

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



**“PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE
MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GARCÍA LÓPEZ, ANTONIO MARCOS	GL08036
LAZO GUANDIQUE, EDDYE ALBERTO	LG08015
MÉNDEZ DE RODRÍGUEZ, MAYRA FRANCISCA	MM02133

Para optar al grado de:

Licenciado(a) en Administración de Empresas

Junio 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Universidad de El Salvador

Autoridades Universitarias

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vice rector: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director general de procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña

Tribunal calificador

Licenciado Rafael Arístides Campos

Licenciado David Mauricio Lima Jaco

Licenciado Manuel de Jesús Fornos Gómez. (Docente asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme fortaleza y sabiduría para poder llegar a la meta, gracias a mis padres por el amor y apoyo incondicional, por enseñarme a que el esfuerzo, la dedicación y disciplina son la clave para alcanzar los objetivos que uno se propone en la vida, a mi esposo por su paciencia y ayuda en los momentos más necesitados a lo largo de mi carrera, a mis compañeros por su amistad, compañerismo, paciencia y comprensión y gracias a mi hijo Christian por los momentos sacrificados.

MAYRA FRANCISCA MÉNDEZ DE RODRÍGUEZ

Primeramente dándole gracias a Dios porque sin él las cosas no fueran posibles y no me hubiera permitido llegar hasta el momento de finalización de mi carrera profesional y en segundo lugar a mis padres por el apoyo brindado a lo largo de los años en mis estudios y en mi vida hasta el día de hoy y así también dando las gracias a mis seres queridos que estuvieron de alguna manera apoyando para seguir adelante hasta el final así también a los maestros que formaron parte del aprendizaje a lo largo de mi carrera y también a los buenos compañeros que fueron de apoyo para poder llegar a ser un profesional muchas gracias a todos.

ANTONIO MARCOS GARCÍA LÓPEZ

Tanto que agradecer y tan poco espacio para hacerlo, Primero a Dios por bendecirme con la oportunidad de estar donde estoy, a mi esposa por comprender y apoyarme en todo este tiempo, a mis hijos por que junto con mi esposa son el combustible que me enciende para lograr mis objetivos, a mi madre que con mucho sacrificio me dio los estudios además de educarme para la vida y por ultimo pero no menos importante a mis dos compañeros y amigos Mayra y Marcos con quien realizamos este trabajo que a pesar de nuestras dificultades y diferencias logramos llegar a la meta.

EDDYE ALBERTO LAZO GUANDIQUE

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	1
A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	1
1. Historia.....	1
2. Misión y Visión	2
3. Ubicación.....	2
4. Estructura organizativa de la Universidad de El Salvador	4
B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE MEDICINA	5
1. Fundación de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.....	5
2. Misión y Visión	6
3. Estructura organizativa de la Facultad de Medicina	9
4. Marco Legal.....	10
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN	17
1. Antecedentes de la planeación	17
2. Definiciones Generales.....	18
3. Definiciones de Planeación.....	24
4. Ventajas de la planificación organizacional	25
5. Tipos de planes.....	25
6. Pasos de la planeación	27
7. Planeación estratégica.	32
D. GENERALIDADES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	33
1. ¿Qué es un Proceso?	33
3. ¿Qué es un proceso administrativo?	34
4. Elementos del proceso administrativo	35
5. Antecedentes de Reingeniería de procesos.....	36

6. Definiciones generales	37
7. Definición de reingeniería de procesos	38
8. Principios de la Reingeniería de procesos	39
9. Ventajas de la Reingeniería de Procesos	40
10. Importancia de la Reingeniería de Procesos.....	41
11. Proceso de la Reingeniería	41
12. Etapas de la Reingeniería:	42
13. Características de la Reingeniería de Procesos.....	45
14. Niveles de Reingeniería de Procesos	47
15. Herramientas de apoyo a la Reingeniería	47
CAPÍTULO II	51
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	51
A. IMPORTANCIA.....	51
B. OBJETIVOS	52
1. General.	52
2. Específicos.....	52
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	52
1. Métodos.....	52
2. Tipos de investigación.....	54
3. Diseño de la Investigación.....	54
4. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	54
5. Fuentes de Información	56
6. Ámbito de la investigación.....	56
7. Unidades de Análisis.	57
8. Universo y Muestra.....	57
9. Procesamiento de la Información.	58
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	59
1. Filosofía organizacional.....	59
2. Liderazgo.....	59
3. Estructura organizacional.....	60

4.	Análisis de puestos de trabajo.....	61
5.	Conocimiento sobre la reingeniería de procesos	62
6.	Análisis de disposición al cambio	62
7.	Funciones del puesto de trabajo.	63
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	64
1.	Alcances	64
2.	Limitaciones	64
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CAPÍTULO III		68
PROPUESTA DE PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		68
A.	OBJETIVOS.....	68
1.	General.....	68
2.	Específicos	68
B.	IMPORTANCIA.....	68
C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
D.	PROPUESTA A LA FILOSOFÍA.....	70
1.	Misión y visión	70
2.	Propuesta de Valores	71
3.	Propuesta de Objetivos de La Facultad de Medicina	74
E.	REQUISITOS PARA LA ADECUADA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS..	75
1.	Conocimiento:.....	75
2.	Convencimiento:	75
3.	Compromiso:.....	76
4.	Comunicación:.....	76
5.	Capacitación:.....	77
F.	PROPUESTA DEL EQUIPO QUE VA A REALIZAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	77
G.	PROPUESTA DE POLÍTICAS EN LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	78
1.	Política de Ingreso	78
2.	Política de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	78
3.	Política de Buenas relaciones Humanas	79

4. Política de desarrollo de Recursos Humanos.....	79
5. Política de Capacitación y Desarrollo	80
7. Política de Remuneraciones	80
8. Política de calidad de vida Laboral	80
H. PROPUESTA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
1. Unidad de Planificación.....	81
2. Unidad de Recursos Humanos.....	83
I. PROPUESTAS DE PERFILES DEL PUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. ...	87
J. CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA	88
K. FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	91
L. FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	100
M. PROPUESTA DE NUEVOS PROCESOS PARA LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	128
1. Unidad de planificación.....	128
2. Unidad de recursos humano	135
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS.....	144

RESUMEN

El mundo está en constante cambio, la tecnología muestra diversas formas de adquirir conocimientos, las herramientas de aprendizaje que se utilizaban en épocas pasadas han quedado obsoletas, hay que buscar formas eficientes y adecuadas para lograr la transformación de un proceso o una actividad, es por ello que se consideró elaborar un **Plan de Reingeniería de Procesos en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador**, debido a que hay procesos de los cuales se debe hacer una mejora para el buen funcionamiento, desarrollo y buen servicio a la comunidad Universitaria para garantizar que se ejerza una gestión eficiente.

Con el transcurso del tiempo y el estudio realizado se ha observado que la unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Planificación de la Facultad de Medicina debe hacer un rediseño en sus procesos para mejorar la calidad de sus actividades administrativas, reducir tiempos y por ende reducir costos, cumpliendo con el objetivo principal de la investigación que es obtener un mejor funcionamiento en las actividades que la Facultad desarrolla.

El desarrollo de este trabajo, se hizo a través del método científico, ya que a partir de una serie de procedimientos se puede observar la expansión del conocimiento de los investigadores en la temática, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis, así mismo, se utilizaron como métodos auxiliares el análisis en el cual se procedió a identificar los procesos claves para estudiar y de manera más concreta las variables, conociendo la percepción de los trabajadores respecto al desempeño de las funciones administrativas, esto para obtener una visión más amplia y acertada de la situación actual y la síntesis que cuando se obtuvieron los resultados se estableció la relación que existe entre las funciones y el desempeño de los empleados. Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron la encuesta, que a través del cuestionario se recolectaron las diferentes perspectivas sobre la situación actual en

cuanto al tema, también se utilizó la entrevista, que por medio de una guía de preguntas estructurada, permitió conocer el punto de vista de los jefes de cada unidad en estudio; de igual forma se realizó una lista de cotejo, instrumento de la observación directa, la cual consistió en puntualizar factores claves de la investigación.

De acuerdo a lo antes mencionado, A través del diagnóstico realizado, se efectuaron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones:

1. La Facultad de Medicina poseen misión y visión pero se contradice con la establecida en la Universidad De El Salvador, no poseen políticas ni objetivos por escritos.
2. Los procesos que se efectúan actualmente específicamente en las unidades de Recursos Humanos y Planificación están desfasados como también en la unidad de planificación no son los adecuados.
3. también en las unidades antes mencionadas no se cuenta con perfiles definidos ni con manuales de procedimientos para efectuar las actividades en la Facultad de Medicina.

Recomendaciones:

1. La Facultad debe formular una nueva misión y visión y crear objetivos, políticas y metas para que cada uno tenga conocimientos de estos y así guie su accionar y se mejore en desempeño de cada uno de los trabajadores
2. Rediseñar los procesos clave para mejorar el modo que se hacen las actividades en la Facultad de Medicina para el logro de los objetivos de una manera más sencilla y eficiente.
3. Crear Perfiles de puestos para que los colaboradores conozcan cuales son las funciones que tienen que desempeñar en su área de trabajo.

Esto permitió la formulación de un plan de reingeniería de procesos.

INTRODUCCIÓN

La planeación siendo una de las primeras fases importantes del proceso administrativo es de suma importancia para toda organización, ya que de esta depende que los recursos sean asignados de manera eficiente de acuerdo a las necesidades que cada actividad demande. La Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador necesita un Plan de Reingeniería de Procesos que permita poder realizar las funciones de una manera más eficiente en el sector administrativo.

Por ello en el presente trabajo de investigación consiste en la formulación de un plan de reingeniería de procesos administrativo para que ayude a un funcionamiento óptimo de las actividades y de los procesos realizados en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador ubicada en el municipio de San Salvador departamento de San Salvador.

De modo que el contenido de este trabajo está conformado por tres capítulos. En el capítulo número uno se obtiene los objetivos planteados mediante la recopilación de información teórica y esta abarca los antecedentes históricos de la Universidad de El Salvador y generalidades de la Facultad de Medicina así como también las generalidades de la planeación. Y para finalizar este capítulo se desarrolla una temática sobre las generalidades de reingeniería de procesos esta última sirve como guía general para la oportuna aplicación del plan de reingeniería de procesos.

