.¹⁶

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador sea: trabajador eventual, becario o directivo.

- i. Objetivos del manual.
 - a. Acoger y entusiasmar al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura organizacional.
 - b. Orientar y ofrecer documentación adicional y complementaria a la información ofrecida por otros canales (entrevista personal, vídeo bienvenida) con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la empresa, estilo de gestión y cultura organizacional.
 - c. Formar y promover una integración eficaz en el puesto y con el proyecto organizacional.
- ii. Redacción del contenido.
 - a. Información actual y verídica.
 - b. Estilo ameno, atractivo y sencillo
 - c. Texto breve, conciso y directo
 - d. Imágenes impactantes y adecuadas.
- iii. Estructura del contenido.

Organizado y ordenado, acompañado con ilustraciones y diseño versión móvil, impactante, colores acordes a la identidad de la organización.

- iv. Apartados básicos.

¹⁶ Werther William B. y Davis Keith. "Administración de recursos humanos – El capital humano de las empresas". Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

- a. Portada y contraportada: diseño personalizado y creativo.
- b. Carta, tarjetón o mensaje de bienvenida personalizado del Director o Gerente de la empresa.
- c. Presentación de la organización.
 - Datos genéricos sobre el tipo de organización, actividad, forma jurídica, sede central, sucursales, servicios que ofrece.
 - Breve reseña histórica, fundadores.
 - El proyecto corporativo: misión, visión y, valores.
 - Logros: clientes, premios y distinciones.
 - Política y estrategia de calidad e innovación.
 - Política de igualdad de oportunidades.
- d. Información de interés general respecto al puesto de trabajo.
 - Información concreta sobre la política de prevención de riesgos y salud laboral y acerca de las medidas de prevención; servicio médico, reconocimientos médicos.
 - Normativa interna respecto al tabaco, cuidado de las instalaciones.
 - Normas de urbanidad y cortesía en la empresa: protocolo de empresa, trato igualitario, comidas en el puesto de trabajo.
 - Trámites de contratación, nómina, pagos extras y fecha de cobro de salario.
 - Política retributiva.
 - Horario, permisos, bajas y ausencias.
 - Vacaciones.
 - Gestión del talento: política de formación, promoción interna, evaluación del desempeño.

- Otros aspectos del salario emocional: bonos comida, seguros, servicios adicionales que ofrece la organización.

e. Información útil.

- Respecto al funcionamiento interno y sobre los canales de comunicación interna disponibles.
- Ubicación e información sobre el abastecimiento de material de oficina y acerca de la utilización de fotocopiadoras y otros equipos.
- Herramientas de trabajo informáticas disponibles, navegación por internet, gestor de correo electrónico y servicio de reparaciones.
- Servicio de documentación físico y virtual.
- Organización interna: explicación de estructura y organigrama, de la misión y funciones de cada área o departamento.
- Directorio: teléfonos, cargos y correos electrónicos.
- Canales de comunicación oficiales de la empresa: intranet, buzón de sugerencias, revista digital, paneles informativos, reuniones.
- Redes sociales: manual de protocolo, normas básicas para su uso.
- Eventos y fechas especiales: celebraciones, reuniones generales.
- Actividades sociales y programas de voluntariado.

f. Otra información práctica.

- Plano de la empresa y de la zona y/o ciudad.
- Teléfonos y correos electrónicos de interés.

b. Manual de inducción.

Todos los empleados deben tomar decisiones diariamente y la única forma de que esas decisiones estén alineadas con el posicionamiento estratégico de la empresa es que los empleados entiendan su estrategia y como su trabajo encaja dentro de la misma.

Los empleados son los que implementan las estrategias y tácticas para que la compañía alcance sus objetivos. Los empleados deben entender hasta donde llegan sus responsabilidades y conocer cuáles son las tareas de los otros departamentos. Así ellos pueden discernir cuando tomar una decisión y cuando acudir a otro departamento para que solucione el problema. Ellos también tienen que entender todos los procesos de la empresa desde el primer contacto con el cliente hasta entregar del producto final.

Un buen manual de inducción debe ser la guía estratégica para integrar a un empleado a la compañía y la base que rija las relaciones entre los empleados y la compañía a lo largo de la carrera de los mismos en la organización. El documento debe aumentar el sentido de pertenencia de los empleados y explicar los beneficios que sumen al salario emocional que disminuye la rotación de personal. Sin embargo, muchos manuales de inducción se hacen como documentos de cientos de páginas que explican:

- La descripción de la empresa, su historia, misión, visión, valores, filosofía, etc.
- El organigrama de la empresa.
- Los derechos y obligaciones de los empleados.
- Otras generalidades y sanciones.

Estos manuales no pasan de ser un libro de cientos de páginas que no le agrega ningún valor a la empresa ni a sus trabajadores.

Hay otra visión estratégica que permite desarrollar una proposición única de valor que diferencie a la organización de sus competidores, haga que la misma

sea preferida por los consumidores, promueva el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia de los empleados.

Estos se basan en una revisión de la posición estratégica basada en el conocimiento de las necesidades de sus clientes, las fortalezas y debilidades de los competidores, las características de la industria y las fortalezas y debilidades de la organización para crear un instrumento estratégico que permita, con el apoyo de la alta gerencia, crear la cultura organizacional que:

- Implemente exitosamente la estrategia de la empresa.
- Transmita una visión única de los objetivos y estrategia de la empresa para todos los empleados.
- Cree sentido de pertenencia en los empleados hacia la empresa.
- Haga que el trabajo de cada empleado apoye la estrategia de la empresa.
- Permita que los empleados entiendan el poder del trabajo en equipo.
- Reduzca la rotación de personal. 7- Sea un vehículo para lograr los objetivos de la empresa.

Para crear estos manuales de inducción hay que romper paradigmas e innovar para desarrollar herramientas estratégicas de mucha importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa

4. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimiento específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y el ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.¹⁷

¹⁷ Chiavenato Idalberto; *Administración de Recursos Humano. Novena Edición. Pág. 322*

El objeto de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

a. Elementos de la capacitación.

a) Transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes: los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto ocupado por el trabajador.

b) Organizada: Uniforme asegurar de que la transmisión se haga, en su contenido, de manera uniforme.¹⁸

c) Evaluable: la acción de capacitación debe ser evaluable. De lo contrario, la acción de capacitación pasa a ser un “gasto” para la empresa, pues no sabe si tiene sentido o no. y, en general, es vista como otro deberá entonces, considerarse capacitación (ver más adelante desarrollo del tema).¹⁹

Es así que las actividades de capacitación tienen objetivos que pueden orientarse, básicamente, a la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

a) Los conocimientos Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, entre otros) de unas personas a otras, de generación en generación.

b) Las habilidades Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario. Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, pueden transmitirse, pero deben ser aprendidas por cada individuo según sus propios esquemas de percepción,

¹⁸ Jorge A. Aquino y otros; *Recursos Humanos. Primera Edición. Pag. 119*

¹⁹ Jorge A. Aquino y otros; *Recursos Humanos. Primera Edición. Pag. 120*

juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente, las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

c) Las actitudes Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona. Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias, que garantizan y dan seguridad a una persona.²⁰

b. Programa de capacitación.²¹

Aunque en las organizaciones actuales se habla mucho de capacitación, la mayoría de quienes tienen a su cargo implantar estos programas en las organizaciones se enfrentan a una labor difícil, que abarca desde cuánto presupuesto tienen, escoger el tipo de capacitación que darán y quiénes deben tomarla, hasta si estará ligada con algún incentivo económico o motivacional.

Para sacar provecho de los beneficios tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo, es que la persona que tiene a su cargo esta función evalúe las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea

²⁰ Jorge A. Aquino y otros; *Recursos Humanos. Primera Edición. Pag. 125*

²¹ Werther William B. y Davis Keith. *“Administración de recursos humanos – El capital humano de las empresas”*. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

que el proceso de aprendizaje lo conduzca a un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

i. Necesidades del personal y de la organización.

El resultado del encuentro de las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.

ii. Evaluación de las necesidades.

Detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el facilitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean útiles.

iii. Objetivos de capacitación y desarrollo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos

adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

iv. Contenido del programa.

Se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

v. Principios de aprendizaje.

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Mientras más y mejor se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso.
- Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

- Relevancia. El aprendizaje reciben gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- Transparencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- Retroalimentación. Proporciona a las personas que aprenden información sobre su proceso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

vi. Enfoques de la capacitación y el desarrollo.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor: un buen método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
- Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas.

5. Evaluación

El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La evaluación del desempeño, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y

desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.²²

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

- Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
- Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
- Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

a. Pasos de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar.

- Definir el puesto implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo.
- Evaluar el desempeño significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso algún tipo de formulario para calificación.

²² Chiavenato Idalberto; *Administración de Recursos Humano. Novena Edición. Pág. 244*

- Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.²³

b. Métodos de evaluación con base en el pasado.²⁴

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en el que el empleado lleva a cabo su trabajo basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

i. Escalas de puntuación.

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya debajo a alto.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos.

²³ Dessler Gary. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 340

²⁴ Werther William B. y Davis Keith. *Administración de recursos humanos – El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

ii. Listas de verificación.

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

iii. Método de selección obligatoria.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

iv. Método de registro de acontecimientos notables.

Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado.

Este método es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

v. Escalas de calificación conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

c. Métodos de evaluación con base al futuro.²⁵

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de valuación *basados en el desempeño a futuro* se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

i. Autoevaluaciones.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.

Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para

²⁵ Werther William B. y Davis Keith. "Administración de recursos humanos – El capital humano de las empresas". Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

ii. Administración por objetivos.

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.

Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

iii. Evaluaciones psicológicas.

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

iv. Métodos de los centros de evaluación.

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. La utilización de estos centros, sin embargo, se hace cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

v. Sistema de evaluación de 360°

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.

El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

d. Procedimientos para obtener mejores resultados en la evaluación.²⁶

Para reducir los problemas provocados por los conflictos inherentes al sistema de evaluación pueden incorporarse varias características a su diseño.

i. Separar la evaluación del perfeccionamiento.

Debido a que muchos subordinados reaccionan defensivamente ante las evaluaciones negativas, impiden que se planteen, al menos en ese momento, formas de mejorar. Por consiguiente, es muy probable que los intentos de los superiores de poner en marcha actividades de perfeccionamiento, como las de

²⁶ Dolan Simon y otros. "La Gestión de los Recursos Humanos". Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España, 2007.

solución de problemas, sean vanos. Para que la solución de problemas sea efectiva, los subordinados tienen que abrirse, y los superiores tienen que representar el papel de asistentes, y no el de jueces o fiscales. Así pues, si la organización quiere cumplir sus fines de evaluación y perfeccionamiento con efectividad, deberá disponer de dos momentos de evaluación diferentes: uno de ellos centrado en la evaluación del rendimiento y el otro en un período del año diferente, buscando más el perfeccionamiento.

ii. Utilizar los datos de rendimiento adecuados.

Un factor clave para reducir el conflicto es el uso de datos de rendimiento que se centren en comportamientos u objetivos concretos. Además, las expectativas de rendimiento deben comunicarse claramente al titular del puesto antes de que comience el período de evaluación.

La información centrada en atributos o en características personales provocará probablemente una mayor actitud defensiva, ya que es más subjetiva y, por tanto, más difícil de justificar para el superior.

Además, se pone en juego una parte mayor del auto concepto del subordinado. Tal como se ha señalado anteriormente, los superiores pueden dar una retroalimentación concreta sobre el rendimiento a través de la selección y uso de la forma adecuada de evaluación. Si los superiores quieren utilizar datos de rendimiento sobre conductas, serán efectivos los métodos del suceso crítico y las escalas de observación de conductas, mientras que los datos de rendimiento referidos a objetivos se mostrarán con mayor eficacia utilizando la gestión por objetivos o patrones de medida del trabajo.

El uso de estas formas de evaluación permite a los supervisores hacer un seguimiento de lo que hacen los subordinados y de cómo lo hacen.

iii. Separar las evaluaciones pasadas, presentes y esperadas.

Es importante separar la evaluación del rendimiento presente de la del rendimiento esperado o posible. Puede que el rendimiento actual de los subordinados no tenga nada que ver con sus posibilidades y que los superiores incorporen inconscientemente la evaluación del potencial de rendimiento en la evaluación del rendimiento actual. Por el contrario, puede que los superiores incorporen el rendimiento del pasado en la evaluación del rendimiento presente. En cualquiera de los casos, será inadecuada la evaluación del rendimiento, puesto que mezcla y confunde el rendimiento pasado, el actual y el esperado.

Como resultado de ello, es probable que se considere que la evaluación es injusta. Pensemos en una persona con un gran potencial. Puede ocurrir que reciba una evaluación por debajo de la de sus compañeros, debido a que su superior tiene mayores expectativas puestas sobre él. Del mismo modo, una persona con un rendimiento adecuado, pero con poco potencial, puede ser evaluada de forma indebida simplemente porque no tiene un gran potencial. En el primer caso, la evaluación es injusta hacia el empleado con un gran potencial, porque se hace más exigente el patrón de medida.

En el segundo caso, la evaluación es igualmente injusta para los titulares que no estén interesados en ascender, pero que rinden adecuadamente en su puesto actual.

iv. Fomentar la equidad del procedimiento.

Para reducir al mínimo la carga emocional que rodea el proceso de evaluación del rendimiento, los gerentes deben tomar varias medidas, con el fin de asegurarse de que se perciba que el proceso es justo y equitativo.

- **Evaluación ascendente y recíproca.** Para fomentar la apertura en la evaluación del rendimiento y mejorar las relaciones entre superior y subordinado, puede permitirse a estos últimos que evalúen a su vez a sus superiores.

La evaluación ascendente puede contribuir a equilibrar más, si no igualar, el poder del superior frente al subordinado. Un equilibrio de este tipo resulta útil para reducir el carácter jerárquico de la relación entre ambos, la cual contribuye, en gran medida, a reducir la evitación y la actitud defensiva que se produce en la evaluación del rendimiento.

La organización y los superiores pueden facilitar el proceso de evaluación ascendente proporcionando a los subordinados formularios para que los utilicen, e instaurando procedimientos y políticas de recursos humanos que indiquen apertura.

Tales políticas y procedimientos pueden permitir a los empleados participar en las decisiones de sus aumentos salariales o colaborar en los análisis de sus propios puestos de trabajo.

- **Autoevaluación.** Este enfoque abierto e igualador del poder de la evaluación del rendimiento puede ampliarse a través de una política de autoevaluación.

Es probable que la autoevaluación proporcione más información al superior y dé lugar a un conocimiento más realista del rendimiento del subordinado, así como una mayor aceptación de la evaluación final, tanto por parte del superior como del subordinado.

- **Uniformidad y posibilidad de impugnar la evaluación tradicional.** Los patrones de medida de la evaluación deben aplicarse de manera uniforme a todos los titulares. No deben hacerse concesiones a los trabajadores con problemas especiales, así como tampoco deberá esperarse que quienes tengan un alto rendimiento se vean sobrecargados en sus actividades. Además, el procedimiento debe permitir a los titulares poner en tela de juicio o impugnar las evaluaciones.
- **Delegar responsabilidades en los interesados.** Parte de la dificultad de gestionar el proceso de evaluación está en la recogida y

mantenimiento de información sobre todos los empleados. A medida que aumenta el área de control, esta tarea crece hasta proporciones no manejables.

Una forma de superar este problema, a la vez que se logra mayor equidad, consiste en pasar la responsabilidad del mantenimiento del historial de rendimiento al titular del puesto.

Para llevar adelante este proceso, los titulares deben recibir, en primer lugar, adiestramiento en la redacción de los patrones de medida del rendimiento, y en recabar y documentar la información necesaria.

Además, tiene que haber un proceso de comunicación bidireccional eficaz, de forma que los titulares se sientan libres de negociar las medidas de rendimiento que hayan quedado obsoletas o que no puedan alcanzarse debido a algún tipo de limitación.

La delegación de responsabilidades supone varias ventajas para los titulares en lo que se refiere a planificación del rendimiento, establecimiento de objetivos y mantenimiento de historiales.

En primer lugar, dejan de ser participantes pasivos que reaccionan ante las directrices de sus superiores.

En segundo lugar, puesto que ahora es su responsabilidad descubrir cuáles son los obstáculos al rendimiento y ponerlos en conocimiento del gerente, se reduce la actitud defensiva.

En tercer lugar, se libera al superior de esta tarea, pudiéndose concentrar en otras actividades importantes, como preparar y dirigir, en lugar de vigilar.

Por último, el titular tiene la sensación de ser dueño del proceso.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. Importancia de la investigación.

La importancia de implementar un sistema de gestión de recurso humano en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, es que le brindará la oportunidad a la dirección de mejorar la administración no solo del personal, potenciará la toma de decisiones con respecto a decisiones financieras referidas a capacitaciones y evaluación del desempeño entre otros temas, buscando además de mejorar la percepción que tengan los usuarios con respecto al servicio que se les brinda.

Llevar a cabo la administración del recurso humano dentro de una organización es de vital importancia porque se logran los objetivos a tiempo y con el menor uso de los recursos, para ello se debe contar con herramientas técnicas que favorezcan en gran medida al alcance de los mismos y de un personal altamente capacitado. La creación del sistema es indispensable para mejorar el desempeño organizacional y el nivel de cada empleado que labora dentro del sector administrativo ya que con este se logrará dar solución a los inconvenientes que surgen en la ejecución de las actividades diarias, y ayudara a eficientizar cada proceso.

La investigación sentará las bases para futuros proyectos que estén relacionados con el área de personal, considerándolo uno de los activos más importantes dentro de una organización, en especial para la Facultad de Medicina, que gestiona a los profesionales en salud del país.

B. Alcances y limitaciones.

1. Alcances.

Se obtuvo la autorización de parte de las autoridades, para realizar el trabajo de investigación sobre un “Sistema de Gestión de recurso humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador”, con el objetivo de desarrollar a los trabajadores actuales y futuros, conocimientos, capacidades, habilidades, destreza y otros elementos que les permitan ser más competentes en las áreas que sean más determinantes de acuerdo a los resultados obtenidos.

2. Limitaciones.

En el desarrollo de la investigación de campo existieron diferentes factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos: falta de colaboración por parte de algunos trabajadores por encontrarse realizando sus labores diarias al momento de solicitarles llenar el formulario para la encuesta, otros no se encontraban en las instalaciones a causa de las actividades propias de sus puestos; y el tiempo que conjugado con lo anterior, impedía administrar el instrumento de recolección de datos eficientemente.

C. Objetivos

1. General

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos

- Determinar la metodología que se aplicara para la realización del diagnóstico de la situación actual.
- Desarrollar la interpretación a los resultados obtenidos durante la administración de los instrumentos de recolección de datos.

- Elaborar las conclusiones y las respectivas recomendaciones que permitan dar paso a la propuesta de un sistema de gestión de recurso humano.

D. Metodología de la investigación

Para realizar la investigación fue necesario apoyarse de métodos y técnicas de investigación que ayudaron a marcar el objeto de estudio.