Continuando con el capítulo número dos se especifican la metodología y las técnicas utilizadas durante la investigación de campo que permite la recolección de información necesaria para ilustrar y analizar los resultados obtenidos. Posteriormente se ha llevado a cabo un diagnostico a partir de los resultados obtenidos tomando en cuenta las áreas importantes como lo es la filosofía organizacional, liderazgo, estructura organizativa para enfocarse después en los procesos que deberían ser aplicados para las unidades de recursos humanos y planificación seguido se establecen

los alcances y limitaciones durante la investigación y posteriormente se ha realizado una serie de conclusiones respecto al problema estudiado y así generando para cada conclusión una recomendación que el decano y jefe de la facultad pueda tomar en cuenta.

Finalmente en el capítulo número tres está constituido por la propuesta con todos los datos y la información obtenida de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la Facultad de Medicina. Se diseñó un plan de reingeniería de procesos administrativos. La propuesta inicia con la generación de una filosofía que abarcan los valores, como también de los objetivos y así mismo se propuso un equipo especial que realizará la reingeniería de procesos y se incluyen las políticas institucionales, y es así mismo se propone una estructura organizativa renovada por medio de un organigrama tanto para la unidad de recursos humanos como para la unidad de planificación así mismo se han creado los perfiles de cada puesto nuevo propuesto para ambas unidades antes mencionada dando una descripción de las funciones que conlleva cada cargo asignado y por último los flujogramas de los procesos nuevos propuestos para las unidades mencionadas anteriormente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1. Historia

Los primeros intentos de crear una universidad estatal en nuestro país, ocurrieron en 1836; no obstante, los esfuerzos del Doctor Antonio José Cañas, el Presbítero Narciso Monterrey y del Licenciado Francisco Dueñas no fructificaron.

“La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841 por medio de un decreto emitido por la Asamblea Constituyente, que recién se había instalado, y suscrito por el diputado presidencial Juan José Guzmán y los diputados secretarios Leocadio Romero y Manuel Barberena. La orden de ejecución fue promulgada por Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya, quien gobernó el país en su carácter de jefe provisorio de Estado del 7 de enero de 1841 al 1 de febrero de 1842.

La ejecución del decreto de fundación corrió a cargo del jefe de sección encargado del Ministerio de Relaciones y Gobernación, quien dispuso su impresión, publicación y circulación. La Universidad de El Salvador inició sus actividades [en] 1843 impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general.

En 1880, se subdividió en facultades, algunas de las cuales desaparecieron tiempo después, mientras que otras nuevas fueron creadas”.¹

¹Universidad de El Salvador. (2017). *Acerca de la UES*. [En línea] Recuperado en: <http://www.ues.edu.sv/nuestra-universidad> [Consultado el 21 de agosto de 2017].

2. Misión y Visión

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”.²

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”.³

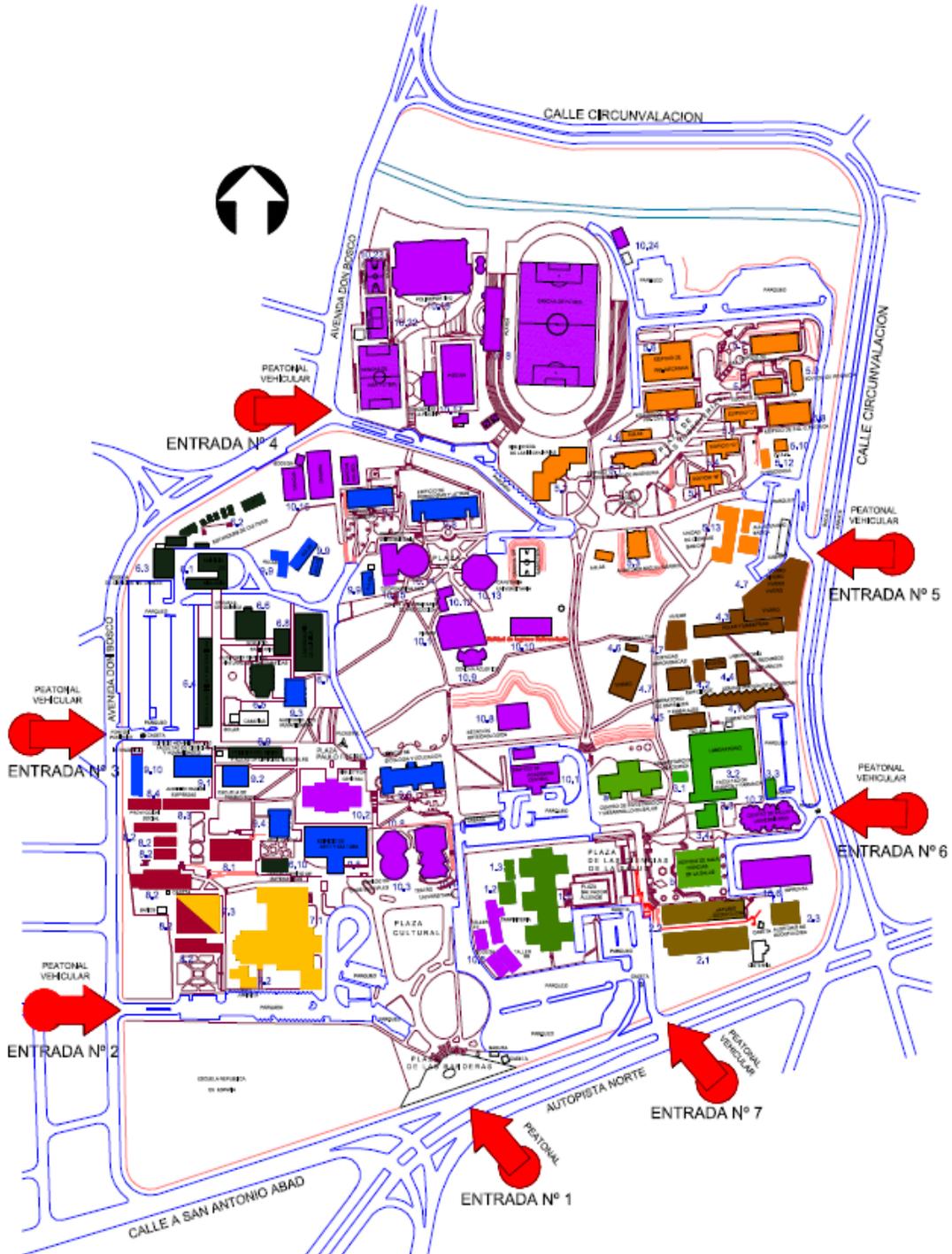
3. Ubicación

La universidad de El Salvador está ubicada sobre la autopista norte y final 25 Avenida Norte, Ciudad Universitaria.

²Universidad de El Salvador. (2017). *Misión - Visión*. [En línea] Recuperado en: <http://www.ues.edu.sv/nuestra-universidad> [Consultado el 21 de agosto de 2017].

³Ibid

Imagen N°1 Croquis Universidad de El Salvador

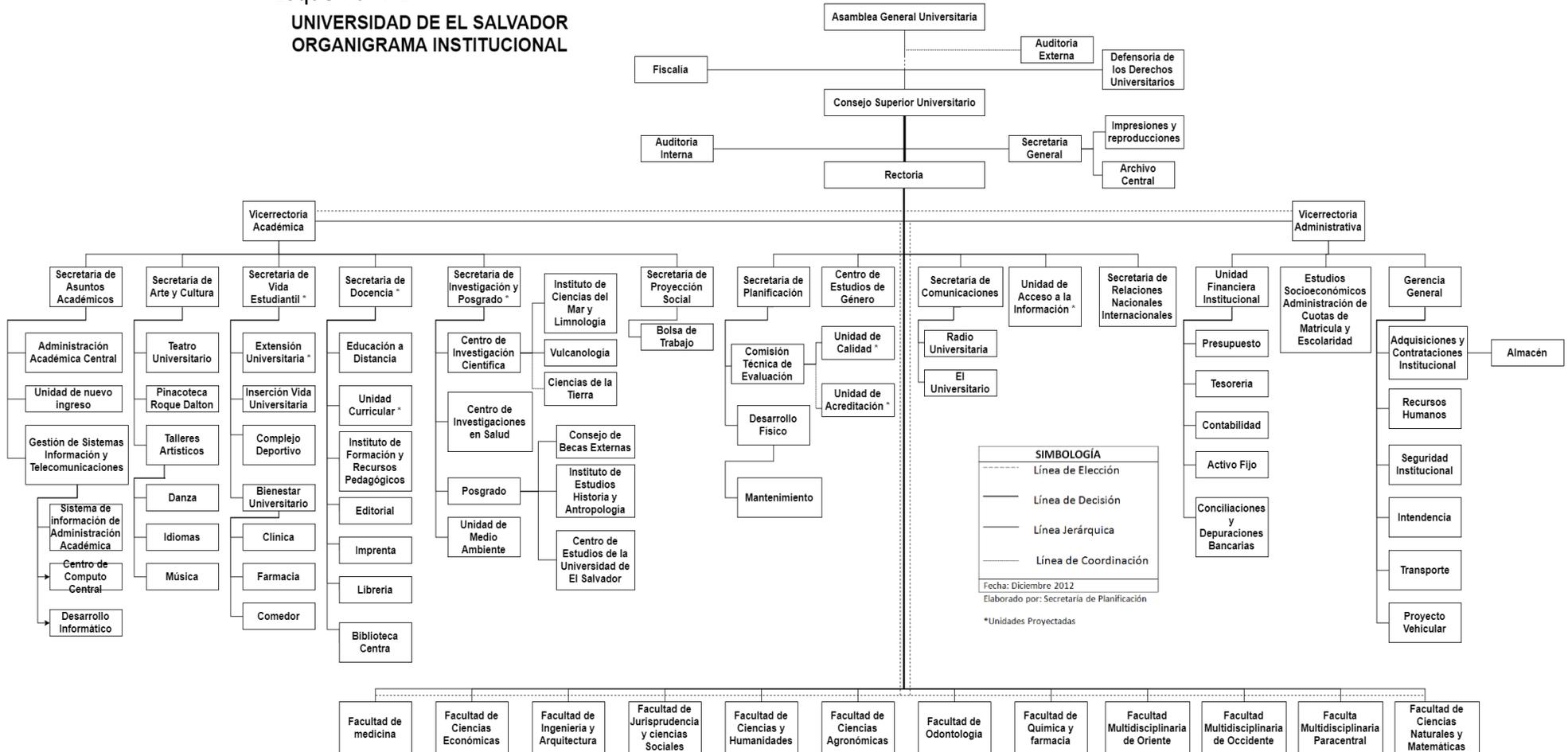


Fuente: Secretaría Universidad de El Salvador. (2017). *Mapa UES*. [En línea] Recuperado en: goo.gl/5LLEyV [Consultado el 23 de agosto de 2017].