1. Métodos

Los métodos auxiliares utilizados fueron el analítico y el sintético.

a. Método Analítico.

Se separaron los componentes del desempeño de los empleados desde el reclutamiento, la manera en que fueron inducidos a sus puestos de trabajo, la motivación que se les brinda, beneficios e incentivos que reciben, así como la evaluación que se les aplica para determinar la relación entre estos factores.

b. Método Sintético.

Unificando los diversos elementos determinados durante el análisis, se logró establecer la relación aparentemente aislada de una adecuada inducción al puesto de trabajo, la motivación del trabajador, el modo en que se evalúa su labor, entre otros aspectos que afectan directamente al desempeño de sus puestos.

2. Tipo de investigación

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo, que se realizó describiendo como cada componente abordado en la investigación, afecta el desempeño de los empleados, desde el proceso de reclutamiento hasta su evaluación y como factores como la filosofía organizacional, capacitación constante son determinantes en el desarrollo de los empleados en sus capacidades técnicas e interpersonales.

3. Diseño de la investigación.

Se utilizó el diseño no experimental, ya que la principal característica es que no se manipuló ninguna variable en el estudio y se basó solamente en los hechos, limitándose a describir la situación del problema en estudio.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

La investigación se basó en diversas técnicas e instrumentos que permitieron la recopilación de información en diferentes áreas involucradas para obtener datos confiables, valederos y oportunos.

a. Técnicas.

Entre las principales que se utilizaron en el estudio a continuación se mencionan:

i. La encuesta.

Estuvo dirigida a los empleados; en este caso al personal administrativo y jefaturas de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, cuyas opiniones fueron de gran utilidad para la interpretación de los datos que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual más congruente con la realidad.

ii. La entrevista.

Se dialogó con las jefaturas de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, y fue de vital importancia ya que se obtuvo información de primera mano, desde la perspectiva de quienes dirigen la organización.

iii. Observación directa.

Permitió conocer de manera precisa la forma en que trabajan los empleados de la Facultad de Medicina, su desempeño, así como las herramientas que utilizan para llevar a cabo sus actividades. Lo que ayudó a complementar los datos obtenidos por medio de la encuesta y la entrevista.

b. Instrumentos.

i. Cuestionario.

En esta investigación el cuestionario estuvo conformado por un conjunto de preguntas cerradas, de opciones múltiples para conocer cuál era la situación actual del desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

ii. Guía de Entrevista.

Consistió en una conversación dinámica de preguntas y respuestas abiertas. Se realizó por medio de dos modalidades para obtener mayor información precisa y aportar un mejor análisis que sirvió para solventar y mejorar la propuesta, la primera estructurada que consistió en una lista de preguntas debidamente ordenadas y con secuencia lógica y la segunda no estructurada que consistió en una serie de preguntas espontáneas en la cual la respuesta brindó información que ayudó a la investigación.

iii. Lista de cotejo.

Consistió en un listado de aspectos a evaluar, es entendido básicamente como un instrumento de verificación, es decir, actuó como un mecanismo de revisión durante el proceso de investigación.

5. Fuentes de información.

Fueron los recursos que contenían datos formales, informales, escritos, orales o multimedia necesarios para llevar a cabo la investigación, por lo que se cuenta con diferentes tipos de fuentes de información.

a. Primarias

La fuente primaria de esta investigación fue obtenida de los conocimientos previos que se tenían referente al tema; también por medio de la recolección de información que se realizó en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador donde los que la brindaron de primera mano fueron los empleados del Área Administrativa, jefaturas y usuarios del servicio.

b. Secundarias

La fuente secundaria es toda aquella información que ya ha sido plasmada por otros autores ya sean libros afines a la temática, revistas, trabajos de investigación, leyes, sitios virtuales, documentales, etc. En las fuentes secundarias se obtiene información basándose en lo bibliográfico y documental.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló en el área geográfica del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador con el sector administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, sede Central.

7. Unidades de análisis.

Las unidades de análisis para un trabajo de investigación están sujetas a los elementos en los que recae la obtención de información y que deben ser definidos con propiedad, es decir precisar a quién o a quienes se va a aplicar. A continuación se identifican el sujeto y las unidades de estudio que dieron paso al trabajo de investigación:

Objeto de estudio:

Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador central

Unidades de análisis:

- Empleados del sector administrativo,
- Jefe financiero.

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo.

El término universo son las unidades o áreas que serán investigadas, para llevar a cabo el estudio, y estuvo compuesto por los empleados del sector administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador y jefaturas.

b. Población

Es el conjunto completo de todos los objetos que interesan a un investigador²⁷. Para realizar la investigación fue necesario estudiar la población constituida por los empleados del sector administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador los cuales son un total de 169.

c. Muestra

“Es un subconjunto observado de valores poblacionales que tiene un tamaño muestral que viene dado por n.”²⁸ La población que se tomó para la investigación se realizó en un rango de 20 a 70 años.

i. Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se tomó una población finita de 169 personas, las cuales estuvieron consideradas como parte de la organización, se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) ya que todos los sujetos poseen la misma probabilidad de ser encuestados, se aplicó la fórmula de población finita para determinar el tamaño de la muestra.

La fórmula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

²⁷Newbold Paul; *Estadística para administración y economía. Sexta Edición. Pág. 3*

²⁸Newbold Paul. *Estadística para administración y economía. Sexta Edición. Pág. 3*

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95%

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = población

E = error permisible

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = ? \quad p = 0.50$$

$$Z = 1.96 \quad q = 0.50$$

$$N = 169 \quad E = 0.08$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(169)}{(0.08)^2(169 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 80 \text{ personas}$$

Se utilizó un nivel de confianza de 95% ya que el tamaño de la población es finito y se estableció que la estimación es representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito o fracaso de 0.50 y el margen de error permisible para llevar a cabo la investigación de 8%, partiendo de estos datos por medio de la fórmula se determinó el número de personas a encuestar, de manera que los datos obtenidos siguen siendo fiables y pertinentes para el estudio y acorde a los parámetros estadísticos considerados.

9. Procesamiento de la información

Para procesar la información recopilada por medio de los instrumentos empleados en la investigación fue necesario presentar cuadros estadísticos y gráficos de los resultados obtenidos de dicha investigación a través de un software computacional denominado Microsoft Excel.

a. Tabulación

La información recopilada se tabuló con base a cada una de las preguntas, ordenado en concordancia al objetivo que perseguía, su representación se hizo a través de cuadros estadísticos.

b. Análisis e interpretación de datos

Se realizó el análisis e interpretación respectiva de los resultados por medio del método cuantitativo que mostró números y porcentajes siendo estos los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y luego se interpretaron las respuestas que brindaron por cada pregunta.

E. Diagnóstico de la situación actual en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

A continuación se desarrollan los principales resultados encontrados durante el diagnóstico llevado a cabo en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador luego de la aplicación de la técnica de la encuesta y entrevista y sus respectivos instrumentos, la encuesta y la entrevista.

1. Filosofía organizacional.

Es notable como, de acuerdo a los resultados de la pregunta 5 donde se cuestiona si es del conocimiento del trabajador la misión y visión de la facultad (Ver Anexo No. 2), la mayoría respondió tener conocimiento de la misión y visión de la facultad, lo que demuestra que el proceso de comunicarlo ha sido efectivo. El pequeño porcentaje de empleados que no posee estos

conocimientos puede ser inducido por retroalimentación en conjunto con todo el personal para que de manera más integral la filosofía organizacional sea comunicada.

El hecho que la misión y visión sea de conocimiento de la mayoría de los empleados se confirma y fortalece al observar el resultado de la pregunta 6 (Ver Anexo No. 2), sobre si se siente identificado y comprometido con la facultad, lo que crea un clima organizacional bueno tanto para el desarrollo de las actividades diarias como para la aplicación de planes y cualquier iniciativa que tenga la dirección, además porque ocho de cada diez empleados según los resultados, opina que sostiene una relación satisfactoria con su jefe o superior.

Por otro lado, de acuerdo a la opinión de la mayoría de empleados, tienen oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo, según el resultado de la pregunta 8 (Ver Anexo No. 2), lo que demuestra la flexibilidad que existe dentro de la organización fomentando que las personas estén más abiertas a nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, ofrecer alternativas, mejorar procesos y que no teman expresar su opinión.

2. Proceso de incorporación de personal.

De acuerdo a los resultados de la pregunta 9 se consultó al personal que le pareció el proceso de reclutamiento cuando se postularon al puesto que desempeñan actualmente, la mayoría, un 75% evalúa positivamente el proceso, sin embargo un mejor resultado implicaría que se realice una revisión de los procesos actuales y adecuarlos para los posibles candidatos que sean considerados para ingresar a la facultad en un futuro. (Ver Anexo No. 2)

Otro resultado importante a considerar es la percepción que tuvieron los empleados de cómo eran recibidos e integrados cuando ingresaron a la facultad según la pregunta 10 del Anexo No. 2, siete de cada diez consideraron que fue

realizado de manera oportuna, y tres de cada diez opinaron que la integración no fue oportuna o no se llevó a cabo.

En la interrogante 29, se preguntó a los empleados de un listado de instrumentos proporcionados para indagar si dentro de la facultad existen y ayudan al personal a conocer la institución y su puesto de trabajo, como resultado, respondieron haber recibido el reglamento interno de trabajo y en menor grado manuales de bienvenida, manual de riesgo y seguridad industrial, manual para uso de equipo de herramientas, manual de evaluación de desempeño y manual de descripción de puesto. Una franja de alrededor de dos de cada diez empleados no eligió ninguna de las alternativas, y tres de cada diez empleados dijo que recibió otro tipo de instrumento diferente al listado en la encuesta.

Al consultar si le fue proporcionado un manual de funciones para su puesto de trabajo, se muestra en la pregunta 11 del Anexo No. 2, seis de cada diez empleados dijo que no y cuatro de cada diez afirmó haberlo recibido. Muchos de los empleados es posible que hayan olvidado o no conozcan a totalidad las funciones exigidas para el puesto que desarrolla actualmente dentro de la facultad.

3. Desarrollo del personal.

De acuerdo a la pregunta 12, (Ver Anexo No. 2), al consultar si se brinda oportunidad de ascender laboralmente dentro de la institución, la mayoría respondió que no, seis de cada diez personas; dos de cada diez afirmó que si se les daba la oportunidad y dos de cada diez contestó que a veces.

Para desarrollar sus actividades y motivarse al cumplimiento de tareas diarias, el personal debe contar con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores, tal y como se puede verificar en la pregunta 13 del Anexo No. 2, los resultados son mixtos, entre quienes afirman que si, tres de cada diez

personas; cuatro de cada diez respondieron que no, mientras que tres de cada diez empleados opinaron que a veces o casi siempre se cumple con esto.

La estabilidad laboral a largo plazo permite la posibilidad de crecer, por lo que, al consultar a los empleados, de acuerdo a la pregunta 14 (ver Anexo No. 2), en su mayoría, nueve de cada diez, lo consideran un factor importante por razones como recibir beneficios de pensión, el tipo de ley salarial, motivación o estabilidad.

De acuerdo a que si la institución permite crecimiento exigirá también resultados, se preguntó si en el área de trabajo se orienta en este sentido, como se puede verificar en la pregunta 15 (Ver Anexo No. 2), la mayoría opinó que no se lleva a cabo sin dar una razón específica, y cuatro de cada diez personas opinaron que sí, aunque no saben porque sucede, pese a que lo consideran necesario para el desempeño, orientación, inducción y capacitación.

En la pregunta 26 (Ver Anexo No. 2), Se presentó un listado de factores a ser evaluados por los empleados para llevar a cabo ascensos, donde opciones como antigüedad, responsabilidad y capacidad compartieron similar proporción de dos de cada diez empleados, mientras que compromiso con la institución y nivel de estudios fueron elegidas por uno de cada diez empleados.

4. Capacitación.

Se evaluó el área de capacitaciones de acuerdo a la pregunta 16 (Ver Anexo 2) sobre si desde el momento de contratación se recibió algún tipo de capacitación, , ocho de cada diez encuestados dijeron que si y dos de cada diez opinó que no. Este resultado es importante porque determina la necesidad existente de capacitación, para mantener un vínculo y sentido de valor entre la organización y su recurso humano.

A continuación de acuerdo a la pregunta 17 (Ver Anexo No. 2) para determinar el tipo de capacitación recibido, la mayoría ha sido capacitado por medio de

instrucción en el trabajo es decir, siguiendo una secuencia lógica y siendo este el mas favorable para el aprendizaje para alrededor de tres de cada diez empleados; en segundo lugar capacitación por aprendizaje, que implica aprendizaje formal y llevada a la práctica siendo de poco más de dos de cada diez empleados proporcionalmente; en tercer lugar el tipo de capacitación en la práctica de modo que se aprende un trabajo mientras se desempeña y en menor grado las capacitaciones basadas en medios audiovisuales, a distancia y por internet son los menos aplicados que combinados hacen una proporción cercana a tres de cada diez personas.

Sobre el seguimiento luego de las capacitaciones en la pregunta 18 (Ver Anexo No. 2), se afirma mayormente que no se ha dado, y cuatro de cada diez personas han recibido dicha retroalimentación por parte de su jefe, instructor o la unidad de recursos humanos. Se puede afirmar que este es uno de los puntos más importantes a mejorar, ya que sin el seguimiento adecuado no se podrá conocer que tan efectiva ha sido la capacitación ofrecida, por lo que se hace necesaria una retroalimentación constante para monitorear adecuadamente la necesidad de refuerzo o complemento.

El periodo en que se llevan a cabo las capacitaciones en la facultad de acuerdo a la pregunta 19 (Ver Anexo No. 2), se presentó a los encuestados por medio de opciones cada tres meses, seis y anual, además de "otro" donde podían especificar un período distinto al propuesto, de modo que el resultado reflejo que hay una cantidad mínima de capacitaciones cada tres meses, una de cada diez cada seis meses, dos de cada diez cada año y mayormente otros en los que los empleados especificaron que nunca se llevan a cabo capacitaciones, solo cuando existen para el área determinada, cuando entra un nuevo decano en funciones o casi nunca.

Dados los resultados anteriormente mencionados con respecto a las capacitaciones y de acuerdo a la pregunta 20 (Ver Anexo No. 2), se confirma

que de acuerdo a la percepción de los empleados la unidad de recursos humanos no se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores en una proporción de nueve de cada diez empleados que se encuentran laborando actualmente. Algunas de las opiniones van desde mencionar que la unidad no tiene idea del trabajo, no les interesa, no motivan al personal o por la centralización de los servicios de capacitación.

En la pregunta 21 (Ver Anexo No. 2) se consultó en qué áreas consideraban necesario capacitar, el resultado es uniforme entre temas como atención al usuario con un 12%, relaciones laborales con un 16%, ética 12%, salud y seguridad ocupacional alcanzando un 10%, tecnología de la información en un 17%, trabajo en equipo 14%, comunicación asertiva 10% y en menor medida, aunque no muy distante de estos temas, motivación con un 7% y otros temas con el 2%.

El conjunto de todo lo anteriormente mencionado según la percepción de los empleados demuestra que se ha descuidado el área de capacitación, lo que permitiría mejorar el desempeño y por tanto la cultura organizacional de la facultad.

5. Medición del desempeño.

De acuerdo a la pregunta 22 (Ver Anexo No. 2), al consultar si se desarrolla evaluación del desempeño, seis de cada diez empleados dijo que si, y cuatro de cada diez dijo que no, donde la respuesta óptima debe ser estandarizada y mayormente positiva, ya que como norma debería evaluarse a todo el personal si todos forman parte de la organización.

En el mismo sentido en la pregunta 23 (Ver Anexo No. 2), si se evaluara el desempeño considerarían necesario o importante que se les diera a conocer el resultado, se obtuvo mayormente una respuesta positiva, siete de cada diez empleados lo consideraron necesario, tres de cada diez se encontraban entre

respuestas como a veces, siempre o prefirieron no contestar, pero ningún empleado se niega a no ser informado sobre los resultados de su evaluación, lo que da a entender que al empleado siempre le interesará conocer si fue evaluado de manera positiva o negativa.

A continuación, en la pregunta 24 (Ver Anexo No. 2), respecto a si es necesario realizar la evaluación del desempeño de manera periódica, la mayoría opinó que si, debe realizarse. Cuatro de cada diez personas opinaron que no, a veces, casi siempre, siempre o prefirió no contestar. Dichos períodos, de acuerdo a lo consultado en la pregunta 25 (Ver Anexo No. 2), debe considerarse, según las opiniones las evaluaciones deben realizarse mayormente anuales y en segundo término semestrales, y un porcentaje muy bajo cada tres meses o cada dos años.

De modo que, los empleados están conscientes que es necesario que su trabajo sea evaluado para determinar que tan bien lo están haciendo, y esto debe hacerse de manera periódica, así como el resultado debe ser comunicado oportunamente.

6. Compensación e incentivos.

Procurar revisiones de compensación salarial o creación de programas de incentivos está determinado de un modo específico por ser una entidad pública. Sin embargo, es importante conocer la opinión de los empleados a quienes se les consulto de acuerdo a la pregunta 27 (Ver Anexo No. 2), sobre si se motiva al personal concediéndole incentivos, la mayoría contestó que no y dos de cada diez respondió que si se lleva a cabo esto.

Luego de acuerdo a la pregunta 28 (Ver Anexo No. 2), se pidió elegir de una lista de incentivos, los que la facultad otorga a sus empleados, donde cinco de cada diez no contestaron, confirmando el hecho que la facultad no concede este tipo de beneficio. Y aquellos que eligieron de la lista presentada arrojaron

resultados como bonificaciones, permisos remunerados, ayuda por defunción, convivios institucionales y seguro médico.

7. Análisis del ambiente interno.

A continuación se presentan algunos de los principales factores que se lograron determinar a partir de los resultados anteriormente mencionados, la historia y como producto de la observación y análisis del equipo de investigación a modo de aspectos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

a. Fortalezas.

A nivel institucional:

- i. Es la entidad en el país más antigua en la formación de profesionales en las diferentes áreas de la salud.
- ii. Cuenta con el aval y la confianza de la sociedad en general respecto a la calidad de los profesionales que forma.
- iii. Posee una filosofía organizacional bien definida para ser implementada dentro de la organización buscando siempre la mejora continua.

A nivel administrativo:

- i. La gran mayoría de los empleados conoce la filosofía organizacional diseñada para la facultad.
- ii. La mayor parte del personal es consciente de las actividades que debe desarrollar y opinan tener el suficiente grado de independencia para sugerir o implementar alternativas para el desarrollo de sus actividades.
- iii. Existen reglamentos y procedimientos bien definidos para el desarrollo de la mayoría de actividades, así como las herramientas para llevar a cabo las actividades.

- iv. La estabilidad laboral dentro de la facultad, es uno de los principales factores de motivación para las personas que ahí laboran.

b. Debilidades.