4. Estructura organizativa de la Universidad de El Salvador

Esquema N°1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Universidad de El Salvador. (2017). Organigrama de la UES. [En línea] Recuperado en: http://www.ues.edu.sv/.../stora.../app/media/organigrama_ues.jpg [Consultado el 18/08/2017]

B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE MEDICINA

1. Fundación de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador⁴.

Es la segunda Facultad más antigua de la Universidad de El Salvador, siendo 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. Dicho decreto ejecutivo, con fecha 15 de noviembre de 1847, además de establecer dicha 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.

⁴Infante 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 Visión⁵

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 conocimientos en salud. Se orienta a formar profesionales de la salud de pre y post grado altamente calificado, aptos para servir a la sociedad y ejercer el liderazgo científico, académico y asistencia. 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.

Carreras⁶

- Doctorado en Medicina
- Licenciatura en Laboratorio Clínico
- Licenciatura en Anestesiología e Inhaloterapia
- Licenciatura en Radiología e Imágenes
- Licenciatura en Nutrición
- Licenciatura en Educación para la Salud
- Licenciatura en Salud Materno Infantil
- Licenciatura en Fisioterapia y Terapia Ocupacional
- Licenciatura en Salud Ambiental
- Licenciatura en Optometría
- Licenciatura en Enfermería

⁵ Facultad de Medicina, Universidad de El Salvador. (2017). Nuestra Visión. [En línea] Recuperado en: <http://www.medicina.ues.edu.sv/index.php...> [Consultado el 18/08/2017].

⁶Facultad de Medicina, Universidad de El Salvador. (2017). Nuestra Visión. [En línea] Recuperado en: http://secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=54[Consultado el 21/09/2017].

- Maestría en Salud Pública
- Maestría en Servicios Integrales de Salud Sexual y Reproductiva
- Maestría en Educación, en Salud Sexual y Reproductiva
- Maestría en Gestión Hospitalaria

El número de estudiantes de la Facultad de medicina
Facultad de Medicina (Universidad de El Salvador)
Consolidado de estudiantes, Año 2018.

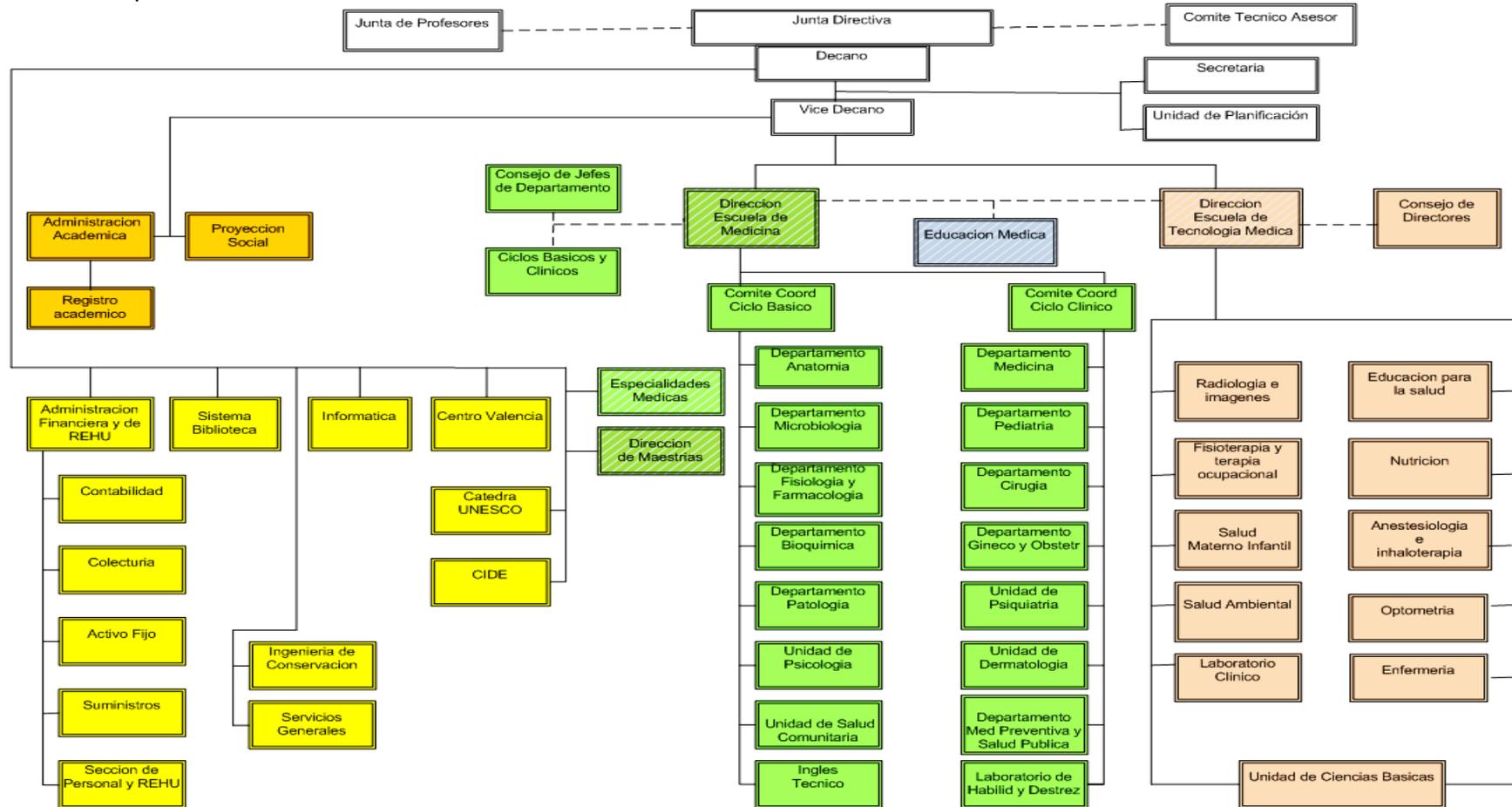
Cuadro resumen N°1

Código	Plan	Carrera	Nuevo ingreso		Antiguo ingreso		Total
			Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
L10103	1997	Licenciatura en Anestesiología e Inhaloterapia	34	11	155	109	309
E10103	2015	Especialidad Médica en Medicina Interna	0	0	1	0	1
E10105	2015	Especialidad Médica en Psiquiatría y Salud Mental	0	0	1	0	1
E10108	2017	Especialidad Médica en Anestesiología	0	0	1	0	1
D10101	1984	Doctorado en Medicina	0	0	0	1	1
D10101	1988a	Doctorado en Medicina	0	0	1	1	2
D10101	1991a	Doctorado en Medicina	0	0	0	1	1
D10101	1992	Doctorado en Medicina	184	113	1313	1003	2613
L10102	1997	Licenciatura en Laboratorio Clínico	30	18	176	99	323
L10104	1997	Licenciatura en Radiología e Imágenes	23	11	99	67	200
L10105	1997	Licenciatura en Nutrición	28	9	136	33	206
L10106	1997	Licenciatura en Educación para la Salud	20	5	54	24	103
L10108	1997	Licenciatura en Salud Materno Infantil	34	3	142	13	192
L10109	1997	Licenciatura en Fisioterapia Ocupacional	38	12	237	56	343
L10110	2005	Licenciatura en Salud Ambiental	19	9	47	32	107
L10111	2008	Licenciatura en Optometría	21	12	51	25	109
L10157	1997	Licenciatura en Enfermería	35	10	275	66	386
Total de estudiantes			466	213	2689	1530	4898

Fuente: Facultad de Medicina, Universidad de El Salvador. (2018). Consolidado de estudiantes. [En línea]
 Recuperado en:
http://www.medicina.ues.edu.sv/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=63&Itemid=212 [Consultado el 20/06/2018]

3. Estructura organizativa de la Facultad de Medicina

Esquema N°2



Fuente: Organigrama de la Facultad de Medicina Universidad de El Salvador (Conforme al Reglamento Interno Propuesto Junio 2011).

4. Marco Legal

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.

a. Constitución de la Republica de El Salvador

Artículo 61.- La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del estado gozarán de autonomía en los aspectos, administrativa y económica. Prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará principios generales para su organización y funcionamiento. se consignarán anualmente en el presupuesto del estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente.

b. Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la Universidad de El Salvador.

ACUERDO N° 106/2011-2013 (V)

LA ASAMBLEA GENERAL UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

CONSIDERANDO:

III. Que los procesos administrativos deben adaptarse a las nuevas exigencias legales y a los cambios educativos experimentados en la Universidad, por lo cual es necesario actualizar la normativa interna en dicha materia.

Artículo 1. El objeto del presente Reglamento es normar y desarrollar las disposiciones generales sobre la gestión, organización, administración y funcionamiento académico de la Universidad de El Salvador, así como los procedimientos, medidas y resoluciones académicas y administrativas necesarias para la buena marcha de la misma, desde los procesos de ingreso hasta el otorgamiento de los grados académicos ofrecidos por la Universidad, en concordancia con la Constitución de la República de El Salvador, Ley de Educación Superior y su Reglamento, Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento General y demás normativas pertinentes.

Además de este marco legal se toma en cuenta cualquier otro que en el desarrollo de la investigación se requiera

c. Ley orgánica de la Universidad de El Salvador

Autonomía

Artículo 4. Para el cumplimiento de sus fines, la Universidad gozará de autonomía en lo docente, lo administrativo y lo económico. La autonomía universitaria consiste, fundamentalmente, en la facultad que tiene la universidad para;

- a) estructurar sus unidades académicas, determinar la forma de cumplir sus funciones de docencia, investigación y proyección social, formular y aprobar sus planes de estudio; todo de conformidad a lo dispuesto en su propio ordenamiento jurídico y sin sujeción a aprobación extraña; salvo planes y programas de estudio para la formación de maestros, regulados en el artículo 57 de la ley superior.

Integración y Estructura

Artículo 10. La Corporación Universitaria estará integrada por el conjunto de sus estudiantes, su personal académico y sus profesionales no docentes. Para efectos de la presente ley, serán personales no docentes todas las personas graduadas o incorporadas por la universidad, que no forman parte de su personal académico. La estructura del gobierno universitario tendrá como unidad básica la facultad. Cada una de las facultades gozará de autonomía administrativa y técnica; contará con un presupuesto para la consecución de sus fines y estará obligada a rendir cuentas de sus actividades a los organismos superiores.