A nivel administrativo:

- i. No todos los empleados han recibido un proceso de inducción adecuado tanto a la institución como a sus puestos de trabajo.
- ii. El desarrollo profesional y el plan de carrera son factores que no están considerados dentro de la expectativa a futuro para los empleados.
- iii. Las capacitaciones no abarcan a todo el personal ni se consideran parte fundamental de su desarrollo de acuerdo a la opinión de gran parte de los empleados.
- iv. La evaluación del desempeño no se aplica a todas las áreas y empleados con que cuenta la facultad.

8. Análisis del ambiente externo

a. Oportunidades.

A nivel administrativo:

- i. Aumentar las competencias de las personas que laboran dentro de la institución por medio de capacitaciones en áreas que fortalezcan sus áreas de trabajo sino sus capacidades personales y de trabajo en equipo.
- ii. Consolidar la identidad de la institución con el empleado por medio de una mejor integración y comunicación de la filosofía organizacional y la aplicación de los procedimientos adecuados de inducción.
- iii. Fortalecer y asegurar a futuro que la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador sea el ente más importante en la

formación de profesionales de la salud a través de que su administración sea eficiente y eficaz comenzando por la mejora de sus procesos administrativos.

b. Amenazas.

A nivel administrativo:

- i. Resultados negativos en futuras auditorías ya sea por la desmotivación de los empleados o el descuido de procedimientos y procesos.
- ii. Perdida de la confianza en la administración por fallas a través del tiempo respecto a sus empleados y como consecuencia con los usuarios de la facultad.

A nivel institucional:

- i. La saturación en el mercado de profesionales en salud que vea un detrimento en la compensación que reciban por sus actividades.
- ii. La competitividad del mercado laboral al que está orientado el servicio que ofrecen los profesionales egresados.

F. Conclusiones.

1. La filosofía organizacional dentro de la Facultad de Medicina es una de las mayores fortalezas con que cuenta, ya que está orientada a ser líder en la formación de profesionales de la salud, investigación y proyección social en los ámbitos nacional e internacional, sin embargo esta fortaleza puede ser potenciada para incluir a la totalidad de empleados.
2. Los procesos de incorporación de personal actualmente no están bien definidos o no se llevan a cabo de una manera sistemática, además de que no todos los empleados fueron familiarizados con sus puestos de trabajo adecuadamente o no conocen el manual de funciones respectivo para el puesto que ocupan.

3. El desarrollo del personal no depende totalmente de la dirección ya que está sujeto a la ley correspondiente por lo que la facultad no cuenta con planes de carrera que orienten a las personas a superarse profesionalmente sin embargo la estabilidad laboral es uno de las principales fortalezas de la organización y los empleados están conscientes de este factor así como que los resultados esperados deben cumplir con las expectativas correspondientes.
4. La capacitación es importante para las autoridades, pero esta no se está llevando a todo el personal así como tampoco se le da el seguimiento adecuado para determinar si las capacitaciones realizadas han sido o no efectivas al igual que el aporte que generan para el desarrollo interpersonal o técnico de los participantes.
5. La medición del desempeño actualmente no se realiza a todo el personal, por lo que no es posible determinar el real funcionamiento o resultados de todas las áreas. Además la comunicación de los resultados se hace importante no para crear apatía sino señalar posibles mejoras y soluciones.
6. La compensación e incentivos dentro de la organización es importante así como la forma en que los empleados perciben que se gestiona, por lo que a pesar de que al igual que el desarrollo de carrera, se entiende que mejorar este aspecto solo es posible si se realiza la gestión adecuada por parte de la administración con las autoridades correspondientes siempre buscando el beneficio en conjunto.
7. La unidad de recursos humanos no parece tener mucho protagonismo respecto a la satisfacción de los empleados de la facultad así como la perciben, considerando que debería ser la principal abogada en cuanto a mejoras y propuestas que busquen beneficiar tanto a la administración como al personal con las decisiones que tome.

G. Recomendaciones.

1. Comunicar a todos los empleados la filosofía organizacional de la facultad, ya sea por medio de una capacitación o método de retroalimentación que permita que todo el personal esté involucrado y consciente de las razones de ser de la facultad.
2. Actualizar o crear un proceso de incorporación de personal que garantice que se cumplan los estándares legales y las necesidades actuales de la administración además que garantice el pertinente conocimiento tanto de empleados antiguos como nuevos de las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo.
3. Si bien es cierto que existen procesos determinados para los ascensos e incentivos dentro de la facultad, es posible que se realicen esfuerzos para mejorar a futuro estos beneficios para los empleados tanto docentes como no docentes.
4. Es necesario que los procesos de capacitación lleguen a todos los empleados, tanto para crear una imagen de pertenencia como para mejorar habilidades y crear potenciales así como también dar el seguimiento adecuado para en el futuro determinar más eficientemente las necesidades de mejora o corrección.
5. Llevar a cabo un procedimiento de evaluación del desempeño que involucre a todos los empleados de la facultad de modo que integre a cada uno de las personas y que los resultados sean comunicados oportunamente.
6. Plantear un programa de incentivos que permita a los empleados conocer que actividades o situaciones les otorgarían el goce de este programa, de modo que puedan hacer uso de este.
7. Proponer un sistema de gestión de personal que le permita a la unidad de recursos humanos poder hacer uso de las herramientas necesarias

para garantizar una mejor relación y desempeño de los empleados y la administración de la Facultad de Medicina.

CAPITULO III: PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. Objetivos.

1. General.

Proponer un Sistema de Gestión de Recurso Humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo a la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos.

- a. Diseñar las herramientas administrativas que se adecuen a las necesidades actuales de la organización.
- b. Mejorar el desempeño del personal por medio de la aplicación de capacitaciones que les permita crecer y aprovechar su potencial.
- c. Aplicar la medición del desempeño como un proceso en la toma de decisiones en busca de la mejora continua.

B. Justificación.

La implementación del sistema busca mejorar los procesos administrativos dentro de la facultad, principalmente para que en el largo plazo cualquier iniciativa encaminada al fortalecimiento del desempeño laboral del personal administrativo posea una base idónea y facilite cualquier decisión que se tome al respecto.

Considerando que el desarrollo de las personas y una sana administración deben armonizar para lograr que los objetivos se cumplan ágilmente y la institución funcione de la manera más óptima posible. Es por ello que, aunque el sistema está enfocado al recurso humano, a partir de este se pretende mejorar el desempeño de toda la entidad, desde la prestación de servicios a alumnos y profesores, hasta usuarios externos de otras facultades o de fuera de la universidad.

C. Importancia.

Que la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador cuente con herramientas técnicas que favorezcan el alcance de los objetivos institucionales.

Un sistema de gestión de recursos humanos es indispensable para mejorar el desempeño no solo organizacional e individual de cada componente, sino que vuelve competitiva a la entidad que lo desarrolle y sepa administrarlo.

Para la Facultad de Medicina, como principal encargada de formar a profesionales en el área de la salud, se logrará dar solución a los inconvenientes que surjan en la ejecución de las actividades a corto y largo plazo, en que estén involucrados capital humano, material y financiero ya que el sistema permite crear bases sólidas para el proceso de toma de decisiones.

D. Utilidad.

Entre los beneficios que se identificaran al aplicar el sistema pueden destacarse los siguientes:

1. Motivación: se aportará a partir de que las trabajadoras y trabajadores perciban la importancia y validez que reciban por parte de la dirección, al aumentar sus conocimientos a través de capacitaciones y mayor conocimiento de la institución a la que pertenecen por medio de manuales de bienvenida y otras herramientas administrativas.

2. Clima organizacional: se fortalecerá al mejorar la percepción sobre la estructura y los procesos con que cuenta la facultad, la optimización de los canales de comunicación, y el sentido de pertenencia para cada persona.
3. Procesos administrativos: a partir de la implementación oportuna de la inducción de personal nuevo y la retroalimentación del antiguo en el funcionamiento de la facultad, así como en sus deberes y obligaciones.
4. Atención a los usuarios: como una suma de los puntos anteriores, la atención se mejorará en el largo plazo al igual que la percepción que se posea del personal que labora dentro de la institución.

E. Diseño del Sistema de Gestión de Recurso Humano.

1. Descripción del sistema.

Para elaboración del sistema se tomó en consideración cuatro aspectos relevantes que se obtuvieron como resultado de la aplicación del diagnóstico presentado en el segundo capítulo de esta investigación, buscando la integración del personal, el establecimiento de procesos y el reforzamiento de lineamientos existentes. Contará con:

- a. El manual de bienvenida que busca crear identidad entre el personal con la institución para reforzar la identidad organizacional, por medio de un mayor conocimiento del lugar de trabajo en que se desarrollan, conociendo o retroalimentando los aspectos más importantes como la historia, objetivos, misión y visión, y algunas políticas propuestas para facultad.
- b. El manual de inducción del personal, establecerá los lineamientos a seguir cuando un empleado inicia labores por primera vez, siguiendo lo establecido por la normativa y lo propuesto por el equipo de investigación, esto con el propósito que en futuras gestiones de nuevas

personas que entran a laborar ya exista este proceso y se aplique para una mejor integración del nuevo elemento.

- c. El programa de medición del desempeño planteado permitirá obtener los insumos necesarios que servirán a la dirección para tomar las decisiones adecuadas sobre capacitación al personal, mejora o correcciones de aquellas situaciones que se requiera corregir y si la normativa se los permitiera la aplicación formal de incentivos.
- d. Finalmente, se presenta un programa de capacitación en aquellos temas que el diagnóstico de la situación actual evidenció como más importantes de aplicar en el corto plazo, de modo que este pueda ser aplicado periódicamente según considere el área encargada de la gestión de las personas y de acuerdo a la aprobación de las autoridades de la Facultad.

2. Componentes del sistema.

Se proponen los siguientes componentes mencionados a continuación y desarrollados en los apartados posteriores:

- a. Manual de bienvenida.
- b. Manual de inducción del personal.
- c. Programa de medición del desempeño.
- d. Programa de capacitación.



Universidad de El Salvador

Facultad de Medicina

Manual de bienvenida

i. Bienvenida.

Con este documento que tienes en tu mano te damos la bienvenida a la Facultad de Medicina.

Te agradecemos entrar a formar parte activa de la institución y ahora tendrás la oportunidad de integrarte en una de las facultades que brinda formación de calidad en las diferentes carreras con que cuenta. Todos y todas, en nuestros diferentes niveles de responsabilidad, constituimos el recurso más importante dentro de la organización.

Para tu beneficio, la institución procurará facilitarte un desarrollo integral y este manual te servirá para conocer mejor las formas de actuar y parte de la cultura institucional. Es muy importante que lo leas detenidamente para que tu integración en el equipo sea más fácil.

Una de las características fundamentales para nosotros es la comunicación franca, abierta y honesta. Esperamos que, con tu incorporación al trabajo y el equipo incrementaran la calidad del servicio y, con ello, la satisfacción de los estudiantes, egresados y usuarios que son, en definitiva, uno de los mayores objetivos de esta institución.

ii. Historia.

Conoce aspectos relevantes de nuestra historia, el 26 de noviembre de 1847 se publica en la "Gaceta del Supremo Gobierno del Estado de El Salvador", el decreto N° 36, de fecha 5 de noviembre, a través del cual se creaba la Facultad de Medicina dentro de la Universidad de El Salvador.

Sin embargo, la docencia se inició el 2 de febrero de 1849, fecha en que se procedió a organizar en la Universidad de El Salvador, la Facultad de Medicina y el Protomedicato.

Hasta 1980, la Facultad fue el único centro de estudios superiores que ofrecía las carreras del área de las ciencias de la salud en El Salvador.

iii. Objetivos.

Nuestros objetivos son:

- Formar recursos humanos en salud de elevada calidad científica, técnica y humana.
- Desarrollar la investigación y la generación de conocimiento científico para que incidan propositivamente en la problemática del proceso salud-enfermedad en la sociedad salvadoreña.
- Promover el debate nacional en torno a la salud e interactuar con instituciones y organismos nacionales e internacionales y la comunidad para el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y proyección social.
- Destinar los servicios a estudiantes de pregrado y profesionales ya formados a través de programas de posgrado y educación continuada.

iv. Misión y visión.

Misión

La Facultad de Medicina, como parte de la Universidad de El Salvador, es una institución de carácter público, dedicada a crear, preservar, desarrollar, interpretar y diseminar el cuerpo de conocimiento en salud. Se orienta a formar profesionales de la salud de pre y post grado altamente calificados, aptos para servir a la sociedad y ejercer el liderazgo científico, académico y asistencial. Hacia la transformación académica integral de alta calidad, trabajando en equipo al servicio de la sociedad salvadoreña

Visión

Líderes en la formación de profesionales de la salud, investigación y proyección social en los ámbitos nacional e internacional.

v. Políticas.

I. Política de Ética.

La política de la facultad es la de cumplir con todas las leyes, normas y regulaciones gubernamentales aplicables.

Aun cuando la ley sea permisiva, la facultad elige el camino de la más alta integridad.

Debe reconocerse que los hábitos, tradiciones y costumbres locales difieren de un lugar a otro. Sin embargo, la honestidad es un valor que no se cuestiona en ninguna cultura. La sospecha de deshonestidad provoca juicios desmoralizantes y censurables.

La facultad espera el cumplimiento de sus normas de integridad en toda la organización y no tolerara que los empleados logren resultados a costa de la violación de las leyes o comportándose inescrupulosamente.

Se apoya, y espera que usted apoye, a cualquier empleado que rechace involucrarse en situaciones que podrían resultar violatorias de las normas éticas.

II. Política de Conflicto de Intereses.

Se requiere que las autoridades y empleados eviten cualquier conflicto, real o aparente, entre sus propios intereses y los de la institución. Un conflicto de interés puede surgir cuando un funcionario o empleado toma medidas o tiene intereses personales que pudieran interferir con su objetivo y cumplimiento efectivo del trabajo. Por ejemplo, se espera que los funcionarios y empleados eviten conflictos reales o aparentes en las negociaciones con los proveedores, usuarios, y terceras partes. Se requiere que los funcionarios y empleados se abstengan de aprovechar dichas oportunidades que resulten del uso de los activos de la institución o a través de su posición dentro de esta.

III. Política de Protección de Activos Institucionales.

Deben protegerse los activos de la institución y se utilicen eficientemente para promover los intereses de la organización. Estos activos incluyen activos tangibles e intangibles, como información confidencial.

Ejemplos de información confidencial incluyen información no pública acerca de los planes, ganancias, pronósticos financieros, proyecciones, licitaciones competitivas, tecnologías y personal de la organización.

IV. Política de Salud.

Es política de la facultad:

- ✓ Identificar y evaluar los riesgos para la salud relacionados con sus operaciones que afecten potencialmente a sus usuarios, contratistas o al público.
- ✓ Implementar programas y medidas de protección adecuadas para controlar tales riesgos, incluyendo el seguimiento apropiado de los empleados potencialmente afectados.
- ✓ Determinar en el momento del empleo y posteriormente, según la necesidad, la aptitud médica de los empleados para realizar su trabajo sin riesgo indebido para sí mismos o para otros.
- ✓ Proveer o realizar arreglos necesarios para brindar los servicios médicos esenciales para el tratamiento de las enfermedades o lesiones ocupacionales de los empleados y para el manejo de las emergencias médicas.
- ✓ Cumplir todas las leyes y reglamentaciones ambientales pertinentes y aplicar normas responsables basadas en conocimientos científicos sólidos y considerando los riesgos.

V. Política de Acoso en el Lugar de Trabajo.

Es política de la facultad prohibir cualquier forma de acoso en cualquier lugar de trabajo. La política prohíbe acoso ilegal basado en la raza, color, género, religión, nacionalidad, ciudadanía, edad, discapacidad física o mental, condición de veterano de guerra u otra condición protegida, así como cualquier otra forma de acoso. El objetivo de esta política es brindar un ambiente de trabajo que aliente el mutuo respeto entre los empleados y las relaciones laborales libres de acoso. La facultad prohíbe específicamente cualquier forma de acoso por o hacia los empleados, contratistas, estudiantes o usuarios.

Bajo la política de la facultad, acoso es cualquier conducta inapropiada que tiene el propósito o efecto de:

- ✓ Crear un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo;
- ✓ Interferir sin ninguna razón con el desempeño en el trabajo de un individuo; o
- ✓ Afectar las oportunidades de empleo de un individuo.

El acoso no será tolerado. Las formas de acoso incluyen, pero no se limitan a, propuestas verbales o físicas inoportunas y materiales, manifestaciones u observaciones sexuales, raciales o de otra forma despreciativa o discriminatoria. Todos los empleados estarán sujetos a acción disciplinaria que incluye la desvinculación del empleado por cualquier acto de acoso.

Los individuos que crean haber sido sometidos a acoso deberán informar inmediatamente el incidente a su superior. Todas las denuncias serán pronta y cabalmente investigadas.

La facultad tratara tales denuncias tan confidencialmente como sea posible, divulgando información solamente a aquellos con necesidad o derechos de conocerla

vi. Directorio.

Decana: Dra. Maritza Mercedes Bonilla Dimas.

Vicedecana: Lic. Nora Elizabeth Abrego de Amado.

Secretario: Lic. Rafael Oswaldo Ángel Belloso.

Administradora Académica: Lic. Sonia Sofía Figueroa Castaneda.

Administración Académica: 2511 – 2000 ext. 6032.

Sitio web: <http://www.medicina.ues.edu.sv/>



Universidad de El Salvador
Facultad de Medicina

**Manual de inducción
del personal.**

Objetivo.

Ser una herramienta de orientación para las trabajadoras y trabajadores que inician actividades laborales en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Alcance.

Se proporciona al personal que ingresa a laborar para la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador en el área administrativa o técnica.

Contenido.*Actividad 1. Bienvenida.*

Buscando dar a conocer el entorno laboral en el que desarrollará sus funciones y actividades, la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, en adelante “la Facultad” ha elaborado el presente manual, ya que a partir de este momento forma parte de esta institución.

Tenemos plena confianza que con su responsabilidad, compromiso y disciplina, día a día lograra sus metas y objetivos laborales, los que, en conjunto con el apoyo y participación de todos los que integramos la Facultad, se unificaran para que alcancemos nuestra misión.

En el Manual de Bienvenida que se le proporcionó en conjunto con este manual encontrará una breve reseña de la historia, objetivos, visión y misión, y algunas de nuestras principales políticas con las cuales podrá familiarizarse para ahondar en el funcionamiento de nuestra institución.

“Sea usted bienvenida/o a la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.”

Actividad 2. Base legal.

Disposiciones que como entidad pública rigen a la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

- Constitución de la Republica de El Salvador.
- Ley General de Educación.
- Ley de Educación Superior.
- Reglamento de la gestión académica-administrativa de la Universidad de El Salvador.
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento disciplinario de la Universidad de El Salvador.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

Entre otras regulaciones que podrá consultar libremente ingresando en el siguiente enlace en línea: <http://secretariageneral.ues.edu.sv/> en el apartado de “Recopilación de Leyes”.

Actividad 3. Estructura organizativa.