Artículo 28. El Vicerrector Administrativo sustituirá al rector de conformidad de lo establecido en el artículo 24 de esta ley, previo acuerdo del Consejo Superior Universitario. Sin perjuicio de lo anterior deberá cumplir los deberes y atribuciones siguientes:

- a) Dirigir, supervisar y evaluar el sistema administrativo de la universidad, señalando las pautas para que la administración cumpla sus funciones en forma eficiente y eficaz.

Evaluación de Actividades de la Universidad de El Salvador

Artículo 33. De conformidad con el inciso segundo del artículo 68 de la ley orgánica, será la Rectoría con el apoyo de las vicerrectorías, la secretaria 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 de sus unidades y de estas entre sí;
- d) Universidad: 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 el medio geográfico y social en que se ejerce la influencia;
- e) Eficiencia: entendida como la capacidad de optimizar todos los recursos en función del cumplimiento de los propósitos del programa;
- f) Equidad: referido 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.

d. Reglamento General de la ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

Asamblea General Universitaria

Artículo 5. La Asamblea General Universitaria es el órgano colegial central que tiene como funciones esenciales: Aprobar, reprobado y derogar los reglamentos generales y específicos aplicables en la Universidad y sus dependencias, elegir a los funcionarios de

la Universidad de El Salvador, que establece la ley orgánica interpretar los fines de la Universidad y conservar sus instituciones.

Consejo Superior Universitario

Artículo 9. El Consejo Superior Universitario es el órgano colegiado con jerarquía máxima en las funciones administrativas, financieras, docentes, técnicas y disciplinarias y lo demás señalado en el artículo 20 de la ley orgánica.

Otras atribuciones y deberes del Consejo Superior Universitario

Artículo 10. Además de las establecidas en la ley orgánica, son atribuciones y deberes del Consejo Superior Universitario las siguientes:

- g) Establecer políticas idóneas de control del proceso educativo en cuanto al ingreso, permanencia y egreso del estudiante, para garantizar la información de profesional altamente capacitado y sensible a la realidad nacional.

Del Rector

Artículo 11. El rector es el máximo funcionario ejecutivo y representante legal de la universidad. El personal administrativo de las oficinas centrales estará bajo su dependencia jerárquica y funcionalmente dependerá del jefe inmediato respectivo.

- g) Dictar las medidas que reclame el servicio para una administración eficiente y eficaz, y velar por la atención y respeto a los usuarios.

Artículo 38. Además de los regulados en la ley Orgánica, el decano tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- e) Nombrar, ascender, trasladar, conceder licencias, sancionar y remover por causas legales al personal administrativo de la Facultad y sus dependencias.

e. Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador.

Artículo 1. El objeto del presente reglamento es regular las relaciones laborales de la Universidad de El Salvador que en adelante se denominara “La Universidad”, con su

personal académico y administrativo no docente, a fin de garantizar la calidad de las funciones académicas y de apoyo administrativo y su constante superación, mediante la aplicación de un ordenado y sistemático escalafón, y la regulación de la carrera de su personal.

Artículo 2. Son fines del presente reglamento, normar:

- 2) Los principios para la determinación de la jerarquía de los diferentes puestos de trabajo del personal académico y administrativo no docente de la Universidad.

Definiciones Generales.

Artículo 6. Para efectos de la correcta aplicación del presente reglamento se entenderá por:

- 3) Personal Administrativa no docente de la Universidad: Son los trabajadores que desarrollan labores de Gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

Deberes.

Artículo 9.

B. Deberes del personal Administrativo no docente:

- 1) Cumplir las instrucciones que reciban del jefe superior en lo relativo al desempeño de sus labores; excepto cuando sea ilegal el acto u orden recibida o vaya en contra de los derechos reconocidos para los miembros del personal administrativo no docente en el presente reglamento ;
- 2) Utilizar y conservar en buen estado los instrumentos, equipo, maquinarias y herramientas de propiedad de la Universidad que estén a su cargo sin que en ningún caso deben responder por el deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor o proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- 3) Respetar las disposiciones emanadas de la subgerencia de personal en cuanto al uso y cuidado de uniformes.

- 4) Observar estrictamente todas las disposiciones concernientes a la higiene y seguridad ocupacional establecida por las leyes reglamentos y disposiciones administrativas y las que indiquen los jefes inmediatos para seguridad y protección de los trabajadores.

Nivel Institucional

Artículo 56. En la administración de la carrera de personal administrativo no docente, participan en el ámbito de sus competencias, los siguientes funcionarios y organismos universitarios. En las facultades: la junta directiva si se trata de personal cuya relación de trabajo se establece con base a contrato de prestaciones de servicios personales; el Decano el jefe de la unidad respectiva y el coordinador de recursos humanos de la respectiva facultad cuando se trate de personal nombrado por la ley de salarios.

f. Disposiciones Específicas de Presupuesto para la Universidad de El Salvador

Artículo 28. En todas las dependencias administrativas de la Universidad de El Salvador la semana laboral será de 40 horas el consejo superior universitario podrá reducirlo de manera temporal, cuando ello no perjudicare la buena marcha de la institución y regulará el horario de las distintas dependencias de la administración central y centros regionales, y por el Decano cuando se trate de Facultades.

g. Ley de Educación Superior

Personal Administrativo

Artículo 39. Las instituciones de Educación Superior deben contar con el personal que sea necesario para cumplir con sus labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas. Sin perjuicio sobre las normas de escalafón y cualesquiera otras que las instituciones de educación superior establezcan en sus estatutos y

reglamentos, sus relaciones con el personal académico y administrativo se regirán por las leyes respectivas.

h. Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador

Administración Académica de la Facultad

Artículo 27. La administración Académica de la Facultad velará por la aplicación de las disposiciones específicas sobre procedimientos, medidas y resoluciones académicas contenidas en la ley Orgánica en este reglamento y demás reglamentos pertinentes. Mantendrá estrecha relación con la secretaria asuntos académicos a través de la administración académica central. Será responsable de la comunicación entre la facultad y la secretaria de asuntos académicos en lo concerniente a los aspectos académicos administrativos.

C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN

1. Antecedentes de la planeación

La planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Así, se encuentra como los egipcios en el año 1300 antes de Cristo, le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública; la construcción de la gran muralla china es una evidencia palpable de planeación, organización y control; posteriormente se destacan otras contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como los postulados de Frank y Lilian Gilberth. Gantt, ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y

controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa grafica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para programación de actividades”.⁷

2. Definiciones Generales.

Estrategia:

- “Acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó”.⁸
- “su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual deberá constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás”.⁹

Y es de esta manera que la estrategia en el entorno de una empresa es lo que se llevara a cabo mediante el proceso de planeación, esto nos quiere decir que la estrategia lo que busca es la determinación de una misión y objetivos a largo plazo. con estos se busca una mejora en determinadas áreas que den problemas o sean mejorables en el área Administrativa en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Metas:

- “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles”.¹⁰
- “Meta es el termino o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. cada meta se complementa con algunos de los objetivos definidos en la estrategia”.¹¹

⁷Koontz y O'donell. Administración, cap,2 pág. 26-36

⁸Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.

⁹Michael Porter. "What is Strategy?" - Harvard Business Review - Nov. 1996

¹⁰ Adler, Alfred. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.

¹¹ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003

Existen diversas definiciones de Meta, para la presente investigación definimos la meta como pasos pequeños para alcanzar el objetivo final.

Misión:

- “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”.¹²
- “Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. contesta la pregunta porque existe la compañía”.¹³

Esta es la razón de ser de toda empresa u organización, determina sus actividades presentes y futuras, facilita una guía en la toma de decisiones estratégicas con las cuales es mejorar algunos inconvenientes o áreas a mejorar dentro de la Facultad.

Por ejemplo la misión de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador va enfocada para preparar profesionales aptos para servir a la sociedad en materia de la salud.

Objetivos:

- “Son blancos o resultados futuros pretendidos por la organización”.¹⁴
- “El fin del que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. el objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar sus decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar”.¹⁵

¹²Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. “Organización de Empresas”. Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.

¹³Díaz de Castro, Emilio. “Administración y Dirección”. Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999

¹⁴Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.

¹⁵TanakaNakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.

Los objetivos son los que toda entidad persigue, el punto adonde se quiere llegar y cumplir las metas trazadas para toda organización.

En el caso de la Facultad de Medicina y específicamente en el área administrativa el objetivo es que los procesos sean eficientes para el buen servicio en cada área requerida.

Objetivos operacionales:

- “Son objetivos específicos e inmediatos, situados a corto plazo y relacionados con determinadas tareas u operaciones”.¹⁶
- “Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado del cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos”.¹⁷

Es por ello que los objetivos operacionales son las metas, y todas las actividades que a diario se realizan y que de forma conjunta establecen un objetivo estratégico, de la misma manera que con los objetivos operativos deben cumplir con las mismas características de un objetivo estratégico solo que este su enfoque es más estrecho.

En la Facultad de Medicina, estos objetivos estarán enfocados en los niveles operativos ya que son de una manera muy necesaria para reconocer áreas de mejora.

¹⁶Ibid. Cita 30

¹⁷Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

Objetivos Tácticos:

- “Son objetivos departamentales e intermedios, situados a mediano plazo (generalmente un año) y relacionado con cada uno de los departamentos de la organización.”¹⁸
- “Es el resumen de un negocio en términos de productividad o la venta de un determinado producto. Está estrechamente relacionado con el concepto de un objetivo estratégico, que es una descripción por escrito del resultado deseado para una empresa de negocios”.¹⁹

Este objetivo es el resultado que se da a mediano plazo en una acción de cualquier organización o entidad de una tarea asignada o de una misión mandada, confiada generalmente al jefe de área unidad o departamento, y además pueden colaborar los de medio mando.

Operación:

- “Operación es una acción a través de la cual un objeto (por ejemplo, una orden de proceso) pasa a otro nivel de tratamiento que se indica en el sistema SAP mediante un estatus correspondiente”.²⁰
- “Es intervenir inteligentemente con el fin de mejorar sustancialmente áreas problemáticas para la entidad”.²¹

Por lo tanto la operación es cuando se interviene directamente un miembro de la empresa para cambiar algo, reestructurarlo, mejorarlo, o eliminarlo y seguir sin tener repercusiones negativas en otros departamentos tomando en cuenta que estas pueden

¹⁸Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006

¹⁹Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

²⁰Munich, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 5° edición. Editorial Trillas. España, 1990.

²¹Herrcscher, Enrique G. “Administración, aprender y actuar”. 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.

estar interrelacionadas y por ello la modificación de un departamento sea la modificación de otro aun siendo más independiente.

Plan:

- “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tienen como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.²²
- “Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”.²³

Es así que un plan es un conjunto de ideas proyectos que se tienen contemplados para llevar a cabo en un periodo estipulado de tiempo, esto para aportar beneficios a la empresa u organización en una determinada tarea, situación o tema. Tomando como base informes, objetivos y otros elementos que puedan ser de ayuda, para identificar las áreas que necesitan una nueva planificación en la Facultad de Medicina.

Plan Estratégico:

- “Un plan general es una visión general de alto nivel de negocio completo, su visión, objetivos y valores. este plan es la base fundamental de la organización y dictara las decisiones a largo plazo”.²⁴
- “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el

²²Ayala Sánchez, Alfonso. “Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato”. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México, 1982.

²³Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2000

²⁴ Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.²⁵

Cuando nos referimos a plan estratégico quiere decir que es una proyección en general que es tomada como base a la autorización, de las direcciones más altas de la organización todo esto para darle un buen sentido a las operaciones durante algunos años futuros, generalmente 1 y 5 años aunque estos se pueden alargar de acuerdo a lo complejo que sea y lo útil para la organización a la que se está mejorando o modificando.

Plan táctico:

- “Proceso formal mediante el cual las organización que asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico”.²⁶
- “Desarrolla las ideas detrás de una estrategia básica. Esta etapa es una de las más críticas, ya que profundiza en la táctica, recolección y elección de los métodos principales de implementación para una estrategia”.²⁷

Los planes tácticos son los objetivos de los planes estratégicos es decir los puntos exactos en los que se desea intervenir o dar solución a algo. Este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones, en el caso en estudio está enfocada a las diferentes áreas Administrativas de la Facultad de Medicina de La Universidad de El Salvador.

²⁵Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. “Elaboración del plan estratégico y su implementación”. Editorial Díaz de Santos. España, 2005

²⁶Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

²⁷Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. “Administración”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.

Plan Operativo:

- “El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo”.²⁸
- “Se enfoca más en las operaciones detalladas de la toma de decisiones, lo opuesto a las decisiones tácticas. Mientras las operaciones lidian con los niveles más detallados del negocio, cada decisión debe incorporar el proceso exacto por el que algo debe ser completado”.²⁹

El plan operativo es el manual de acciones específicas que se harán durante el proyecto de cambio o intervención con el fin de tener resultados óptimos. Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.

3. Definiciones de Planeación.

Para poder emprender una acción administrativa, es indispensable trazar el camino a seguir, tener claro los objetivos a alcanzar, los cuales se realizarán a través de la planeación.

Munch y García, definen la planeación como:

“La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

Gómez Ceja, define la planeación como:

²⁸Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012

²⁹Zabala Salazar, Fernando. “Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”. Editorial Educc. Colombia, 2005.

“El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en operación de la organización con base técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.

Planeación: “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”.³⁰

Planificación de la organización ideal

“La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa”.³¹

4. Ventajas de la planificación organizacional

“Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y que experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito”.³²

5. Tipos de planes³³

Los planes pueden clasificarse como:

³⁰Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. 2012, Administración 14a edición, Mexico D.F. Editorial McGraw-hill, pag. 104

³¹ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. Administración 14a edición editorial McGraw-hill. cap. 10 pág.254

³²Ibid. cap. 10 pág.255

³³Ibid. Cap 4 pág.108

- a) Misiones o propósitos:** La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito. en cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna por ejemplo el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de una universidad es enseñar. investigar y proporcionar servicios a la comunidad.
- b) Objetivos y metas:** Los objetivos y metas son los fines a los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- c) Estrategias:** Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el termino tiene un supuesto competitivo los gerentes lo utilizan cada vez para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa.
- d) Políticas:** Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. no todas las políticas son declaraciones: a menudo solo están implícitas en las acciones de los gerentes. Las políticas definen un área

dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurar que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.

- e) **Procedimientos:** Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesaria para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben de realizarse las actividades.
- f) **Reglas:** Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan futuras desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple; no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecida.
- g) **Programas:** Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios
- h) **Presupuestos:** Un presupuesto es en términos numéricos, el informe de los resultados puede llamarse plan cuantificado de hecho el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborales, en unidades de producto u horas máquina.

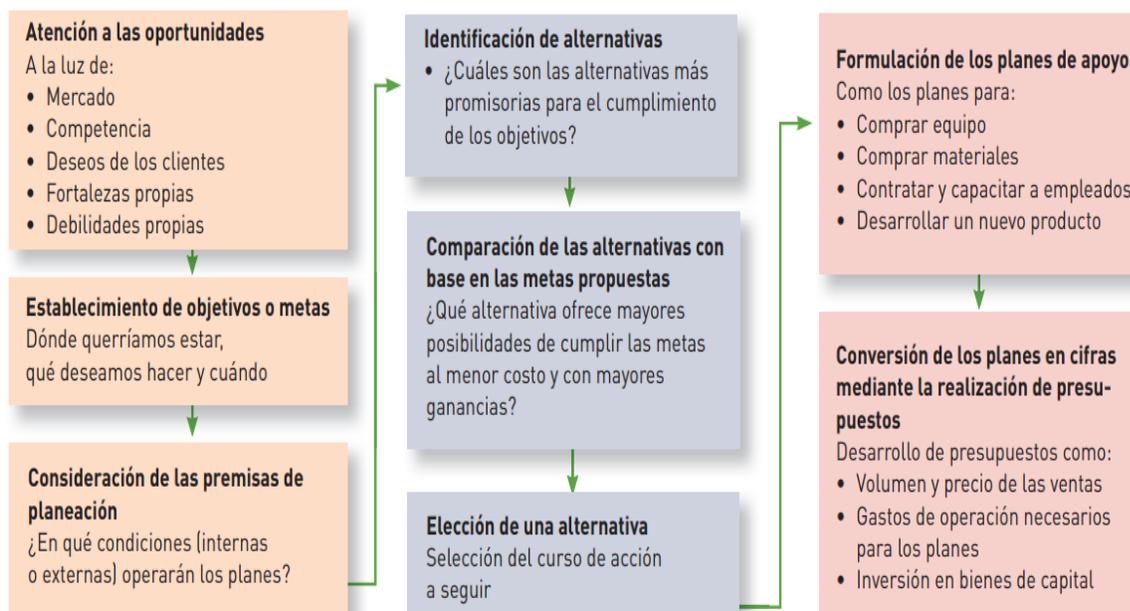
6. Pasos de la planeación³⁴

Los pasos prácticos que se listan a continuación y se representan en la figura 1 son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son posibles cursos de acción en cada etapa.

³⁴Ibid. Cap 4 pág.113-114

Pasos de la Planeación³⁵

Esquema N°3 Pasos de la Planeación



a) Estar atentos a las oportunidades

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organizaciones el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

³⁵Ibid. Cap 4 pág.113-117

b) Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

c) Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeaciones importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué

desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

d) Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometidora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

e) Evaluar cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

f) Seleccionar un curso

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

g) Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

h) Cuantificar los planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado —como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos —casi siempre gastos genéricos y de capital— que se relacionan con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

7. Planeación estratégica.

Los planes estratégicos deben incidir en las decisiones diarias ³⁶

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: la estratégica y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que la gerencia de la organización se involucre de manera estrecha con las primeras puesto que, evidentemente, es una función ejecutiva y quizá la más importante.

Definiciones

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor de la Escuela de Negocios de Wharton (Wharton Business School) y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación....**Se anticipa a la toma de decisiones.** “Es un proceso de decidir... antes de que requiera la acción” (Ackoff, 1981)

La Planeación Estratégica se define como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento”.³⁷

Principios de la planeación.³⁸

Estos principios son fundamentales para la generación de planes que al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

³⁶ Goodstein, D, Leonard. Nolan, M, Timothy. Pfeiffer, William, J. Planeación Estratégica Aplicada editorial McGraw-Hill Cap. 1 pág. 4-5

³⁷ Goodstein, D, Leonard. Nolan, M, Timothy. Pfeiffer, William, J. 2008-2012, Planeación Estratégica Aplicada, Edición 14, Mexico D.F., editorial McGraw-Hill, Cap. 1 pág. 5

³⁸ Chiavenato, Idalberto, “Iniciando a la Administración General”, 7 Edición, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994. Página 222

Principio de unidad y dirección: todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en misma dirección.

Principio de delegación: todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.

Principio de flexibilidad: todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

Principio de congruencia con la misión de la empresa: todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

D. GENERALIDADES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

1. ¿Qué es un Proceso?

"Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas".³⁹

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, "por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente"⁴⁰

³⁹Bravo, Juan, 2013 "Gestión de Procesos" ,5° edición, Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A. pág.16

⁴⁰Ftp.espe.edu.ec (2018) . La Administración por Procesos. [En Línea] recuperado en <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/LA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20POR%20PROCESOS.pdf> [Consultado el 21 de junio del 2018]

2. ¿Qué es un procedimiento?

“Consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible”⁴¹.

3. ¿Qué es un proceso administrativo?

“El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar -analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación. Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucional, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo”.⁴²

El proceso administrativo se define “como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

⁴¹ Definición ABC. (2018) definición de Procedimientos. [En Línea] Recuperado en: <https://www.definicionabc.com/politica/proceso-administrativo.php> [Consultado el 21 de junio de 2018].

⁴² Chiavenato, Idalberto, 2000, “Administración Proceso Administrativo”, 3° edición. Colombia, Editorial McGraw-Hill. Pág. 132 -133

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial".⁴³

4. Elementos del proceso administrativo⁴⁴

Existen diversas clasificaciones de los elementos del proceso administrativo.

Gulick señala los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, B4) Dirección, 5) Coordinación, 6) Operación, 7) Comunicación y 8) Control Presupuestal. A la luz de lo dicho antes, se encuentra fácilmente una duplicación innecesaria de varios de estos elementos.

Recogiendo lo más útil de las diversas clasificaciones de los elementos, seguiremos la siguiente:

- Previsión. Responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?
- Planeación. Responde a la pregunta: ¿qué se va hacer?
- Organización. Responde a la pregunta: ¿Cómo se va hacer?

⁴³Fcaenlinea.unam.mx. (2017). *Reingeniería de Procesos*. [En línea] Recuperado en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8> [Consultado el 24 de agosto 2017].