Para el desarrollo de sus actividades, la Facultad se organiza de la siguiente forma:

- I. Autoridades.
 - Decanato.
 - Vicedecanato.
 - Secretaría.
 - Administración Académica.
- II. Escuela de Medicina.
- III. Escuela de Postgrados.

Actividad 4. Entrega de documentación.

Con el objeto de empezar a conocer las atribuciones de la Facultad, así como las actividades que tendrá a su cargo para ejecutar, se le entrega un ejemplar de los siguientes documentos:

- Manual de bienvenida.
- Manual de inducción.
- Manual de descripción de puestos.
- Reglamento disciplinario de la Universidad de El Salvador.
- Ley de ética gubernamental.
- Normas técnicas de control interno de la Universidad de El Salvador.

Actividad 5. Detalle de obligaciones y prohibiciones.

Todo trabajador y trabajadora en ejercicio debe cumplir los siguientes deberes:

- a) Deber de conocer las normas que le son aplicables en razón del cargo: Conocer las disposiciones legales y reglamentarias, permisivas o prohibitivas referentes a incompatibilidad, acumulación de cargos, prohibiciones por razón de parentesco y cualquier otro régimen especial que le sea aplicable.
- b) Deber de cumplimiento: Cumplir con responsabilidad y buena fe los deberes y obligaciones, como ciudadano y como servidor público.
- c) Deber de no discriminación: Desempeñar el cargo sin discriminar, en su actuación, a ninguna persona por razón de raza, color, género, religión, situación económica, ideología, afiliación política.

d) Deber de eficiencia: Utilizar adecuadamente los recursos para cumplir las funciones que le correspondan.

e) Deber de veracidad: Emitir juicios y opiniones en forma oral o escrita apegados a la verdad.

f) Deber de confidencialidad: Guardar la discreción debida, respecto de los hechos e informaciones en el ejercicio de sus funciones, siempre que no afecte el interés público.

g) Deber de excusarse de participar en asuntos sobre los que tiene conflicto de interés: Abstenerse de participar en la toma de decisiones en donde exista conflicto de interés para el o para sus familiares hasta en el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. La abstención la deberá comunicar a su superior, quien resolverá sobre el punto y en su caso designará un sustituto.

h) Deber de denuncia: Denunciar, a la autoridad competente, cualquier acto de corrupción, fraude, abuso de poder, despilfarro o violación de las disposiciones de ley. (Art. 5 de la Ley de Ética Gubernamental).

Queda prohibido a las trabajadoras y trabajadores de la Facultad lo siguiente:

a) Solicitar o aceptar, directamente o por interpósita persona, dádivas, regalos, pagos, honorarios o cualquier otro tipo de regalías, por acciones relacionadas con las funciones del cargo.

b) Prevalerse de su cargo para obtener o procurar beneficios privados.

c) Desempeñar simultáneamente dos o más empleos en el sector público, salvo los casos permitidos en la ley.

- d) Utilizar, para beneficio privado, la información reservada o privilegiada que obtenga en función de su cargo.
- e) Negarse a proporcionar información de su función pública, exceptuando las que establecen la Constitución y la ley.
- f) Intervenir en cualquier asunto en el que él o algún miembro de su unidad familiar tenga conflicto de intereses.
- g) Nombrar a parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, para que presten servicios en la entidad que preside o se desempeñe.
- h) Utilizar en forma indebida los bienes y patrimonio de la Facultad.
- i) Retardar sin motivo legal los trámites o la prestación de servicios administrativos.
- j) Alterar documentos oficiales y;
- k) Discriminar a la persona en la prestación de un servicio por su condición social, racial, política, o religiosa

Actividad 6. Cuidado y uso de los activos de la organización.

El mobiliario y equipo, instrumentos de trabajo, vehículos y demás bienes materiales, constituyen parte importante de la facultad, por lo que las trabajadoras y trabajadores que los tengan asignados deberán hacer uso adecuado de los mismos, destinándolos para su uso eminentemente laboral y evitar su deterioro.



Universidad de El Salvador

Facultad de Medicina

**Programa de medición
del desempeño.**

Objetivos.

General:

Mejorar el rendimiento individual de los trabajadores y trabajadoras y la productividad de la institución.

Específicos:

- Proporcionar un diagnóstico sobre el desempeño del personal.
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones en la organización.
- Fomentar la mejora continua dentro de la Facultad para la realización de las actividades.

Marco legal.

De conformidad con el inciso segundo del artículo 68 de la Ley Orgánica, será la Rectoría con apoyo de las Vicerrectorías, la Secretaría de Planificación y la Comisión Técnica de Evaluación de la Universidad de El Salvador (COTEUES), las responsables de organizar y coordinar los procesos de evaluación institucional, así como de elaborar los instrumentos correspondientes.

Estos procesos serán administrados por medio de las autoridades de cada unidad académica y administrativa; y se tendrá como criterios básicos los siguientes:

- a) Pertinencia: Entendida como la correspondencia entre los fines de los programas de las unidades académicas, administrativas y entidades de gobierno universitario, respecto de los requerimientos de la sociedad;

- b) Impacto: Referido a la influencia interna y externa que posee el programa;
- c) Coherencia: Correspondencia entre la visión global de la Institución y sus unidades, y de éstas entre sí;
- d) Universalidad: Que es la dimensión intrínseca del desarrollo del programa, hace referencia a la multiplicidad y extensión de los ámbitos en que se ejecuta, así como al medio geográfico y social en que ejerce su influencia;
- e) Eficiencia: Entendida como la capacidad de optimizar todos los recursos en función del cumplimiento de los propósitos del programa;
- f) Equidad: Referida al sentido de justicia con que opera el programa en el contexto institucional y en el general;
- g) Responsabilidad: Es la capacidad para reconocer, asumir y corregir las consecuencias que se derivan de las acciones en la ejecución del Programa;
- h) Integridad: Hace referencia a la transparencia, responsabilidad y honestidad institucional en el cumplimiento de la misión y fines establecidos. Implica el respeto por los valores y referentes éticos universales que inspiran el servicio educativo de toda institución de estudios superiores.
- i) Eficacia: Referida a la correspondencia entre los logros obtenidos y los propósitos preestablecidos. Otros criterios, factores y lineamientos que

abonen para el buen funcionamiento de la Universidad podrán ser acordados por el Consejo Superior Universitario (CSU).

Diseño.

1. Fase de planeación.

- En base al desempeño:

Al inicio del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre la jefatura y cada trabajador/a directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que deben cumplirse en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la facultad y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el/la trabajador/a.

Una vez que se acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, deben ser anotados junto a sus indicadores tal y como se muestra en el formulario sugerido. (Ver Anexo No. 3)

La forma de asignar la calificación al cumplimiento de objetivos individuales debe quedar claramente definida en esta reunión.

- Con base a las competencias:

De igual manera, ambas partes, jefaturas y trabajadores/as deben establecer las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la institución valora, de modo que se conozca el tipo de evaluación que se llevará a cabo y que comportamiento se espera. (Ver Anexo 3)

A continuación se presentan las competencias que se propone sean evaluadas:

1. Trabajo en equipo.	
<p>Capacidad para colaborar con los demás. Formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	A. Fomentar el espíritu de colaboración en toda la institución.
	B. Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
	C.
	D. Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
	E. Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
2. Proactividad.	
<p>Tener capacidad y actitud de asumir y anticiparse a problemas o necesidades futuras, lo que implica la toma de iniciativas en el desarrollo.</p>	A. Capacidad de actuar rápidamente ante situaciones problemáticas.
	B. Capacidad para realizar los procesos de manera eficiente y generar mejores resultados.
	C. Tiene la capacidad de actuar rápidamente pero con impulsos del momento dado.
	D. Realiza procesos de manera eficiente pero actúa en consecuencia.
3. Iniciativa.	

<p>Capacidad de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo, implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas, actuar proactivamente apoyado de la autorresponsabilidad y la autodirección.</p>	<p>A. Habilidad para cambiar la forma de trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y en los resultados obtenidos.</p>
	<p>B. Interviene con rapidez y decididamente ante cualquier contratiempo, imagina todo aquello que va a desarrollar en un futuro próximo para llevarlo a la práctica.</p>
	<p>C. Promotor/a de ideas innovadoras y muy participativa/o.</p>
	<p>D. Toma las consecuencias de las decisiones pero poco aprende de ellas.</p>
<p>4. Responsabilidad.</p>	
<p>Cumplimiento de las obligaciones asumiendo las consecuencias que tengan.</p>	<p>A. Tiene la disposición proactiva necesaria ante cualquier circunstancia.</p>
	<p>B. Capacidad que tiene una persona de prever, conocer y aceptar las consecuencias de sus actos.</p>
	<p>C. Falta de decisión respecto a acciones que se toman.</p>
	<p>D. Toma las consecuencias de las decisiones pero poco aprende de ellas.</p>
<p>5. Compromiso.</p>	

<p>Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la institución. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>	<p>A. Capacidad para definir la visión, misión, valores y políticas de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>B. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>C. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>D. Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales.</p>
<p>6. Colaboración.</p>	
<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.</p>	<p>A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.</p> <p>B. Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la</p>

	<p>organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.</p>
	<p>C. Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.</p>
	<p>D. Capacidad de cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.</p>
<p>7. Orientación a los resultados</p>	
<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<p>A. Demuestra un alto grado de eficiencia y responsabilidad en sus tareas que se le son asignadas teniendo gran impacto en los resultados planeados por la organización.</p>
	<p>B. Organiza y planifica sus actividades dentro del tiempo que le corresponde logrando los objetivos y metas fijados establecidos dentro de la fecha fijada, teniendo poco impacto de los resultados y del</p>

	trabajo desarrollado.
	C. Desarrolla las tareas de su área eficientemente, con el fin de lograr las metas a corto plazo establecidas por la organización.
	D. No muestra interés para lograr las metas y objetivos establecidos por la organización durante el tiempo establecido.
8. Conocimientos técnicos	
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	A. Se muestra con capacidad para aprender y desarrollar habilidades necesarias para ejercer su trabajo.
	B. Demuestra capacidad de poseer los conocimientos básicos para el buen desempeño de las funciones diarias del puesto de trabajo.
	C. Actualiza constantemente su conocimiento en beneficio propio y la gestión del puesto de trabajo.
	D. Escasa capacidad de solucionar problemas que puedan surgir en las funciones diarias del puesto de trabajo.

Estándares deseables de las competencias.

<i>Competencia</i> \ <i>Nivel</i>	A	B	C	D
1. Trabajo en Equipo		X		
2. Proactivo		X		
3. Iniciativa		X		
4. Responsabilidad		X		
5. Compromiso			X	
6. Colaboración	X			
7. Orientación a los resultados			X	
8. Conocimientos técnicos			X	

2. Fase de seguimiento.

Los responsables de equipo (supervisores, jefes, etc.) deben realizar un seguimiento permanente al trabajo de los/las trabajadores/as con la finalidad de generar retroalimentación constructiva y constante sobre su desempeño.

Es importante que se establezca un calendario tentativo (se sugiere de trimestral a semestral.) para revisar formalmente el desempeño del trabajador/a. Lo esencial de esta fase es el acompañamiento, es decir el respaldo y seguimiento que las jefaturas dan a sus trabajadores/as durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados.

Las jefaturas son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a sus trabajadores y trabajadoras, mostrándoles la forma para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Fase de evaluación.

Etapas del proceso:

- a) La jefatura realizara individualmente la evaluación al trabajador/a.
- b) El trabajador/a realiza su auto evaluación con la finalidad de tener ideas claras al momento de su retroalimentación.
- c) Una vez realizadas ambas evaluaciones, se realizará una reunión de retroalimentación con ambas partes. Aquí se revisarán el desempeño y los resultados alcanzados.
- d) Se reconocerán y comunicaran las fortalezas y oportunidades de mejora, así como el establecimiento de objetivos para el siguiente período de evaluación.
- e) El formato de evaluación lleno, debe ser firmado por ambas partes y enviado a la unidad de recursos humanos que llevará el control de las evaluaciones de todo el personal.

4. Fase de reconocimiento.

Esta fase es la que debe tomar en cuenta la dirección para engranar los resultados de desempeño a los mecanismos de reconocimiento.

Es necesario el reconocimiento de manera tangible o intangible para que se refuerce de manera positiva el buen desempeño del personal.

Es conveniente establecer un puntaje o calificación mínima que debe alcanzarse para lograr el reconocimiento que se ha establecido para aquellos que cumplen sus objetivos. Esta calificación mínima, así como la forma de calcularla debe ser claramente conocida por todo el personal y queda a total criterio de las autoridades de la facultad.



Universidad de El Salvador
Facultad de Medicina

Programa de capacitación.

Objetivo.

Fortalecer el desempeño del personal que labora en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador por medio de un programa de capacitación en áreas específicas según las necesidades actuales.

Alcance.

El presente programa de capacitación está dirigido al personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador con el fin de desarrollar, reforzar y retroalimentar las capacidades, competencias y habilidades propias de cada individuo con el fin de fortalecer su desempeño y por ende el funcionamiento de la institución.

Base legal.

De acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la Universidad de El Salvador:

Formación de Personal.

Art. 25.- Es toda clase de enseñanza organizada y sistematizada que se proporcionará institucionalmente al personal docente, investigador, de proyección social y administrativo, para que puedan adquirir conocimientos técnicos y especializados de acuerdo a su cargo, con la finalidad de prepararlo para un desempeño más efectivo y eficiente. La detección de las necesidades de capacitación, le corresponderá hacerla y sistematizarla a la Unidad Organizativa que la Ley determine. La formación del personal implica fortalecer el proceso de crecimiento y desarrollo científico, profesional y educativo.

Implementación y desarrollo.

a) Enfoque.

La orientación del presente programa es dar solución a problemas en el desempeño, que permitan al personal administrativo brindar un mejor servicio, en el largo plazo mejorar su rendimiento y en el corto plazo proyectar una mejor imagen institucional.

Además, en conjunto, fortalecer el clima organizacional, los procesos de tomas de decisiones, liderazgo, eficiencia, motivación, relaciones interpersonales e impactar positivamente en todos los ámbitos posibles.

b) Definición de los contenidos.

Se establecerán de acuerdo a las fechas disponibles y oportunas, de modo que puedan ser abarcados por la mayoría del personal de forma total o parcial sin que afecten sus labores diarias. Cada contenido constara de objetivos, duración, recursos a utilizar, responsable de impartir la capacitación y los costos en que se pueda incurrir para su ejecución.

Metodología.

Para la ejecución del programa es necesario determinar los siguientes aspectos:

Métodos de enseñanza.

- Exposiciones. Por medio de la explicación y conocedor del tema por un experto, o encargado del área como sería el caso de los temas que conciernen a recursos humanos y los temas sobre leyes que pueden ser desarrollados por la dirección, según se considere conveniente.
- Apoyo audiovisual. Es muy importante ya que permite interactuar mejor a los participantes y enriquece más la actividad.

- Discusión de casos. Su finalidad es que los participantes interactúen e intercambien ideas sobre los contenidos, de modo que al aportar diferentes ideas se refuercen las relaciones interpersonales además del conocimiento.
- Material impreso. Sirve como guía durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Perfil del encargado de la capacitación.

Objetivo del puesto: Planificar, coordinar y realizar las labores técnicas y administrativas que requiere el funcionamiento y proceso de la capacitación, así como apoyar la organización y gestión pertinente al presente programa, en concordancia con las disposiciones legales establecidas en las normativas institucionales.

Requisitos:

- Formación académica: Graduado o estudiante universitario a nivel de 5º año de carreras relacionadas con Administración de Empresas o Psicología.
- Experiencia laboral: Un año como mínimo en cargos similares o en trabajos relacionados con la organización, desarrollo e implementación de procesos de capacitación.
- Áreas de conocimiento: Con conocimientos en organización, instrumentos técnicos en capacitación de personal, normativas sobre desarrollo y capacitación en entidades públicas, bases sobre administración de recursos humanos, y gestión de la información.
- Habilidades: habilidad para trabajar en equipo, manejo de expresión oral y escrita, pensamiento analítico y de síntesis, buenas relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar en base a metas y al seguimiento de instrucciones.

Contenido del programa de capacitación.

Se presenta por medio de los siguientes cuadros los módulos conteniendo los temas, objetivos, duración y presupuesto, así como las empresas recomendadas para la contratación e intermediación por medio del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

- Modulo I: Liderazgo.
- Módulo II: Motivación laboral.
- Módulo III: Inteligencia emocional.
- Módulo IV: Gestión de compensaciones y beneficios basados en equilibrio de vida.
- Modulo V: Gestión de la evaluación del desempeño por competencias.

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE MEDICINA		
Nombre del curso: Liderazgo		
Tipo: Capacitación específica y humana.		
Objetivo del curso: Que los y las participantes identifiquen y apliquen a nivel personal y de equipo, los principios, técnicas y vivencias que facilita el Trabajo en Equipo y el Liderazgo, para ser productivos y desarrollar un clima laboral que beneficie a todas las personas que laboran en la institución y su reflejo sean notorio por los clientes internos y externos.		
Contenido	Metodología	Periodo de ejecución
1. ¿Qué es liderazgo? 2. El Liderazgo aplicado al rol de trabajo 3. Competencias del líder 4. Tipos de liderazgo en los equipos de trabajo 5. Uso y aplicación de herramientas para liderar equipos de trabajo. 6. El líder de la actualidad 7. Dirigir o liderar 8. Tipos de lideres	✓ Collage ✓ Charla Magisterial ✓ Reflexión Personal ✓ Herramientas de Auto-Análisis ✓ Dinámica Grupal ✓ Exposición Dialogada ✓ Preguntas y Respuestas ✓ Juego de Roles	1 sábado de 8 a.m. a 5 p.m. Al finalizar el curso se entrega diploma de participación.
	Recursos	Gasto
	Equipo audiovisual	\$ 15.00
	Material a utilizar	
	• 10 cajas de lapiceros • 10 cajas de lápices • 5 cajas de plumones • 5 cajas de colores • 50 libretas • Papelería	\$ 80.00
	Alquiler de local	\$ 0.00
	Alimentación	
	Refrigerios (170)	\$ 170.00
	Almuerzos (170)	\$ 340.00
	Total	\$ 605.00
Nota: El 85% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el otro 15% se negocia con la empresa capacitadora.		

- Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.
- Fuente: Grupo de investigación.