⁴⁴ Reyes Ponce, Agustín, 2007, *Administración Moderna*, Mexico. Editorial Noriega Editores. Pag 26

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urick llama mecánica.

- Integración. Responde a la pregunta: ¿con qué y con quien se va a hacer?
- Dirección. Se refiere al problema: ver que se haga
- Control. Investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la Administración

5. Antecedentes de Reingeniería de procesos.

“La reingeniería de procesos fue enunciada por primera vez por Michael Hammer y James Champy. Desde ese momento, la idea del rediseño en las organizaciones toma un énfasis especial, de tal forma, que éstas enunciaban que cualquier proyecto de relevancia para la empresa era una reingeniería. Tras esto, los objetivos iniciales iban desapareciendo y quedaban los que eran más plausibles. Era común que gran parte de los proyectos etiquetados como de reingeniería, que en algún momento llegaron a ser muchos, fracasaran en sus objetivos originales y que, o bien fueran abandonados, o bien redujeran drásticamente sus pretensiones hasta convertirlos en proyectos tradicionales. El fracaso se reduce en gran parte por miedo al cambio, a la incertidumbre que genera éste por temor de abandono de lo alcanzado hasta ahora, al miedo a empezar de nuevo, a aprender a cuestionarse los preceptos actuales, a comprender que la validez de determinadas consignas tiene un momento determinado y que sobre todo que los cambios son una oportunidad para muchas empresas en su reorientación. Esos cambios constantes y bruscos ocurren muy a menudo en empresas tecnológicas, pero también en otras más asentadas y cuyo negocio es más tradicional. Esta circunstancia choca con el hecho de que debemos prepararnos al cambio, a ver que es inevitable que las transformaciones son necesarias y que hay que estar preparados para verlas y afrontarlas”.⁴⁵

⁴⁵HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1999): Reingeniería de la empresa, Editorial Parragón, Barcelona.

6. Definiciones generales

Clientes: “En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago”.⁴⁶

Cambio: “En muchos casos, se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución. El verbo cambiar, por su parte, hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra”.⁴⁷

Reingeniería: “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.⁴⁸

Competencia: “se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio”.⁴⁹

Visualización de procesos: “herramienta que considera que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso. Se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo”.⁵⁰

Investigación operativa: “la investigación operativa (IO) es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios”.⁵¹

⁴⁶Scrib. (2017). Definición de cliente [En Línea] Recuperado en: <https://www.scribd.com/document/310544695/Definicion-Cliente>. [Consultado el: 25 de septiembre de 2017.]

⁴⁷Definición de (2017). Definición de Cambio. [en línea]. Recuperado en: <https://definicion.de/cambio/>. [Consultado el : 25 de septiembre de 2017]

⁴⁸ F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo.2003. Innovación Tecnológica en las Empresas, E.T.S de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid. Pag. 5.2

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Definición de (2017). Capítulos [en línea]. Recuperado en :<http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20->[Consultado el: 25 de septiembre de 2017].

⁵¹ Ibid. [Recuperado el: 25 de septiembre del 2017]

Procesos: “Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema”.⁵²

Fundamental: es un adjetivo que se utiliza para indicar todo aquello que sirve de fundamento o es lo principal en una cosa.

Plan: “Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”.⁵³

7. Definición de reingeniería de procesos

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: “Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?”. A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la BPR (Business Process Re-Engineering) pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos:

- “análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” (T. H. Davenport)
- “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...” (R.Talwar)

⁵² Definición de (2017)Procesos [en línea] :<http://www.mauxmanagement.com/sabes-que-es-un-proceso/>[Consultado el : 25 de septiembre de 2017].

⁵³IPYME.org. (2017). *Definición de un plan.* [En línea] Recuperado en: <http://planempresa.ipyme.org/InfoGeneral/PlanEmpresa.aspx> [Consultado el 24 de agosto de 2017].

- “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy)⁵⁴

8. Principios de la Reingeniería de procesos

El Grupo de Consultoría de Boston (The Boston ConsultingGroup), gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la Reingeniería de Procesos.

- a. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
- b. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la Reingeniería de Procesos
- c. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
- d. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
- e. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- f. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que

⁵⁴ F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo.2003. Innovación Tecnológica en las Empresas, E.T.S de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid. Pag. 5.2

deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de Reingeniería de Procesos y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

- g. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
- h. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
- i. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
- j. La Reingeniería de Procesos no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
- k. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.)⁵⁵.

9. Ventajas de la Reingeniería de Procesos

- a. **Mentalidad revolucionaria:** Induce a pensar en grande en la organización.
- b. **Mejoramiento decisivo:** Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- c. **Estructura de la organización:** Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.

⁵⁵ Innovación tecnológica en las empresas F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo

- d. **Renovación de la organización:** Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- e. **Cultura corporativa:** Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- f. **Rediseño de puestos:** Crea empleos más incitantes y satisfactorios⁵⁶

10. Importancia de la Reingeniería de Procesos

La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleadas, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio.

Cliente: es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente.

Reducción de Costo: En otras palabras, permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.⁵⁷

11. Proceso de la Reingeniería

- a. Iniciar conversaciones con la dirección.

⁵⁶ Itemplar. (2008). Ventajas y desventajas de la reingeniería. [En línea] recuperado en: <http://itemplar.blogspot.com/2008/10/ventajas-y-desventajas-de-la.html> [Consultado el 21 de junio del 2018]

⁵⁷López, J. (2017). *Importancia de la Reingeniería*:. [En línea] Reingeneri.blogspot.com. Recuperado en: <http://reingeneri.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-reingeneria-la.html> [Consultado el 24 de agosto de 2017].

- b. Estudiar el estado actual de la organización y desarrollar una propuesta realista y realizable de mejora de procesos basado en el rediseño radical.
- c. Convencer a la dirección de la organización.
- d. Formalizar el equipo de reingeniería.
- e. Comunicar la decisión y transmitirla a la organización.
- f. Formar al personal en las tareas de Reingeniería.
- g. Preparara a los empleados y a la estructura organizativa en los cambios que se van a producir
- h. Orienta a la organización en la formulación de tareas por procesos.
- i. Analiza los procesos de la organización.
- j. Establece prioridades de los procesos a cambiar.
- k. Desarrolla una metodología con objeto de implantar los conceptos de Reingeniería.
- l. Innovar e indagar como los avances tecnológicos pueden contribuir a la revisión radical.
- m. Diseñar un plan de implantación.
- n. Incorporar métodos y herramientas adecuadas para el apoyo en la implantación.
- o. Establecer sistemas de evaluación y seguimiento.
- p. Evaluar los puntos fuertes y débiles de la cadena y desarrollar políticas de fortalecimiento de las actividades más flojas.⁵⁸

12. Etapas de la Reingeniería:

Las etapas por las que evoluciona la metodología de reingeniería están desglosadas siguiendo un circuito progresivo, tal y como muestra la figura, a través del cual la organización avanza para completar un conjunto de buenas prácticas en lo que se

⁵⁸UNIRIOJA. (2017). *Proceso de reingeniería*. [online] Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2733591.pdf> [Consultado el 24 de agosto de 2017].

refiere a la mentalización y organización empresarial, preparada a evolucionar con los cambios que ella misma promueve de manera programática.⁵⁹

Esquema N°4: Etapas de la reingeniería



a. Arranque de la implantación

Solo desde el convencimiento, el conocimiento exhaustivo y la aceptación de las implicaciones que tiene para la organización, pueden dar comienzo los planes de implantación que supongan el rediseño fundamental de los procesos susceptibles de ser cambiados. La reingeniería supondrá para las organizaciones grandes y profundos cambios en la estructura y en el personal de la compañía. Suele convenir analizar la repercusión del cambio y como está preparada, o las necesidades de preparar a la organización para que el personal se sienta cómodo en las nuevas funciones que le asigne la reingeniería. Para ello, se deben iniciar conversaciones, Estudiar el estado actual de la organización con respecto a la reingeniería y Plantear un plan-calendario de actuaciones.⁶⁰

b. El factor humano del cambio

La preparación del personal a afrontar los cambios de manera optimista es decisivo para avanzar siguiendo la metodología propuesta, siendo habitual que ésta sea la etapa

⁵⁹ Gregorio Escalera Izquierdo, Cristina Masa Lorenzo, Elena García Rojo. 2008, Implantación de la reingeniería por procesos actividades, técnicas y herramientas. Pag. 5

⁶⁰ Ibid

sobre la que recaen los riesgos más determinantes y propulsores del fracaso de la implantación de cualquier proyecto de reingeniería, y mucho más de su metodología.

Dentro de esta etapa se tiene que Formalizar un equipo de trabajo, Comunicar e involucrar a toda la organización, Formar al personal en las tareas de Reingeniería y Preparar a los empleados y a la estructura organizativa en los cambios que se van a producir

c. Análisis de los procesos

En esta fase se da comienzo y se realizan los preparativos que permiten contemplar el estado de los procesos. Para ello se describen y desarrollan los planes de actuación en cuanto a los análisis cualitativos y cuantitativos del estado actual su evolución y su relevancia en la organización. Además, se desarrolla la metodología donde se describen las pautas de evaluación y supervisión de los procesos, los diferentes estadios por los que pasa un proceso desde su implantación y cuando es necesario su relevo. La metodología incorpora las técnicas y herramientas, la descripción de las áreas involucradas, los recursos y cómo se realiza la incorporación de éstos en la implantación de un cambio radical.

d. Implantación del cambio / innovación

En esta fase se entra de lleno en la parte más operativa del cambio, se evalúan los procesos de la organización y se realizan los preparativos necesarios para desarrollar el cambio. Por ello es en este apartado donde prestamos especial atención al trabajo, debido a que es la esencia de este, aunque sin las otras etapas no podría desarrollarse ésta. La implantación del cambio-innovación se realiza de la siguiente manera: innovar e indagar como los avances tecnológicos pueden contribuir a la revisión radical, diseñar un plan de implantación e incorporar métodos y herramientas adecuadas para el apoyo en la implantación

e. Supervisión y evaluación de la implantación

Se estructura en establecer sistemas de evaluación y seguimiento, ser conscientes de que el cambio es dinámico y comentar y transmitir los logros alcanzados y la necesidad de continuar

13. Características de la Reingeniería de Procesos⁶¹

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos:

- a. Unificación de tareas:** se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la Reingeniería de Procesos implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

- b. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:** son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.