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE MEDICINA		
Nombre del curso: Motivación laboral.		
Tipo: Capacitación específica y humana.		
Objetivo del curso: Estimular en los y las participantes competencias a través de la Motivación Laboral que les permitan ser más productivos y desarrollen un clima laboral que beneficie a todas las personas que laboran en la institución y su reflejo sea notorio los clientes internos y externos.		
Contenido	Metodología	Periodo de ejecución
1. ¿Qué es la Motivación?	✓ Collage	1 sábado de 8 a.m. a 5 p.m. Al finalizar el curso se entrega diploma de participación.
2. Elementos de la Motivación.	✓ Charla Magisterial	
3. Teorías de la Motivación.	✓ Reflexión Personal	
4. Motivación en el Trabajo.	✓ Herramientas de Auto-Análisis	
5. Pensar de manera positiva.	✓ Dinámica Grupal	
6. Tipos de Motivaciones.	✓ Exposición Dialogada	
7. ¿Qué es la Satisfacción?	✓ Preguntas y Respuestas	
8. Diferentes teorías sobre la Satisfacción.	✓ Juego de Roles	
9. Síntomas de la persona Desmotivada.		
10. Técnicas que mejoran el rendimiento.		
11. FEEDBACK.		
12. Fortaleciendo la Cohesión y la Motivación.		
	Recursos	Gasto
	Equipo audiovisual	\$ 15.00
	Material a utilizar	
	• 10 cajas de lapiceros	\$ 80.00
	• 10 cajas de lápices	
	• 5 cajas de plumones	
	• 5 cajas de colores	
	• 50 libretas	
	• Papelería	
	Alquiler de local	\$ 0.00
	Alimentación	
	Refrigerios (170)	\$ 170.00
	Almuerzos (170)	\$ 340.00
	Total	\$ 605.00
Nota: El 85% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el otro 15% se negocia con la empresa capacitadora.		

- Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.
- Fuente: Grupo de investigación.

		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE MEDICINA		
Nombre del curso: Inteligencia emocional				
Tipo: Capacitación específica y humana.				
Objetivo del curso: Analizar la diferencia entre las creencias tóxicas y los pensamientos limitantes y la forma de manejar las emociones consideradas tóxicas. Identificar el impacto de las creencias tóxicas en el manejo emocional de las relaciones, especialmente en el ámbito organizacional.				
Contenido	Metodología	Periodo de ejecución		
1. ¿Qué es la inteligencia emocional? 2. Pensamientos y creencias tóxicas o conocimiento personal o ¿qué son los significados? 3. Herramientas gerenciales y emocionales para mejorar el rendimiento. 4. Estrategias de pensamiento para la gestión gerencial.	✓ Exposición dialogada ✓ Practicas grupales ✓ Ejercicios individuales de auto aplicación. ✓ Talleres.	1 sábado de 8 a.m. a 5 p.m. Al finalizar el curso se entrega diploma de participación.		
	Recursos		Gasto	
	Equipo audiovisual		\$ 15.00	
	Material a utilizar			
	• 10 cajas de lapiceros • 10 cajas de lápices • 5 cajas de plumones • 5 cajas de colores • 50 libretas • Papelería		\$ 80.00	
	Alquiler de local		\$ 0.00	
	Alimentación			
	Refrigerios (170)		\$ 170.00	
	Almuerzos (170)		\$ 340.00	
	Total		\$ 605.00	
Nota: El 85% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el otro 15% se negocia con la empresa capacitadora.				

- Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.
- Fuente: Grupo de investigación.

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE MEDICINA		
Nombre del curso: Gestión de compensaciones y beneficios basados en equilibrio de vida.		
Tipo: Capacitación específica y técnica.		
Objetivo del curso: Que los participantes conozcan las herramientas para elaborar un plan de retribuciones e incentivos acorde a la realidad de su negocio, que le permitan ser competitivo en la industria y que responda a las necesidades de equilibrio vida-trabajo.		
Contenido	Metodología	Periodo de ejecución
1. Conceptos y factores claves 2. Métodos de evaluación 3. Valuó de puestos 4. Ventajas y desventajas de los tipos de compensación 5. Compensaciones y satisfacción 6. Indicadores en el plan de compensaciones 7. ¿Cómo medir la productividad?	<ul style="list-style-type: none"> Exposición dialogada Practicass grupales Ejercicios individuales de auto aplicación. Talleres. 	1 sábado de 8 a.m. a 5 p.m. Al finalizar el curso se entrega diploma de participación.
	Recursos	Gasto
	Equipo audiovisual	\$ 15.00
	Material a utilizar	
	<ul style="list-style-type: none"> 10 cajas de lapiceros 10 cajas de lápices 5 cajas de plumones 5 cajas de colores 50 libretas Papelería 	\$ 80.00
	Alquiler de local	\$ 0.00
	Alimentación	
Nota: El 85% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el otro 15% se negocia con la empresa capacitadora.	Refrigerios (170)	\$ 170.00
	Almuerzos (170)	\$ 340.00
	Total	\$ 605.00

- Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.
- Fuente: Grupo de investigación.

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE MEDICINA		
Nombre del curso: Gestión de la evaluación del desempeño por competencias.		
Tipo: Capacitación específica y técnica.		
Objetivo del curso: Adquirir los elementos conceptuales y procedimientos necesarios para la realización del proceso de gestión del desempeño bajo el enfoque de competencias, alineado con la estrategia del negocio.		
Contenido	Metodología	Periodo de ejecución
1. Importancia de la gestión del desempeño 2. Qué es la gestión de recursos humanos por competencias 3. La evaluación 360° 4. Diseño de la herramienta de 360° 5. La entrevista de retroalimentación y el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición dialogada • Prácticas grupales • Ejercicios individuales de auto aplicación. • Talleres. 	1 sábado de 8 a.m. a 5 p.m. Al finalizar el curso se entrega diploma de participación.
	Recursos	Gasto
	Equipo audiovisual	\$ 15.00
	Material a utilizar	
	<ul style="list-style-type: none"> • 10 cajas de lapiceros • 10 cajas de lápices • 5 cajas de plumones • 5 cajas de colores • 50 libretas • Papelería 	\$ 80.00
	Alquiler de local	\$ 0.00
	Alimentación	
	Refrigerios (170)	\$ 170.00
	Almuerzos (170)	\$ 340.00
	Total	\$ 605.00
Nota: El 85% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el otro 15% se negocia con la empresa capacitadora.		

- **Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.**
- **Fuente: Grupo de investigación.**

Cronograma de actividades del Programa de Capacitación.

N°	Módulo	Plan operativo de capacitación																			
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Liderazgo	■	■	■	■																
2	Motivación laboral					■	■	■	■												
3	Inteligencia emocional									■	■	■	■								
4	Gestión de compensaciones y beneficios basados en equilibrio de vida													■	■	■	■				
5	Gestión de la evaluación del desempeño por competencias.																	■	■	■	■

Fuente: Equipo de investigación.

* Cada módulo tendrá una duración de 8 horas.

** Cada sábado se impartirá una capacitación a un grupo hasta completar el grupo total (169 empleados)

Presupuesto del Programa de Capacitación al personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

N°	Nombre del curso	Objetivo	Gasto		Total
			INSAFORP	Facultad de Medicina	
			85%	15%	
1	Liderazgo	Identificar a nivel personal y de equipo, los principios, técnicas y vivencias que facilita el Trabajo en Equipo y el Liderazgo.	\$ 514.25	\$ 90.75	\$ 605.00
2	Motivación laboral	Estimular competencias a través de la Motivación Laboral que permitan ser más productivos y desarrollen un clima laboral.	\$ 514.25	\$ 90.75	\$ 605.00
3	Inteligencia emocional	Analizar la diferencia entre las creencias tóxicas y lo pensamientos limitantes.	\$ 514.25	\$ 90.75	\$ 605.00
4	Gestión de compensaciones y beneficios basados en equilibrio de vida	Que los participantes conozcan las herramientas para elaborar un plan de retribuciones e incentivos.	\$ 514.25	\$ 90.75	\$ 605.00
5	Gestión de la evaluación del desempeño por competencias	Adquirir los elementos conceptuales y procedimientos necesarios para la realización del proceso de gestión del desempeño.	\$ 514.25	\$ 90.75	\$ 605.00
Subtotal			\$ 2,571.25	\$ 453.75	\$ 3,025.00
Imprevistos (20%)					\$ 605.00
Total					\$ 3,630.00

Fuente: Equipo de Investigación.

* El 15% estará sujeto a negociación con la empresa capacitadora.

* Precio no incluye IVA.

* Los diplomas corren por cuenta de INSAFORP.

F. Plan de implementación.

A continuación se presentan los aspectos necesarios para la capacitación y posterior implementación del sistema en la facultad.

1. Objetivos.

General.

Presentar una guía para implementar el Sistema de Gestión de Recurso Humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y los beneficios que este traerá a la facultad.

Específicos.

- Delimitar los insumos necesarios para la aplicación de la guía y el sistema de gestión.
- Describir los procesos que deben llevarse a cabo para que la propuesta sea aprobada e implementada.
- Determinar a través de un cronograma de actividades las etapas necesarias para la realización de la capacitación sobre el sistema.

2. Asignación de recursos.

Para la ejecución del sistema es necesario mencionar los elementos que permitirán su desarrollo, entre los cuales se encuentran:

a. Recurso Humano.

Se considera al equipo de investigación como facilitadores de la capacitación en el sistema inicialmente y posteriormente a los miembros del área de recursos humanos, dirección y trabajadores y trabajadores en general a quienes va dirigida la propuesta.

b. Recurso Material.

La aplicación del sistema abarca todo el material mencionado en puntos anteriores, en particular aquel considerado para el programa de capacitación y la introducción inicial que haga el equipo de investigación tal y como esta descrito en el apartado de las etapas de implementación.

c. Recurso Financiero.

El monto total en que se incurrirá para la puesta en marcha, se detalla en el presupuesto del programa de capacitación, ya que no se consideran otros montos para la implementación del sistema.

3. Etapas de la implementación.

La puesta en marcha deberá considerar los siguientes puntos que se describen a continuación:

a. Presentación del documento a las autoridades de la facultad.

Se presentará la investigación tal y como se presenta el documento oficial que se lleva a la biblioteca de la universidad, considerando un informe consolidado para las autoridades de la Facultad de Medicina exponiendo los principales objetivos, beneficios y características del sistema.

b. Revisión y estudio.

Queda a consideración de las autoridades las correcciones y observaciones al documento, las cuales serán tomadas en consideración para realizar las modificaciones necesarias y así sirva a los intereses de la institución.

c. Aprobación y autorización.

Una vez aprobado el informe corregido o si no existiesen correcciones, se procederá a ejecutar el sistema de gestión.

d. Capacitación.

El equipo de investigación será el encargado de capacitar al área de recursos humanos sobre el funcionamiento y los principales lineamientos de la propuesta para que sean quienes posteriormente se ocupen de aplicarlo.

e. Implementación.

Se pondrá en práctica el sistema propiamente dicho según las consideraciones de la dirección en el cronograma de actividades planteado o en la etapa temporal que mejor consideren para la facultad.

f. Evaluación y retroalimentación.

Finalmente, se llevara a cabo una proceso de evaluación sobre los beneficios alcanzados, en un período a partir de la siguiente semana de la implementación que abarque seis meses aproximadamente luego de aplicada la propuesta para corregir o continuar con su puesta en marcha.

4. Cronograma de actividades.

Cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Recurso Humano.									
N°	Actividad	1º Mes				2º Mes			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Presentación del documento.								
2	Revisión y estudio.								
3	Aprobación y estudio.								
4	Capacitación.								
5	Implementación.								
6	Evaluación y retroalimentación.								

Elaborado por Equipo de Investigación.

De acuerdo al cronograma planteado a partir de la primer semana de junio en adelante inicia el período de puesta en marcha del sistema y por tanto su evaluación y retroalimentación al finalizar el primer semestre como sugerencia por parte del equipo de investigación, que tentativamente podría realizarse en noviembre o inicios de diciembre.

Bibliografía.

Libros.

- Aquino, Jorge A. y otros. “Recursos Humanos”. Primera Edición. Ediciones Macchi. Argentina, 2004.
- Chiavenato Idalberto. “Gestión Del Talento Humano”. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2009.
- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones”. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2007.
- Dessler Gary. “Administración de Recursos Humanos”. Decimoprimera Edición. Pearson Educación. México, 2009.
- Dolan Simon y otros. “La Gestión de los Recursos Humanos”. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España, 2007.
- Maristany Jaime. “Administración de recursos humanos”. Segunda Edición. Editorial Pearson. México, 2007.
- Milkovich George y W. Boudreau John. “Dirección y Administración de Recursos Humanos – Un enfoque de estrategia”. Sexta Edición. Addison-Wesley Iberoamericana. Argentina, 1994.
- Newbold Paul. “Estadística para administración y economía”. Sexta Edición. Editorial Pearson. España, 2008.
- Werther William B. y Davis Keith. “Administración de recursos humanos – El capital humano de las empresas”. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

Trabajos de graduación.

- Umaña, C. 2011. Perfil del Profesional en Administración de Empresas en el Área de Desarrollo Local con Énfasis en Administración Municipal de la Universidad de El Salvador. Trabajo de Grado. Licenciatura en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

Leyes.

- Ley de Educación Superior, Decreto Legislativo número 468, publicación en Diario Oficial el 19/11/2004.
- Ley de Universidades Privadas; Decreto 244, publicación en Diario Oficial 30/03/1965.

Documentos.

- Infante Meyer, C. 2005. Historia de la Escuela de Medicina de la Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. Imprenta y Offset Ricaldone, p. 119. (Colección CATELO).

Páginas Web:

<https://www.google.com.sv/maps/>

ANEXOS.

ANEXO No. 1.

Instrumento de recolección de datos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



CUESTIONARIO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO DIRIGIDO AL PERSONAL DE
LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

El presente cuestionario tiene propósito académico, la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, "Sistema de gestión de recurso humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador", esta se manejará de manera confidencial.

Objetivo General: Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual del desempeño laboral de los empleados de la Facultad de Medicina, a fin plantear un sistema de gestión de recurso humano.

Indicaciones:

Marcar con una "X" la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la facultad.

Datos generales:

1. Género: Masculino: Femenino:
2. Edad: a. 18 - 25 b. 26 - 33 c. 34 - 41
d. 42 - 48 e. 49 o más
3. Tiempo de laborar en la institución:
a. 1 - 3 años b. 4 - 6 años c. 7 - 10 años
d. 11 - 20 años e. Más de 20 años especifique: _____
4. Nivel académico: a. Educación básica b. Bachillerato c. Estudiante universitario
d. Técnico e. Título Universitario
5. ¿Es de su conocimiento la misión y visión de la facultad?
Si No
6. ¿Se siente identificado y comprometido con la facultad?
Si No
7. ¿Es satisfactoria mi relación con mi jefe o superior?
Si No
8. ¿Tengo oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo?
Si No
9. El proceso de reclutamiento le pareció el adecuado cuando se postuló al puesto que desempeña actualmente.
Si No
10. Recién ingresado a la facultad le orientaron e integraron en el ambiente de trabajo y en el puesto a desempeñar.
si No
11. ¿Le fue proporcionado el manual de funciones para su puesto de trabajo?
Si No

Desarrollo del personal.	Grado				
	Si	No	A veces	Casi siempre	Siempre
12. Se le brinda oportunidad de ascender laboralmente dentro de la institución.					
13. Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.					
14. ¿Considera la estabilidad laboral dentro de su puesto de trabajo como un factor importante?.					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por que? _____					
15. ¿En mi area de trabajo se me orienta a obtener los resultados?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por que? _____					
16. ¿Desde su contratación a este momento ha recibido algún tipo de capacitación?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Nota: si su respuesta fue No pase a la pregunta 17					
17. De la siguiente lista de capacitaciones recibió o ha recibido alguna:					
Capacitación en la práctica (aprender un trabajo mientras lo desempeña)					<input type="checkbox"/>
Capacitación por aprendizaje (aprendizaje formal y capacitación en la práctica)					<input type="checkbox"/>
Capacitación para instrucción en el trabajo (siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender)					<input type="checkbox"/>
Capacitación basada en medios audiovisuales					<input type="checkbox"/>
Capacitación a distancia y por Internet					<input type="checkbox"/>
18. ¿Ha recibido seguimiento despues de impartida la capacitacion, por parte de su jefe, instructor o la unidad de recursos humanos?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
19. ¿Con qué frecuencia se brindan capacitaciones al personal?					
Cada 3 meses <input type="checkbox"/>		Cada 6 meses <input type="checkbox"/>			
Cada año <input type="checkbox"/>		Otro (especifique) _____			
20. ¿Considera que la unidad de recursos humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____					
21. ¿En qué area considera necesario recibir capacitación?					
Marque una o varias opciones según las necesidades que usted perciba.					
Atención al usuario <input type="checkbox"/>		Salud y seguridad ocupacional <input type="checkbox"/>			
Relaciones laborales <input type="checkbox"/>		Tecnología de la información <input type="checkbox"/>			
Ética <input type="checkbox"/>		Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>			
Motivación <input type="checkbox"/>		Comunicación asertiva <input type="checkbox"/>			
Otra (especifique) _____					
22. ¿Sabe usted si se desarrolla una evaluación del desempeño?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Nota: si su respuesta fue Si, responda el siguiente cuadro					

Medición del desempeño	GRADO				
	SI	NO	A veces	Casi siempre	Siempre
23. Si evaluaran su desempeño considera necesario o importante que se le dieran a conocer los resultados.					
24. Considera necesario una evaluación periódica de su desempeño.					

25. ¿Cada cuanto tiempo considera que debería realizarse la evaluación de su desempeño?

Cada tres meses Cada seis meses

Cada año Cada dos años

26. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

Antigüedad Capacidad

Responsabilidad Nivel de estudios

Compromiso con la institución Otros: _____

27. ¿Dentro de la institución motivan al personal concediéndoles incentivos?

Si No

Nota: si su respuesta es No, pase a la pregunta 25

28. De la siguiente lista de incentivos seleccione los que a su criterio la facultad le otorga como empleado:

Tardes libres Convivios institucionales

Bonificaciones Conocimientos verbales o escritos

Becas para estudio Horarios flexibles

Permisos remunerados Seguro médico

Ayuda por defunción Certificados de regalo

29. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han proporcionado como empleado?

Manual de bienvenida Reglamento interno de trabajo

Manual de riesgo y seguridad industrial Manual de evaluación del desempeño

Manual para uso de equipo y herramientas Manual de descripción de puesto

Otros: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO No. 2.

Interpretación de resultados de encuesta realizada a empleados de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Objetivo General: Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual del desempeño laboral de los empleados de la Facultad de Medicina, a fin de plantear un sistema de gestión de recurso humano.

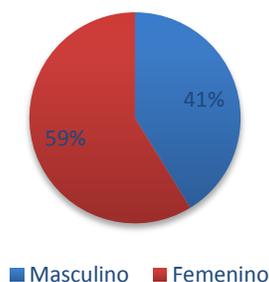
Datos generales.

1. Género.

Objetivo: Determinar la proporción de género de los empleados de la facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	33	41%
Femenino	47	59%
Total	80	100%

Gráfica 1. Género.



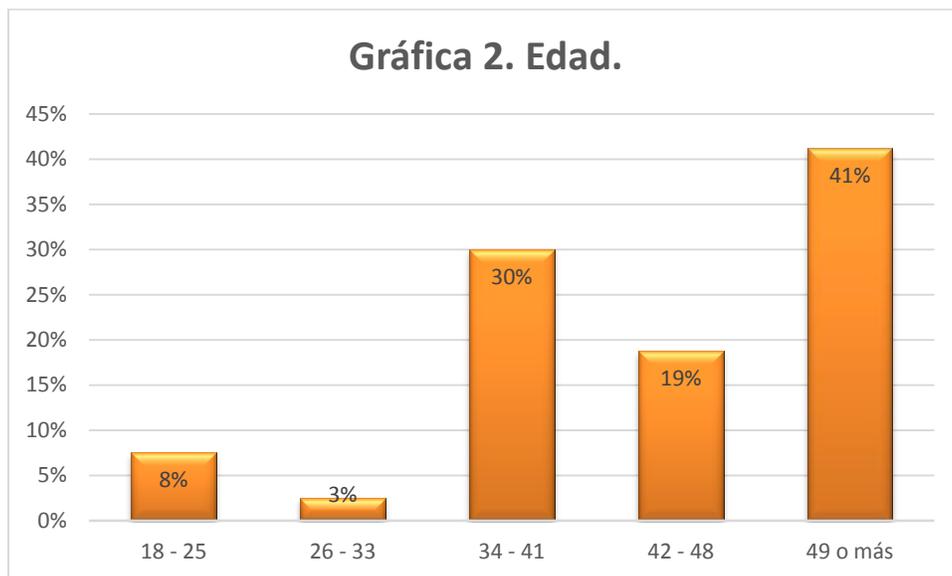
Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados de la Facultad de Medicina, su fuerza laboral está conformada mayormente por mujeres en una proporción de 6 de cada 10 de los empleados, aproximadamente. Mientras que el género masculino está representado por 4 de cada 10 empleados.

2. Edad.

Objetivo: Determinar la proporción de edad de los empleados de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18 - 25	6	8%
26 - 33	2	3%
34 - 41	24	30%
42 - 48	15	19%
49 o más	33	41%
Total	80	100%



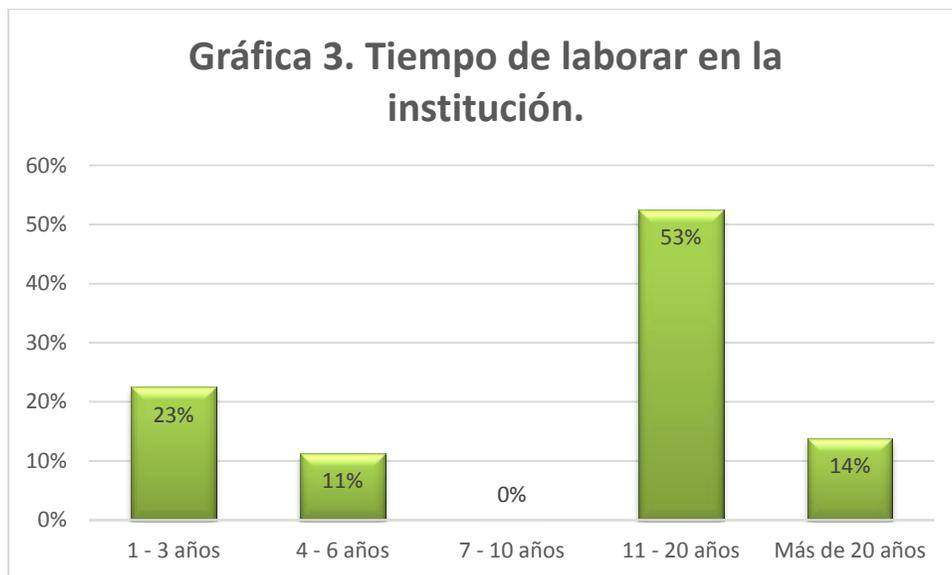
Interpretación:

Según las respuestas de los encuestados la gran mayoría de la fuerza laboral de la facultad posee una edad de 49 años o más, lo que posiblemente implica que en su mayoría son más resistentes al cambio y a la implementación de nuevas formas de trabajo lo que podría generar incomodidad en el entorno o total negación en la aplicación de propuestas, sin embargo el restante porcentaje de empleados cuyas oscilan entre los 18 a 48 años siendo mayoría generarían la confianza y apertura que permitiría encontrar soluciones o permitir mediación.

3. Tiempo de laborar en la institución.

Objetivo: Determinar los principales rangos de edades de los empleados que laboran en la Facultad de Medicina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 - 3 años	18	23%
4 - 6 años	9	11%
7 - 10 años	0	0%
11 - 20 años	42	53%
Más de 20 años	11	14%
Total	80	100%



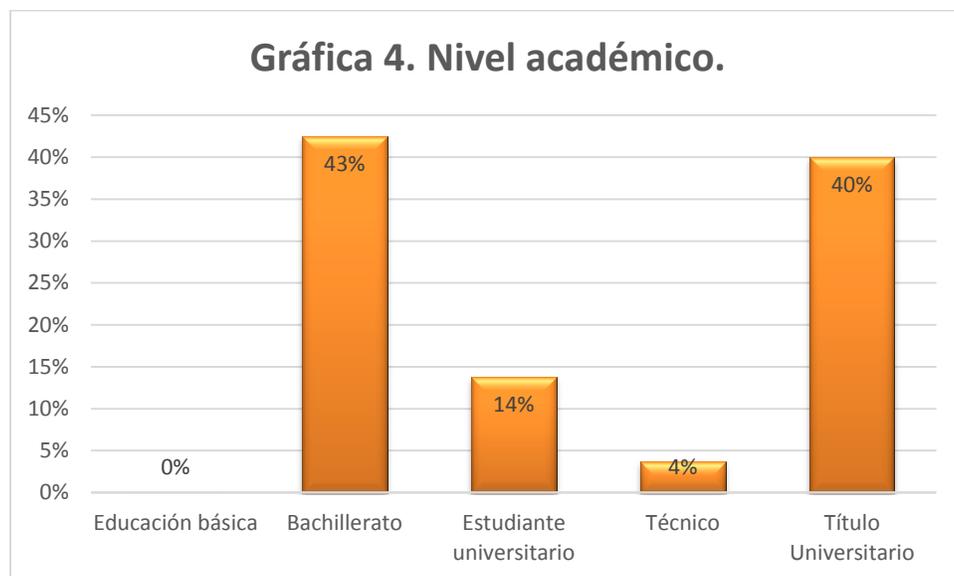
Interpretación.

Al consultar sobre el tiempo de laborar que posee cada empleado, se pudo determinar que la mayoría, 5 de cada 10, expresa que lleva entre 11 a 20 años laborando dentro de la organización, lo que implica que es una cantidad elevada la que conoce el funcionamiento de la facultad, lo que podría implicar como se mencionó anteriormente con respecto al factor edad, posible resistencia al cambio en el caso de aplicar nuevas formas de trabajo.

4. Nivel académico.

Objetivo: Determinar la proporción de tecnificación de los empleados de la Facultad de Medicina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	0	0%
Bachillerato	34	43%
Estudiante universitario	11	14%
Técnico	3	4%
Título Universitario	32	40%
Total	80	100%



Interpretación.

El resultado sobre el nivel académico de los empleados que laboran dentro de la facultad determina que la mayoría, 6 de cada 10, poseen un título universitario, técnico o son estudiantes universitarios, un factor que permite afirmar por ser profesionales o en formación para serlo, están más abiertos a nuevos conocimientos y la implementación de nuevas formas de trabajo, lo que aminoraría factores como la edad o el tiempo de laborar dentro de la institución como se mencionó en las dos preguntas anteriores.

5. ¿Es de su conocimiento la misión y visión de la facultad?

Objetivo: Medir el grado de identidad que poseen los empleados de la Facultad de Medicina con respecto a la filosofía organizacional.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	71	89%
No	9	11%
Total	80	100%



Interpretación:

Al consultar sobre el conocimiento que se tiene sobre la misión y visión de la facultad a cada empleado, se pudo determinar que 9 de cada 10 las conocen, por lo que puede afirmarse que el rol de comunicar la filosofía organizacional se cumple mayormente por parte de las entidades encargadas de realizarlo, así como también las personas conocen de manera general lo que la entidad pretende y hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

6. ¿Se siente identificado y comprometido con la facultad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	97.5%
No	2	2.5%
Total	80	100%



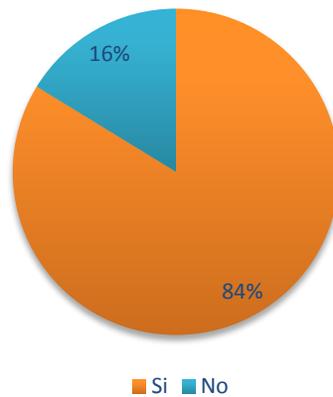
Interpretación.

Según lo expresado por los encuestados, la mayor parte de empleados se siente identificado y comprometido con la facultad, lo que implica que el empleado realiza sus labores según lo establecido y fomenta en gran medida un buen desempeño de las actividades visionando que la facultad funcione eficientemente, así como también generando un buen clima organizacional que permite crecer tanto a cada persona como a la organización.

7. ¿Es satisfactoria mi relación con mi jefe o superior?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	84%
No	13	16%
Total	80	100%

Gráfica 7. ¿Es satisfactoria mi relación con mi jefe o superior?



Interpretación.

De acuerdo a los resultados de esta pregunta, la gran mayoría de empleados opina que su relación con su jefe o superior es satisfactoria, en una proporción de 8 de cada diez empleados; únicamente 2 de cada 10 opinan lo contrario. Siendo esto el reflejo que dentro de la facultad la comunicación y las relaciones interpersonales aunque no las óptimas, son lo suficientemente buenas como para generar un buen clima organizacional.

8. Tengo oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	70%
No	24	30%
Total	80	100%



Interpretación.

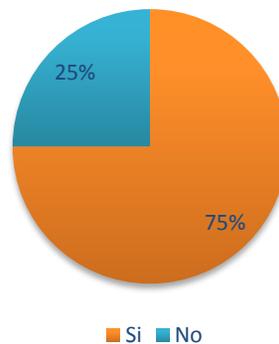
Al consultar a los empleados, según sus propias opiniones, si tenían oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo, la mayoría respondió que sí, dando a entender que existe flexibilidad en cuanto al clima organizacional dentro de la facultad.

9. El proceso de reclutamiento le pareció el adecuado cuando se postuló al puesto que desempeña actualmente.

Objetivo: Determinar la perspectiva de los empleados sobre el proceso de selección, reclutamiento e inducción del recurso humano llevado a cabo por la Facultad de Medicina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	75%
No	20	25%
Total	80	100%

Gráfica 9. El proceso de reclutamiento le pareció el adecuado cuando se postuló al puesto que desempeña actualmente.



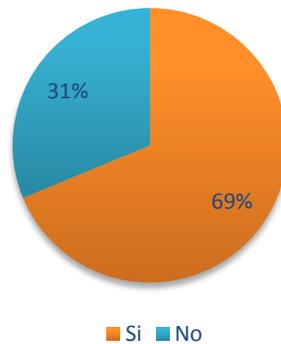
Interpretación.

Con respecto al proceso llevado a cabo durante la fase de reclutamiento previa a su contratación, la mayoría de empleados, en una proporción de 7 de cada 10 contestó que dicho proceso fue el adecuado para el puesto que desempeñan actualmente. Una proporción menor, de 3 de cada 10 empleados opinó que esto no fue así.

10. Recién ingresado a la facultad le orientaron e integraron en el ambiente de trabajo y en el puesto a desempeñar-

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	69%
No	25	31%
Total	80	100%

Gráfica 10. Recién ingresado a la facultad le orientaron e integraron en el ambiente de trabajo y en el puesto a desempeñar.



Interpretación:

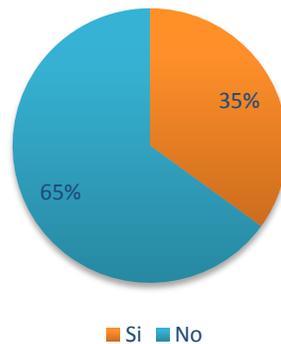
De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados expresaron en su mayoría que recién ingresados a la facultad se les orientó e integró en el ambiente de trabajo y en el puesto a desempeñar, en una proporción de 7 de cada 10; mientras que solo 3 de cada diez empleados opinó que esta actividad no se llevó a cabo con ellos.

11. Le fue proporcionado el manual de funciones para su puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer si en la facultad existen manuales de descripción de funciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	35%
No	52	65%
Total	80	100%

Gráfica 11. Le fue proporcionado el manual de funciones para su puesto de trabajo.



Interpretación.

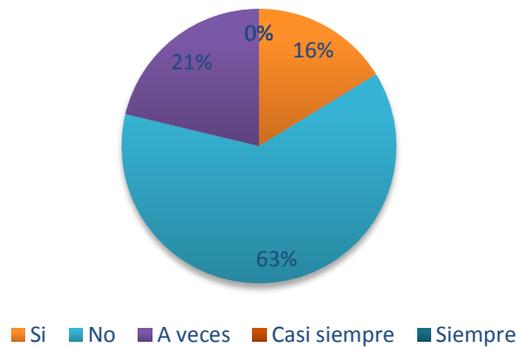
El resultado que si al empleado le fue proporcionado el manual de funciones para su puesto de trabajo determina según la opinión de los encuestados que la gran mayoría no lo recibió, indicando una debilidad con el ente encargado de la gestión de personas, pues cada empleado debería ser inducido apropiadamente no solo de manera verbal sino también por medio de este instrumento.

12. Se le brinda oportunidad de ascender laboralmente dentro de la institución.

Objetivo: Conocer si la facultad brinda apoyo para la superación personal de sus empleados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	16%
No	50	63%
A veces	17	21%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

Gráfica 12. Se le brinda oportunidad de ascender laboralmente dentro de la institución.



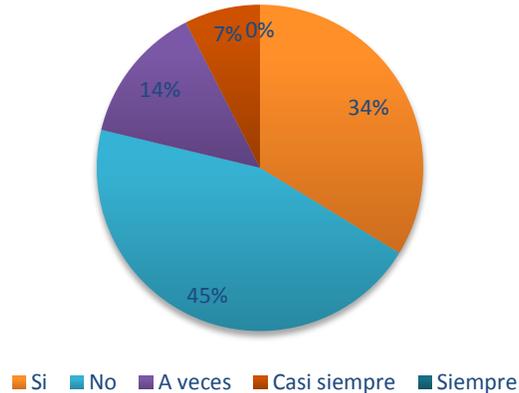
Interpretación.

Al consultar si al empleado se le brinda la oportunidad de ascender laboralmente dentro de la institución, el mayor porcentaje, 6 de cada 10, opina que no, contra 4 de cada 10 que opinan que sí. Esto es un indicador de la insatisfacción que podrían tener los trabajadores con la facultad respecto a no tener esta oportunidad de crecimiento o el conformismo de permanecer en el mismo puesto y a la larga carencia de motivación.

13. Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	34%
No	36	45%
A veces	11	14%
Casi siempre	6	8%
Siempre	0	0%
Total	80	100%

Gráfica 13. Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.



Interpretación.

Los resultados obtenidos en esta interrogante arrojan que en su mayoría, los empleados no consideran que cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores. Y que es muy bajo el porcentaje de empleados, de 3 de cada 10, que considera que si, para 2 de cada 10 que a veces o casi siempre tienen lo necesario para cumplir con las labores que exige su puesto de trabajo. Lo que demuestra que tanto la unidad de recursos humanos como la dirección de la facultad deben estar constantemente al pendiente que a los trabajadores se les brinde lo necesario para realizar sus actividades de manera óptima.

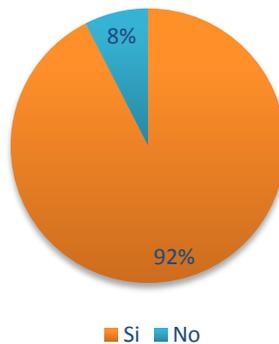
14. Considera la estabilidad laboral dentro de su puesto de trabajo como un factor importante.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	92.5%
No	6	7.5%
Total	80	100%

¿Por qué?

Sin especificar	43
Beneficios de pensión	4
Por el tipo de nombramiento ley salarial	6
Motivación para continuar con su funciones	8
Porque es una institución de gobierno	5
Estabilidad	9
Debido al trabajo de defensoría	2
Para tener un buen desempeño	1
Para tener confianza	2
Total	80

Gráfica 14. Considera la estabilidad laboral dentro de su puesto de trabajo como un factor importante.





Interpretación.

El resultado a esta interrogante muestra que la mayoría de empleados, 9 de cada 10, opina que la estabilidad laboral es un factor importante dentro de sus puestos de trabajo, y más específicamente por razones como beneficios de pensión, la ley salarial, motivación, el buen desempeño entre otras. Y sin embargo, un alto número de empleados no especifica una razón por la cual sea importante en su opinión.

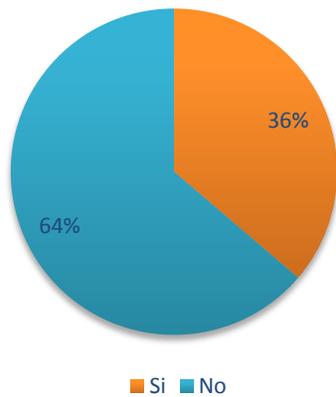
15. En mi área de trabajo se me orienta a tener resultados.