⁶¹ CHAMPY, J. ; M. HAMMER (1994): Reingeniería, Ed. Norma

- c. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos:** con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la Reingeniería de Procesos, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.
- d. Realización de diferentes versiones de un mismo producto:** con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de la BPR, según The Boston ConsultingGroup: el de ofrecer un producto de valor real para el cliente.
- e. Reducción de las comprobaciones y controles:** se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.
- f. Papel protagonista del responsable del proceso:** en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.
- g. Operaciones híbridas:** las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden

trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo).

14. Niveles de Reingeniería de Procesos

La Reingeniería puede realizarse en tres Niveles:

- a) El de la compañía en su conjunto,
- b) el de un proceso empresarial o
- c) el de un cargo o tarea.

El nivel en el que se va a trabajar corresponde a la Reingeniería de Procesos, que se le conoce como la Reingeniería de medio campo, porque se dedican a los procesos que se intermedian los diversos departamentos que constituyen la estructura organizacional de las empresas.

15. Herramientas de apoyo a la Reingeniería⁶²

Las herramientas juegan un papel fundamental en la reingeniería actuando de las siguientes formas:

- Permiten evaluar los procesos (el nuevo frente al antiguo).
- Facilita la implantación.
- Gestiona los procesos una vez se rediseñan.

Dependiendo del cometido de estas herramientas, la función de desarrollar e implantar una reingeniería de procesos, se pueden agrupar de la siguiente forma:

a. Planificador de tareas

Son herramientas que facilitan llevar el control del desarrollo de cualquier actividad.

⁶² ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 77, mayo-agosto 2009, ISSN: 02 12-7377

En este sentido la implantación de la reingeniería requiere, como cualquier proyecto, el desarrollo de un plan de consecución de objetivos. Las herramientas de planificación, cumplen la función de proporcionar un entorno de gestión integrado que permite llevar la trazabilidad de los planes originales y su adecuación en cada momento. Estas herramientas contemplan las siguientes características comunes:

- El almacenamiento y composición de un proyecto en sus actividades. Tipo gráficos Gantt.
- Descripción de estas unidades elementales, actividades y tareas a desarrollar.
- Fechas planificadas previstas, sobre las que evaluar su cumplimiento.
- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de presupuestos del proyecto.
- Recursos (tanto personal como de cualquier otro tipo) necesarios para llevar acabo cada tarea elemental.
- Grado de implicación-vinculación entre tareas.
- Descripción y señalización de puntos críticos, puntos de control y señales.

Este tipo de herramientas se encuentran desarrolladas como software informático.

Un ejemplo de ellas sería el Microsoft Project

b. Herramientas de gestión

Su finalidad es permitir colaborar en la gestión de los procesos que se rediseñan.

Normalmente, son paquetes informáticos que cubren total o parcialmente las funcionalidades específicas que se requieren para llevar la automatización y control de los procesos de rediseño.

La implantación de este tipo de herramientas no es inmediata pues requiere de las siguientes tareas:

- Selección y elaboración de un análisis previo de la idoneidad de la herramienta de acuerdo con las funcionalidades que se pretenden cubrir con ella, así como la compatibilidad con el resto de tecnologías.
- Las funcionalidades que se quieren incorporar deben seleccionarse y adaptarse a los requerimientos específicos que se pretenden cubrir con el rediseño del proceso. Los costes de estas herramientas y la adaptación a las peculiaridades de cada organización son elevados y nos determinan un amplio porcentaje del presupuesto destinado en la reingeniería de procesos.
- Dependiendo del tipo de proceso que se pretenda rediseñar y su cometido existirán distintas herramientas.

c. Herramientas estadísticas y minería de datos

Este grupo de herramientas que se encuentran englobadas dentro de una terminología denominada BI que aparte de herramientas utiliza metodologías y estrategias enfocadas a la administración y generación de conocimiento útil mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Es el proceso de análisis de datos de la empresa para poder extraer conocimiento de ellos. Con BI se puede: crear una base de datos de clientes, prever ventas y devoluciones, compartir información entre diferentes departamentos, pero también puede tomar decisiones que signifiquen mejorar el servicio al cliente, reducir costes en determinados procesos, incrementar ventas, reducir riesgos, etc.

d. Herramientas de simulación dinámica discreta⁶³

Permiten desarrollar escenarios donde se realizan pruebas de funcionamiento de determinados sistemas bajo diferentes contextos buscando las condiciones de funcionamiento más óptimas o, por el contrario, más estresantes, dependiendo de la situación en la que se encuentra la empresa. Se utiliza para desarrollar modelos

⁶³ ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 77, mayo-agosto 2009, ISSN: 02 12-7377

dinámicos, cuya característica fundamental es el tiempo, lo que permite ver cómo determinadas decisiones afectan al corto, medio y largo plazo y repercuten en los distintos ámbitos de la organización y en su conjunto. La modelización plasma las interdependencias que existen en un sistema, muestran las posibles decisiones alternativas y sus consecuencias.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

La ejecución de un plan de reingeniería de procesos ayudará a la mejora de la administración en los procesos claves de la facultad de medicina, de tal manera que involucrando al personal administrativo tengan un conocimiento de la filosofía, misión, visión, valores y que estos puedan integrar las fortalezas para el logro de los objetivos institucionales como personales para obtener un mejor desempeño en sus labores cotidianas y así trabajar en un fin común que es la de realizar un buen trabajo para el servicio de la facultad hacia la población estudiantil.

Con la implementación de un plan de reingeniería de procesos se mejorará la administración de la facultad favoreciendo a una mejora significativa al implementar procesos, procedimientos que ayudaran en gran medida a una buena administración; y así, brindar un eficiente servicio al sector estudiantil, beneficiándolos con la mejora de procesos en las actividades que se realizan dentro de la facultad.

La importancia de un plan de reingeniería de procesos administrativos se basa en fortalecer los procesos que están deficientes o les falta algún procedimiento para una mayor efectividad en las actividades y que permita resolver las necesidades que se presenten en el vivir diario en la Facultad, de manera más fácil y sencilla.

Se efectuó la investigación con el objeto de conocer cuál era la situación en que se encontraban los procesos aplicados en el área administrativa todos los que abarcan para la buena realización del trabajo. Esta información es la base para que se pueda formular una propuesta que fortalezca la gestión del personal en las funciones administrativas.

B. OBJETIVOS

1. General.

Formular un plan de reingeniería de Procesos Administrativos que ayude a identificar los procesos clave, revisarlos, reestructurarlos o rediseñarlos esto para lograr las mejoras en calidad, servicio, rapidez en las actividades que se realizan en la facultad.

2. Específicos.

- a. Alcanzar el grado de calidad y satisfacción que perciben los trabajadores como los estudiantes de la Facultad de Medicina con el propósito de fortalecer los procesos administrativos.
- b. Desarrollar un diagnóstico a través de una investigación de campo que proporcione la información de la situación actual de los procesos que se desarrollan en la Facultad.
- c. Diseñar una propuesta que contenga los detalles para elaborar un plan de reingeniería de procesos administrativos para lograr las mejoras en calidad, servicio y rapidez en las actividades que se realizan la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La implementación de métodos y técnicas implica seguir un camino lógico, sistemático y ordenado hacia la investigación y aplicar las técnicas con las cuales se llevan a cabo los procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder al conocimiento que se pretende sistematizar a partir de encuestas, entrevistas y todo en relación a ellas.

1. Métodos.

El método que se utilizó para poder realizar la investigación fue el método científico. El cual se define como un conjunto de técnicas utilizadas para alcanzar un objetivo. Es el

procedimiento, modo o manera ordenada y sistemática de proceder para el desarrollo de una actividad cuyo fin es obtener una meta o resultado determinado.

El método consiste en formular interrogantes de la realidad del mundo y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlos con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis.

Los métodos auxiliares de las ciencias se agrupan en los siguientes: análisis, síntesis, inducción, deductivo y la dialéctica. En el caso de esta investigación se utilizaron los siguientes:

a. Análisis

“El análisis consiste en separar mentalmente las partes que forman un todo o la separación mental de algunas de sus cualidades o aspectos. En este trabajo Se procedió a separar los procesos que realizan en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, con la intención de identificar los procesos clave y de separar las partes del todo para estudiar de manera más concreta las variables y finalmente como perciben este desempeño en las funciones administrativas los trabajadores de la facultad para obtener una visión más amplia y completa de la situación actual.

b. Síntesis

Es la acción de relacionar a modo de resumen distintos elementos que estaban dispersos, partiendo de un conjunto de ideas fundamentales.

Cuando se obtuvieron los resultados se procedió a establecer la relación que existe entre las funciones administrativas, el desempeño de los empleados y la percepción de los estudiantes sobre como esto afecta en los procesos.

2. Tipos de investigación

Los tipos de investigación indican la trayectoria progresiva de la práctica teórica de lo conocido a lo desconocido, estos tipos son: descriptivo, explicativo y predictivo.

Para esta investigación se utilizó el tipo descriptivo, “que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.”⁶⁴

En este diagnóstico se describe como son los procesos administrativos de la Facultad de Medicina y como afecta al desarrollo de las actividades de la misma.

3. Diseño de la Investigación

Es una planificación que detalla lo que debe hacerse para lograr los objetivos.

Existen dos tipos de diseño: Experimental y no experimental.

Para esta investigación se utilizó el diseño de investigación no experimental; dado que se define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”⁶⁵

4. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.

Para poder realizar la recolección de la información fue necesario utilizar las técnicas y los respectivos instrumentos estos nos ayudaron a la recopilación de datos importantes para analizar el fenómeno estudiado.

a. Técnicas

Las técnicas son los medios que ayudan para la recolección de la información y se describen a continuación:

⁶⁴ Universia Costa Rica (2017) Tipos de investigación, [En Línea] Recuperado en: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html> [Consultado el recuperado en 30 de octubre del 2017]

⁶⁵ Hernández, R; Fernández, C y Baptista, M. 2010. Metodología de la investigación. Quinta edición. México. McGraw-Hill/ interamericana editores, S. A de C.V. 613 p.

1) Encuesta

Esta permitió lograr obtener información importante y significativa acerca de la problemática ayudando a sintetizar la información proporcionada por los sujetos de estudio, y haciendo uso de procedimientos generalizados para cada una de las personas encuestadas comprendieran claramente, la cual estuvo dirigida al personal de los puestos clave administrativos identificados; así, como a las jefaturas de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

2) Entrevista

Consistió en conversar de forma directa con las personas encargadas de las jefaturas del área administrativa de la Facultad, dado que estas conocen de primera mano los problemas que tiene cada área clave e información importante relacionada con el objeto de estudio.

b. Instrumentos

Son los complementos necesarios para obtener la información y profundizar más en el fenómeno de estudio. Los instrumentos utilizados se muestran a continuación.