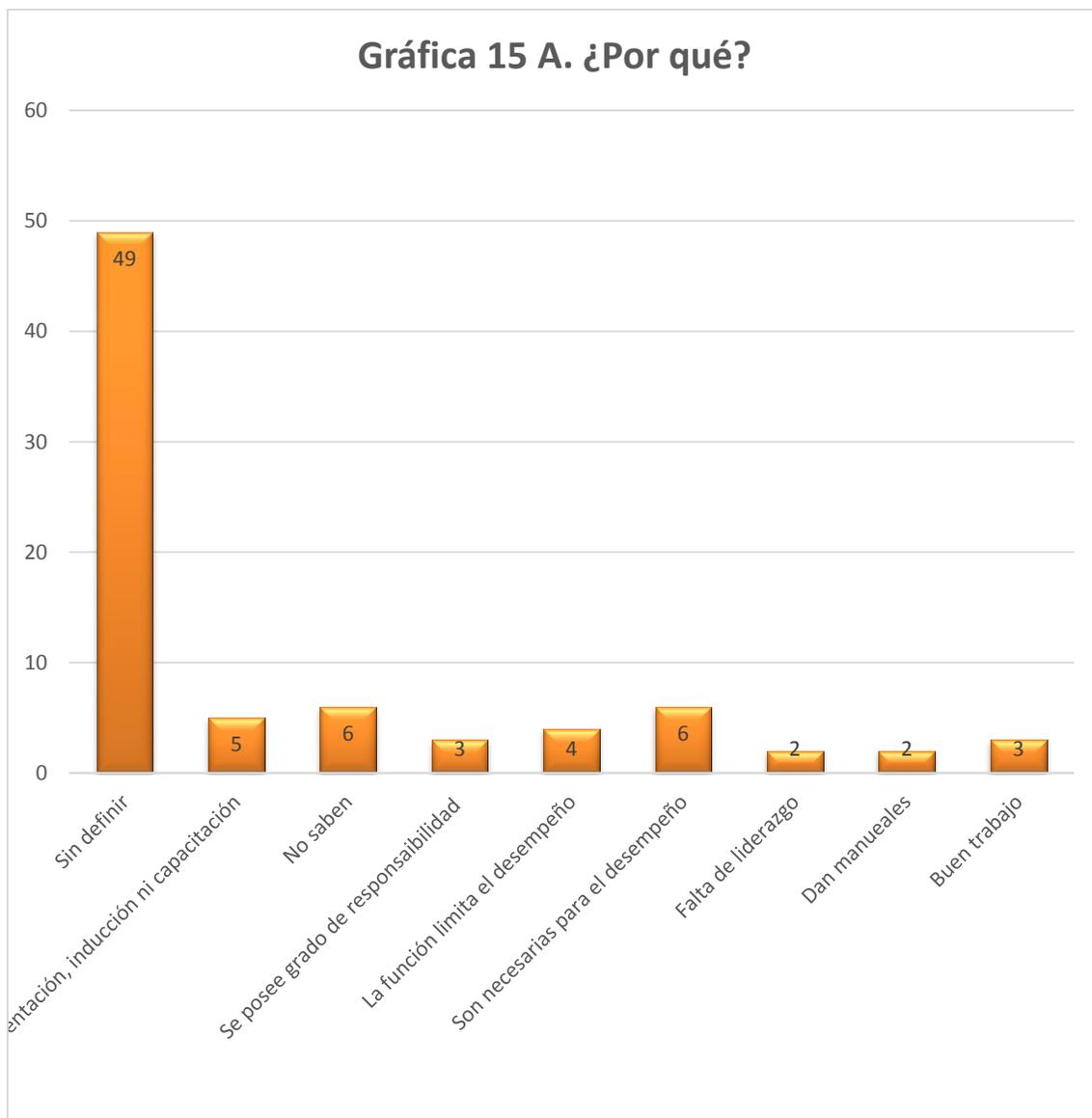
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	36%
No	51	64%
Total	80	100%

¿Por qué?

Sin definir	49
No hay orientación, inducción ni capacitación	5
No saben	6
Se posee grado de responsabilidad	3
La función limita el desempeño	4
Son necesarias para el desempeño	6
Falta de liderazgo	2
Dan manuales	2
Buen trabajo	3
Total	80

Gráfica 15. En mi área de trabajo se me orienta a tener resultados.





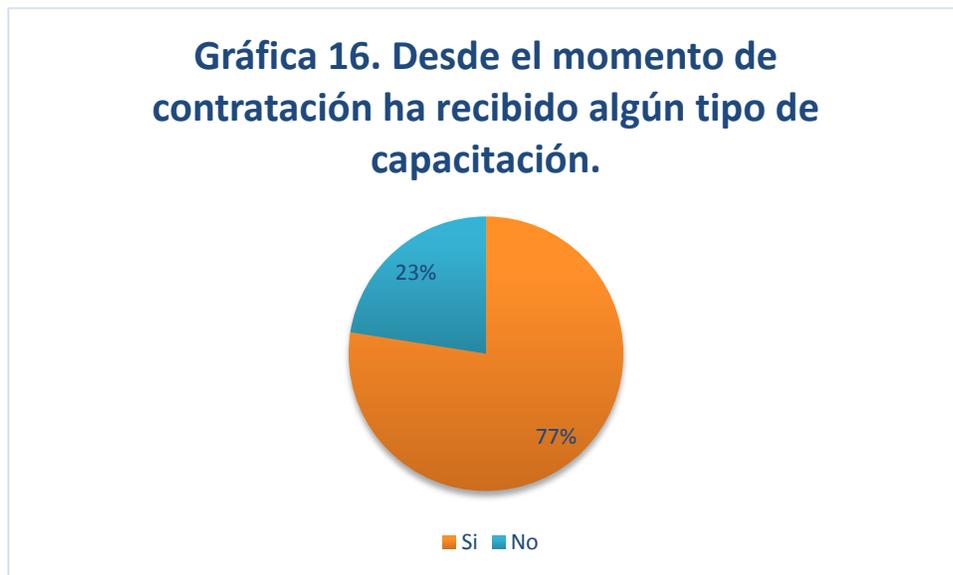
Interpretación.

Al consultar a los empleados si se les orienta en sus áreas de trabajo a tener resultados, la mayoría dijo que no, tan solo 4 de cada 10 dijo que sí. Las razones que daban a conocer, van desde poseer grado de responsabilidad, ser necesario para el desempeño, desarrollar un buen trabajo en cuanto a aspectos positivos, pero en cuanto a aspectos negativos, mencionaron que no hay orientación, inducción ni capacitación, pero la gran mayoría no supo definir un porque.

16. Desde el momento de contratación ha recibido algún tipo de capacitación.

Objetivo: Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la Facultad de Medicina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	77.5%
No	18	22.5%
Total	80	100%

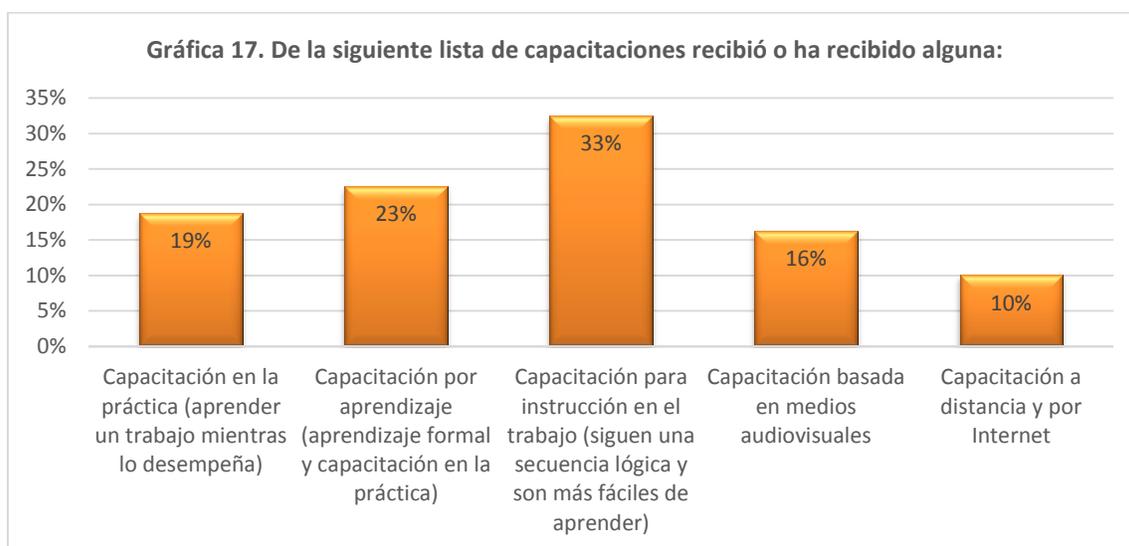


Interpretación.

La mayoría de empleados dijo que ha recibido algún tipo de capacitación desde el momento en que se les contrató a la fecha en que se les realizó esta encuesta. Una proporción muy baja, 2 de cada 10, dijo no haber recibido ningún tipo de capacitación. Aunque la proporción es mínima, se hace importante que el total de empleados reciba siempre capacitación ya sea para mejorar su desempeño o mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo.

17. De la siguiente lista de capacitaciones recibió o ha recibido alguna:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en la práctica (aprender un trabajo mientras lo desempeña)	15	19%
Capacitación por aprendizaje (aprendizaje formal y capacitación en la práctica)	18	23%
Capacitación para instrucción en el trabajo (siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender)	26	33%
Capacitación basada en medios audiovisuales	13	16%
Capacitación a distancia y por Internet	8	10%
Total	80	100%



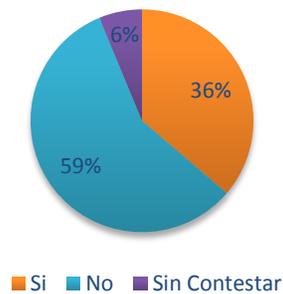
Interpretación.

Al determinar el tipo de capacitación que han recibido los empleados de la facultad, la mayoría dijo haber sido capacitado por medio de instrucción en el trabajo es decir, siguiendo una secuencia lógica y sienta este tipo de capacitación más favorable para el aprendizaje, en segundo lugar capacitación por aprendizaje, que implica aprendizaje formal y llevada a la práctica; en tercer lugar el tipo de capacitación en la práctica de modo que se aprende un trabajo mientras se desempeña y menor grado las capacitaciones basadas en medios audiovisuales y a distancia y por internet son los menos aplicados.

18. ¿Ha recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de su jefe, instructor o la unidad de recursos humanos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	36%
No	46	58%
Sin Contestar	5	6%
Total	80	100%

Gráfica 18. ¿Ha recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de su jefe, instructor o la unidad de recursos humanos?



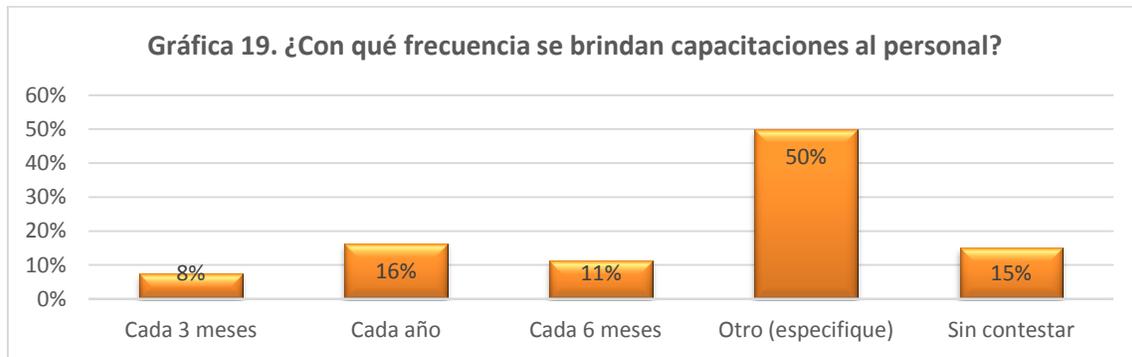
Interpretación:

La respuesta a esta interrogante refleja el compromiso por parte de la administración con respecto a los empleados, y el resultado demuestra según la opinión de los empleados que la mayoría considera que no recibe seguimiento después de impartida una capacitación sea por parte de su jefe, instructor o la unidad de recursos humanos. Tan solo alrededor de 4 de cada 10 empleados opina que si se da dicho seguimiento.

19. ¿Con qué frecuencia se brindan capacitaciones al personal?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	6	8%
Cada año	13	16%
Cada 6 meses	9	11%
Otro (especifique)	40	50%
Sin contestar	12	15%
Total	80	100%

Otro	
Nunca	15
Cuando existe para el área	4
Cuando entra un nuevo decano	3
Iniciativa propia	3
Casi nunca	15
Total	40



Interpretación.

El resultado de la frecuencia con que se brinda capacitación al personal muestra que los periodos van cada 3 meses, 6 meses y un año, 3 a 4 de cada 10 personas según la opinión de los encuestados. En tanto que 1 a 2 de cada 10 personas prefiere no contestar sea por falta de conocimiento o desear omitir su respuesta. Pero, 5 de cada 10 personas opinó en otros periodos o respuestas que fueron desde que nunca o casi nunca se brindan capacitaciones, y que estas se brindan solo cuando son para cada área o entra un nuevo decano, o sea cuando se cambia la administración.

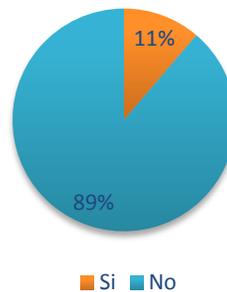
20. ¿Considera que la unidad de recursos humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores?

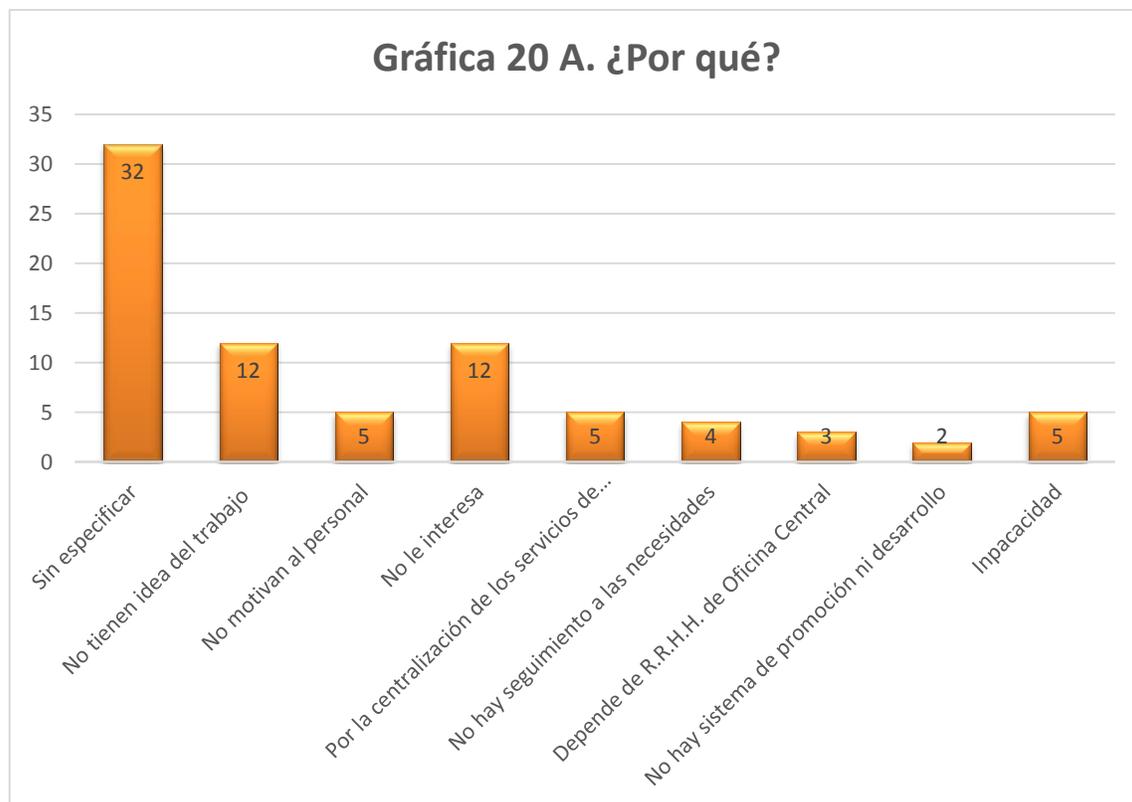
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	11%
No	71	89%
Total	80	100%

¿Por qué?

Sin especificar	32
No tienen idea del trabajo	12
No motivan al personal	5
No le interesa	12
Por la centralización de los servicios de capacitación	5
No hay seguimiento a las necesidades	4
Depende de R.R.H.H. de Oficina Central	3
No hay sistema de promoción ni desarrollo	2
Incapacidad	5
Total	80

Gráfica 20. ¿Considera que la unidad de recursos humanos se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores?





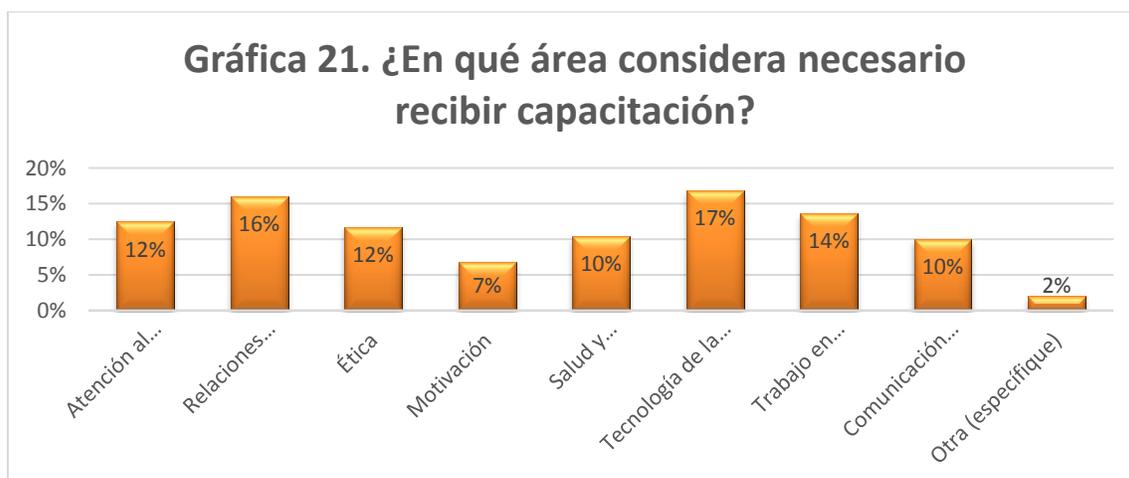
Interpretación.

Nueve de cada diez empleados considera que la unidad de recursos humanos no se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores y tan solo uno de cada diez considera que sí. De manera específica algunas de las razones van desde que no motivan al personal, por la centralización de los servicios, no hay seguimiento a las necesidades, hasta que no tienen idea del trabajo o no les interesa, así como también incapacidad como unidad o su dependencia con recursos humanos de la oficina central. En conjunto este resultado muestra la insatisfacción que tienen los empleados con la unidad encargada de gestionar a las personas dentro de la facultad.

21. ¿En qué área considera necesario recibir capacitación?

Marque una o varias opciones según las necesidades que usted perciba.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al usuario	31	12%
Relaciones laborales	40	16%
Ética	29	12%
Motivación	17	7%
Salud y seguridad ocupacional	26	10%
Tecnología de la información	42	17%
Trabajo en equipo	34	14%
Comunicación asertiva	25	10%
Otra (especifique)	5	2%
Total	249	100%



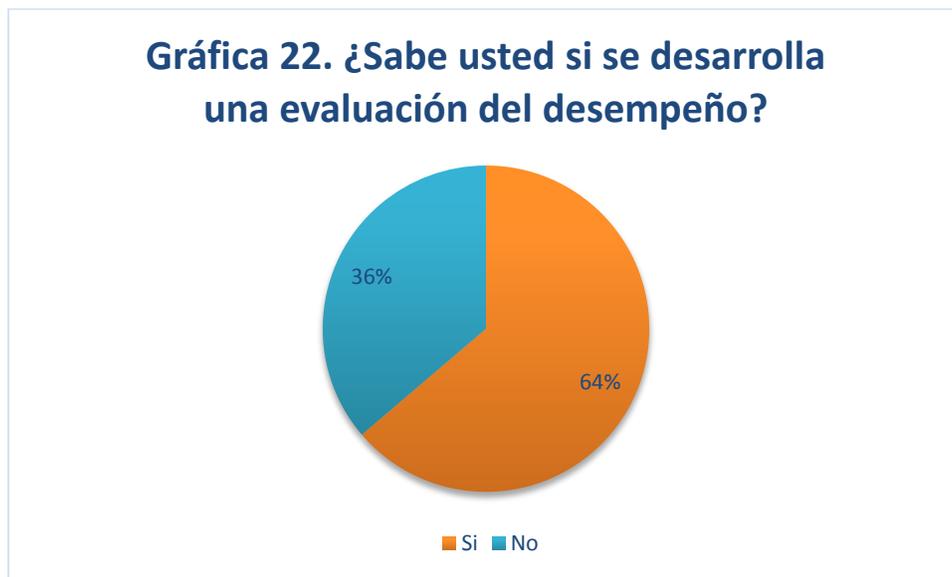
Interpretación.

Los resultados a esta pregunta arrojan que los empleados consideran en más o menos el mismo rango la necesidad de recibir capacitación en temas variados que van según los propuestos, desde la atención al usuario, ética, salud y seguridad ocupacional, comunicación asertiva, trabajo en equipo y sobresaliendo las relaciones laborales y la tecnología de la información, pero como se mencionó anteriormente, todas las respuestas se dividen casi en la misma proporción para todos los temas mencionados anteriormente, y únicamente la motivación obtuvo la proporción más baja según la opinión de los empleados como un área necesaria para su capacitación.

22. ¿Sabe usted si se desarrolla una evaluación del desempeño?

Objetivo: Medir si el desempeño del recurso humano se está realizando de manera adecuada a los procedimientos de control establecidos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	64%
No	29	36%
Total	80	100%



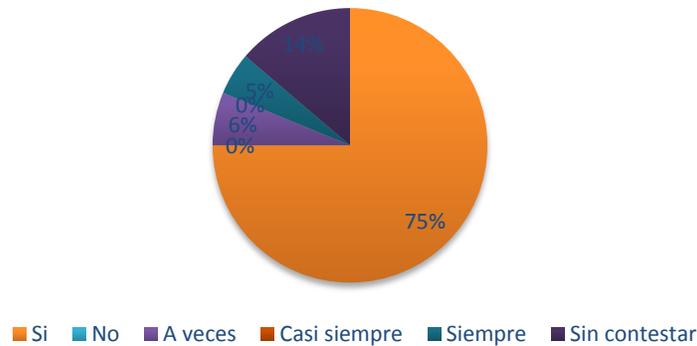
Interpretación.

Cuando se le consultó a los empleados si es de su conocimiento el desarrollo de evaluación del desempeño dentro de la facultad, aunque la mayoría contestó que sí, hay una proporción de alrededor de 4 de cada 10 empleados que desconoce si esto se lleva a cabo. Si se considera la comunicación como un factor importante para el sano clima organizacional y la evaluación del desempeño como un factor importante para medir resultados, se esperaba una respuesta global positiva, pero no fue el caso.

23. Si evaluaran su desempeño considera necesario o importante que se le dieran a conocer los resultados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	75%
No	0	0%
A veces	5	6%
Casi siempre	0	0%
Siempre	4	5%
Sin contestar	11	14%
Total	80	100%

Gráfica 23. Si evaluaran su desempeño considera necesario o importante que se le dieran a conocer los resultados.

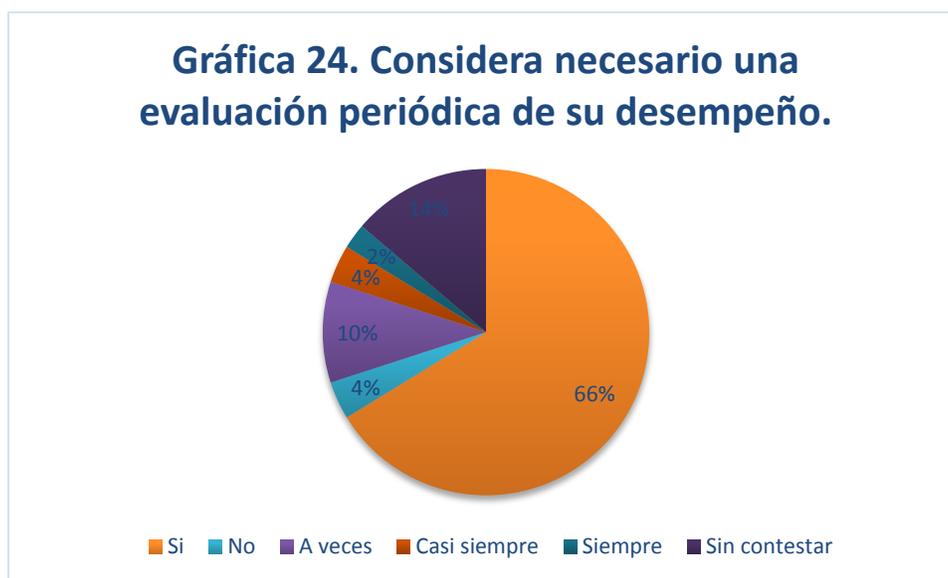


Interpretación:

Respecto a si se realizara una evaluación del desempeño la mayoría de empleados opina que si es necesario o importante que los resultados se les den a conocer y es de notar que ninguno opino que no deben dejar de comunicárseles los resultados. Y tan solo un mínimo porcentaje dejo de contestar esta interrogante. Por lo que se puede considerar que satisfactorios o no, los empleados desean conocer que desempeño se ve reflejado para la dirección respecto a las labores que realizan.

24. Considera necesario una evaluación periódica de su desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	66%
No	3	4%
A veces	8	10%
Casi siempre	3	4%
Siempre	2	3%
Sin contestar	11	14%
Total	80	100%

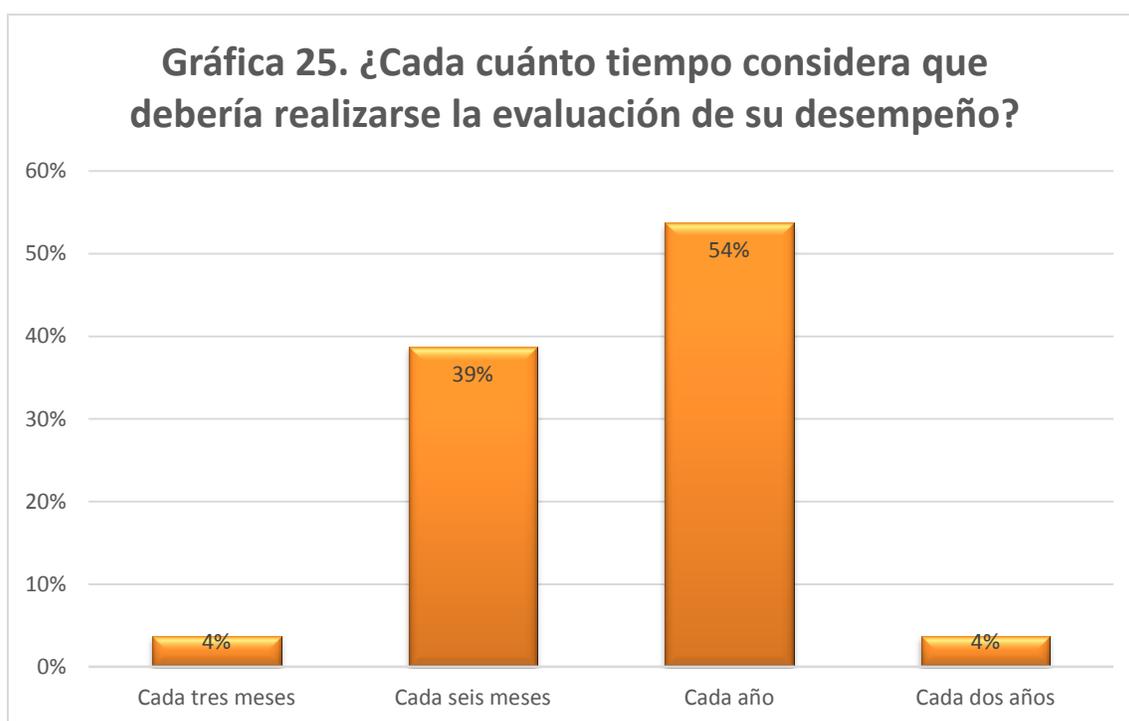


Interpretación.

Al consultar con los empleados si consideran necesario una evaluación periódica de su desempeño, la mayoría opinó que si, en menor proporción aquellos que consideran que a veces o prefieren no contestar. Y en niveles menores aquellos empleados que opinan que casi siempre, siempre o no debería de llevarse a cabo este proceso. Este resultado refleja la necesidad de los empleados de ser auditados o no sobre las labores que realizan, fuera por el temor a llamados de atención o el poco valor que se le dé dentro de la facultad.

25. ¿Cada cuánto tiempo considera que debería realizarse la evaluación de su desempeño?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	3	4%
Cada seis meses	31	39%
Cada año	43	54%
Cada dos años	3	4%
Total	80	100%



Interpretación.

De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría concuerda que la evaluación de su desempeño debe realizarse cada año, en una proporción de 5 de cada 10; en tanto que un segundo grupo considera que este proceso debe llevarse a cabo en periodos semestrales. Y proporciones menores están aquellos que consideran que esta evaluación debería realizarse cada tres meses o cada dos años.

26. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que son tomados en cuenta para efectuar ascensos?

Objetivo: Determinar los factores que la facultad evalúa para que su personal sea ascendido a otro puesto.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	43	22%
Responsabilidad	54	28%
Compromiso con la institución	23	12%
Capacidad	45	23%
Nivel de estudios	27	14%
Otros	4	2%
Total	196	100%



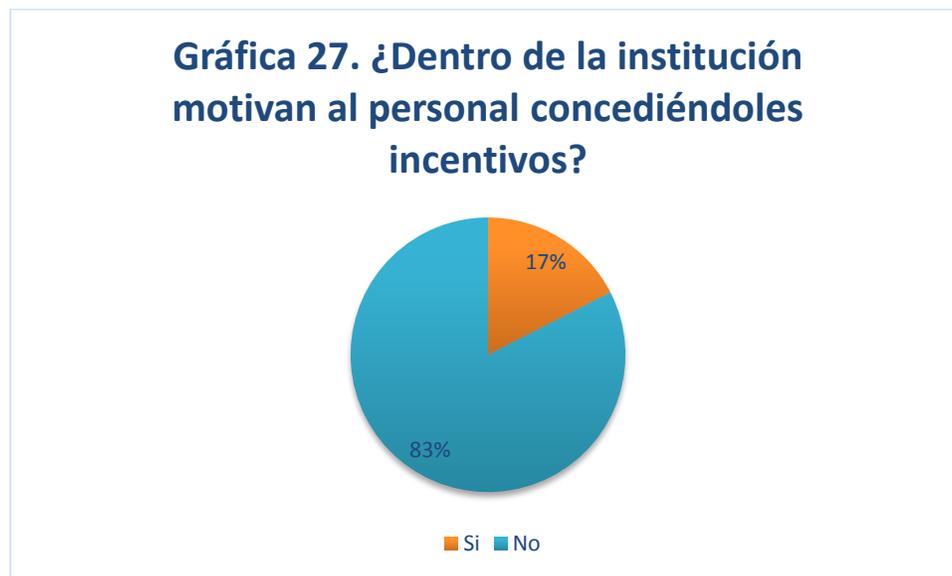
Interpretación:

De acuerdo a la opinión de los encuestados dentro de la facultad los factores que consideran como tomados en cuenta para llevar a cabo ascensos, los más determinantes son competencias como la responsabilidad y la capacidad; y un factor como la antigüedad es importante pero se encuentra balanceado de acuerdo al criterio de los empleados con los mencionados anteriormente, en segundo lugar es considerado el compromiso con la institución y el nivel de estudios.

27. ¿Dentro de la institución motivan al personal concediéndoles incentivos?

Objetivo: Determinar si existe un sistema de compensación por el buen desempeño de los trabajadores de la facultad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	17.5%
No	66	82.5%
Total	80	100%



Interpretación.

Para determinar si existe un sistema de compensación por el buen desempeño de los trabajadores se consultó si dentro de la institución estos se conceden, obteniendo como resultado que la mayor proporción dijo que la institución no motiva al personal por medio de incentivos y tan solo dos de cada diez empleados dijo que si, esto debido a que quienes respondieron que “no” no consideran el tipo de beneficios actualmente recibidos como incentivos o los catalogan como parte de las obligaciones que la facultad debe cumplir con sus empleados. Este resultado también muestra el nivel de motivación que tienen los empleados directamente con la facultad.

28. De la siguiente lista de incentivos seleccione los que a su criterio la facultad le otorga como empleado.

Objetivo: Conocer que incentivos brinda la facultad a su personal por el buen desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tardes libres	2	2%
Bonificaciones	8	8%
Becas para estudio	4	4%
Permisos remunerados	7	7%
Ayuda por defunción	7	7%
Convivios institucionales	9	9%
Conocimientos verbales o escritos	0	0%
Horarios flexibles	5	5%
Seguro médico	9	9%
Certificados de regalo	0	0%
Sin contestar	50	50%
Total	101	100%



Interpretación: Respecto a la opinión que tienen los empleados de los incentivos que la facultad les otorga, es notable que la mayoría prefiere no contestar, dando pie a especular cual sería la razón de omitir su respuesta ya que puede ser porque no reciben ningún tipo de incentivo o el que reciben no les satisface. Alrededor de 3 de cada 10 empleados dijo que entre los incentivos que reciben se encuentran bonificaciones, convivio institucional y seguro médico.

29. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos se le han proporcionado como empleado?

Objetivo: Indagar si dentro de la facultad existen instrumentos que ayudan al personal a conocer la institución y su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de bienvenida	3	3%
Manual de riesgo y seguridad industrial	6	6%
Manual para uso de equipo y herramientas	2	2%
Reglamento interno de trabajo	31	29%
Manual de evaluación del desempeño	3	3%
Manual de descripción de puesto	7	7%
Sin contestar	23	22%
Otro	31	29%
Total	106	100%



Interpretación: Con respecto a que instrumentos le fueron proporcionados al empleado para desarrollar sus labores, alrededor de tres de cada diez fueron instruidos con respecto al reglamento interno de trabajo y una proporción de dos de cada diez para aquellos que no contestaron o dijeron haber recibido otro tipo de instrumento distinto al listado en las opciones de pregunta. Proporciones menores dijeron haber recibido un manual de bienvenida, sobre riesgo y seguridad industrial, uso de equipo, evaluación del desempeño o descripción del puesto que desarrollarían.

ANEXO No. 3.

**Formulario para la
evaluación del desempeño.**

Universidad de El Salvador

Facultad de Medicina

Formulario para evaluación del desempeño.

I. Datos.

Fecha de evaluación:

Del evaluado:

Del evaluador:

Apellidos:

Apellidos:

Nombres:

Nombres:

Cargo o puesto:

Cargo o puesto:

II. Desempeño en base a objetivos.

Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:

5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento
4	Cumple con las expectativas	76 a 100% de cumplimiento
3	Cumple con la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado.

Objetivos		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
Sub Total						
Total						

III. Desempeño en base a competencias.

Marque en la casilla con una "X" el grado de consecución siendo:

A	Supera las expectativas	76 a 100% a más de cumplimiento
B	Cumple con las expectativas	51 a 75% de cumplimiento
C	Cumple con la mayoría de las expectativas	26 a 50% de cumplimiento
D	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado, considerando los criterios postulados en el programa de medición del desempeño para este apartado.

<i>Competencia</i> \ <i>Nivel</i>	A	B	C	D
1. Trabajo en Equipo				
2. Proactivo				
3. Responsabilidad				
4. Iniciativa				
5. Compromiso				
6. Colaboración				
7. Orientación a los resultados				
8. Conocimientos técnicos				
Sub Total				
Total				

Puntaje en base a objetivos	
Puntaje en base a competencias	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	

IV. Observaciones y comentarios.

¿Considera que necesita de alguna capacitación en particular para alcanzar un mejor desempeño en su trabajo?

Sí

No

Si su respuesta en SI, coméntenos brevemente lo que necesita.

Fortalezas	Oportunidades de mejora

Apellidos y Nombres del Evaluado

Firma

Evaluador

Firma

ANEXO No. 4.

**Formularios para la
contratación de cursos de
capacitación.**



LICITACION PUBLICA 01/2017
SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION
CURSOS CERRADOS

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

--	--

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--

TELÉFONO

FAX

e - mail

ACTIVIDAD ECONÓMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

TAMAÑO DE EMPRESA (De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

--	--	--

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una)

Fecha de Recepción en INSAFORP:

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional SI NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa SI NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores SI NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones SI NO

7. La empresa se compromete a:

a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación SI NO

b) Efectuar evaluación de impacto. SI NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera SI NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa SI NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

b) Mejorar la productividad de la empresa

c) Fomentar la atracción de inversiones

d) La promoción de exportaciones

e) Los Tratados de Libre Comercio

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Personal técnico		Personal Administ		Personal Operativo		F	M		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				

Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GFC - ANEXO 2)
JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud(la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

ORIGEN DE LA SOLICITUD: Si No

Incluida en un plan de capacitación de la empresa: Si Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico Si No

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

- * Área administrativa
- Complementación
- Actualización
- Especialización

- * Área técnica
- Complementación
- Actualización
- Especialización

- * Transversal

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo) SI NO

5. La justificación técnica:
a) Explica el origen de lo solicitado SI NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos. SI NO

c) Es coherente con el grupo meta SI NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos SI NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo SI NO

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:(en los puestos de trabajo):

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.** SI NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros) SI NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa SI NO

IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO Horas

HORARIO TENTATIVO:

PROPUESTA DE LA

GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación SI NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

FIRMA

Otras observaciones:

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1er apellido	2do. Apellido	Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: _____

LISTA DE PARTICIPANTES

No.	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	No. DUI	No. de ISSS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

TOTAL PARTICIPANTES POR GENERO

M = MASCULINO _____

F = FEMENINO _____

FORMULARIO DE ACCION FORMATIVA F-8

I. GENERALIDADES

Razón social empresa solicitante:		N° Patronal:	
Tel.:		E-mail:	
Contacto:		Cargo:	
Nombre del evento:			
Área de capacitación:			
Duración por grupo (horas):		Número de grupos:	
		Total horas Acción:	
Dirección exacta de realización del evento:			
Departamento:		Municipio:	
Nombre del proveedor seleccionado:			
Nombre del facilitador:			

II. CALENDARIZACIÓN

GRUPO(S)	HORARIOS DE EJECUCIÓN	FECHAS DE EJECUCIÓN
UNO		
DOS		
TRES		

Nota: Número de grupos por empresa beneficiaria, sujeto a análisis del Insaforp.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL DE PARTICIPANTES

NIVEL ORGANIZATIVO	PARTICIPANTES FEMENINOS	PARTICIPANTES MASCULINOS
GERENTES		
MANDOS MEDIOS		
PERSONAL TECNICO		
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
PERSONAL OPERATIVO		
TOTAL		

 (Firma, nombre y cargo responsable de la empresa)

 (Sello)

 (Firma, nombre y cargo por parte del Proveedor seleccionado)

 (Sello)