1) Cuestionario

Este es el instrumento que fue utilizado para recolectar información de gran utilidad, que consistió en la estructuración de una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple.

2) Guía de entrevista

Con el fin de obtener información necesaria se formula una guía de entrevista la cual puede ser estructurada y no estructurada.

La modalidad estructurada está conformada por una serie de preguntas previamente elaboradas siguiendo un orden determinado y planificado de igual manera para todos los entrevistados y la segunda forma de una manera más abierta y espontánea con una mayor libertad para los entrevistados. En esta investigación se utilizó la modalidad estructurada que en primer lugar iba dirigida a la Decana de la Facultad en segundo lugar a las jefaturas de cada área y por último a los empleados administrativos.

5. Fuentes de Información

Son todos los recursos que se utilizaron para la recolección de datos las cuales se describen a continuación.

a. Primarias

Es la información que se obtuvo directamente de la vice-decana, Decana, y del personal administrativo de cada área clave a investigar, la cual se llevó a cabo a través de la observación directa, entrevistas y encuestas.

b. Secundarias

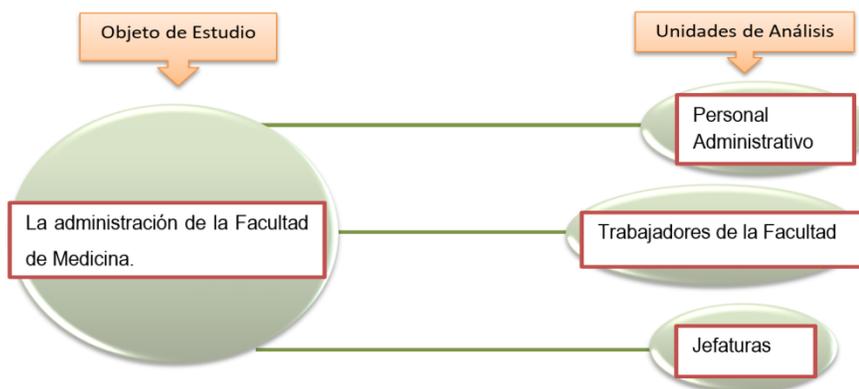
Al efectuar la investigación fue preciso tomar en cuenta datos, resúmenes, páginas web, libros e investigaciones realizadas por otros autores de información ya procesada con base a las fuentes primarias.

6. Ámbito de la investigación.

El área geográfica en la que se realizó la investigación será en la Universidad de El Salvador en la Facultad de Medicina ubicada en la final 25 av. Norte, Ciudad Universitaria, San Salvador.

7. Unidades de Análisis.

Esquema N°5 Unidades de análisis



Fuente: Equipo investigador

8. Universo y Muestra

a. Determinación del Universo

El universo constó del total de las unidades de análisis sujetas de investigación.

El universo de esta investigación estuvo constituido por el personal administrativo de la Facultad de Medicina incluidos jefes de cada unidad analizada.

Tabla N°1

Unidad de Análisis	Cantidad
Decana de la Facultad de Medicina	1
Jefe de cada departamento	2
Personal Administrativo	12

b. Calculo de la Muestra

Es un conjunto representativo, una porción del total de los elementos del universo y que cuentan con las características de las unidades de análisis de estudio.

En esta investigación de campo se tomó el total de unidades de análisis para hacer un CENSO.

9. Procesamiento de la Información.

Al momento de haber realizado la investigación de campo se obtuvieron los datos necesarios para ser procesados esto se logró gracias a las técnicas e instrumentos para la recolección de la información una de las herramientas que fue necesario y muy útil para obtener los resultados fue el software de Microsoft Excel, porque esta agilizó el momento de la tabulación y presentación de los datos estadísticos que resultaron de las encuestas para ser analizados de una mejor manera y más rápida.

a. Tabulación

Consiste en ordenar clasificar el recuento de la información recopilada en los instrumentos y se codifica de acuerdo al tipo de pregunta y de esta forma se presentan los datos estadísticos con el fin de analizar la información obtenida y alcanzar el objetivo de la investigación, por medio de tablas para lograr los resultados.

b. Análisis e interpretación de datos.

Después de haber procesado los datos se continuó con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, que reflejados en las tablas y gráficos facilitaron la revisión general de los datos y al mismo tiempo el diagnostico obtenido en la investigación y posteriormente las conclusiones y recomendaciones.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. Filosofía organizacional

Es muy importante recalcar la importancia que las organizaciones cuenten con una filosofía que identifique y que señale el camino a seguir, donde se encuentra y hacia dónde se dirige.

Tomando en cuenta la postura de los jefes de las unidades en el cual se realiza este diagnóstico, hay una percepción de compromiso con la filosofía de la Facultad (de Medicina), sin embargo, conocen de manera parcial las políticas, objetivos, metas, misión y visión. Únicamente están al tanto de aquellas que concierne a su unidad (ver anexo N°3, guía entrevista, preguntas 1- 4).

La información obtenida desde el punto de vista da como resultado que el personal se siente comprometido con la filosofía de la Facultad, así mismo la mayoría de los empleados dicen ser conocedores de la visión, misión y valores de la Facultad de Medicina (Ver anexos N°4 y 5, preguntas 1-5)

2. Liderazgo.

El liderazgo es esencial y forma parte de los factores principales para alcanzar los objetivos en una organización pública o privada. Dirigir a un grupo de personas dentro de una organización es una tarea compleja y para que sea realizada con éxito la persona con este cargo debe tener las habilidades, competencias, actitudes y aptitudes que representan a un líder.

Desde el punto de vista de los jefes de unidades consideran que tienen suficiente influencia para hacer cumplir con las labores a sus colaboradores sin perder la armonía del ambiente laboral (Ver anexo N° 3, entrevista, pregunta 6).

Al obtener la información que tiene que ver con el liderazgo que tiene cada jefe en las unidades que se estudiaron se puede observar que:

En la Unidad de Planificación la mayoría de los empleados consideran que su jefe tiene las habilidades de mando y lo reconocen como líder que les ayuda a lograr alcanzar los objetivos que persigue la unidad (ver anexo N°4, preguntas 6-14).

En la unidad de Recursos Humanos la mayoría de los empleados consideran que su jefe no les brinda suficiente motivación, además de no tomar en cuenta sus opiniones, por lo que no consideran sus actitudes como las de un líder (ver anexo N°5, preguntas 6-14)

3. Estructura organizacional.

La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desempeñar los miembros de la misma, para trabajar de forma conjunta y óptima con el objetivo de alcanzar las metas.

También sirve como guía para los empleados ayudando a la comunicación y la armonía en el desarrollo de las actividades.

La información que se obtuvo de las entrevistas con los jefes de las unidades en estudio (Recursos humanos y Planificación), denota que los jefes de ambas unidades no tienen muy clara la forma en que está estructurada la Facultad de Medicina, abonando a eso las unidades mismas no tienen áreas definidas por escrito, y esto en algunos casos provoca malestares entre los colaboradores al momento que se solicita realizar alguna actividad (ver anexo N°3, preguntas 7-9).

Los empleados de la Unidad de Planificación afirman que existe una buena comunicación entre el jefe y los colaboradores, además consideran que hay una buena comunicación entre las demás unidades de la Facultad, así mismo la mitad de los empleados de la unidad de planificación considera que los cambios que se realizan en la Facultad se desarrollan de una manera ágil debido a la estructura organizativa (Ver anexo N°4, preguntas 15-18)

En el caso de la Unidad de Recursos humanos con respecto a la estructura organizacional consideran que existe muy poca comunicación y coordinación entre el jefe y sus colaboradores, también consideran que existe poca colaboración entre las unidades de la Facultad, al mismo tiempo consideran que no están definidas las líneas de mando (ver anexo N° 5, preguntas 15-18)

4. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan la información pertinente relativa a un trabajo específico, a través de la observación y estudio de las tareas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por el cargo para el logro de objetivos y metas de la entidad.

De acuerdo con los resultados de nuestra investigación, los jefes son claros al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo, en concordancia con la misión y visión de la facultad y además reconocen el trabajo de las personas a su cargo (ver anexo N° 5, preguntas 10-12).

La mitad de los empleados, de ambas unidades, consideran que las funciones que realizan “casi siempre” corresponden a la descripción de puestos de su cargo; no obstante, la Facultad de Medicina no se preocupa por brindar las mejores condiciones de seguridad e higiene adecuadas para desempeñarse en el trabajo, cabe mencionar que los empleados consideran que pueden planificar sus actividades laborales aunque no les sean brindadas las herramientas adecuadas para desempeñarlas, de manera que

todos los empleado tiene la disposición de colaborar con actividades que se le asignen y apoyar a sus jefaturas en la resolución de problemas (ver Anexos N°4 y 5, preguntas 19-24)

5. Conocimiento sobre la reingeniería de procesos

Una de las soluciones a los problemas que enfrentan las empresas en el desarrollo de las actividades es la reingeniería de procesos. La cual busca cambiar de manera radical aquellos procesos que afectan el crecimiento de esta.

En esta investigación se desarrolla un conjunto de preguntas en las cuales se busca conocer en qué medida el personal de las unidades de Planificación y Recursos Humanos de la Facultad de Medicina saben sobre esta herramienta.

De acuerdo con las preguntas de la investigación, la mayoría de los empleados asegura conocer los conceptos básicos sobre reingeniería de procesos además de conocer que son los procesos, lo que ayudara a que los cambios que se implementen no generen inconveniente.

Debido a que se quiere implementar en la Facultad es una mejora en los procesos y para esto es importante el apoyo de todo el personal, quienes están comprometidos a ser parte del desarrollo y crecimiento de la Facultad sugiriendo ideas para mejorar los procesos (ver anexo N°4 y 5, preguntas 25-29).

6. Análisis de disposición al cambio

Toda organización experimenta cambios y deben considerar que las personas dentro de la misma esperan que la nueva situación les proporcione la misma o mejor estabilidad laboral. Un proceso de cambio ocurre más eficientemente si todos en la organización están comprometidos con el mismo.

Los empleados no están conformes como se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que se encuentran laborando, por lo que consideran que es necesario un reordenamiento de funciones y proceso, podemos observar que los empleados tienen claras las metas y los objetivos que persigue cada una de las unidades por lo que se enfocan en ellas para cumplirlas (ver anexo N°4 y 5, preguntas 30-34)

La tecnología es importante para el desarrollo de las actividades la cual es utilizada por los empleados de las unidades de Planificación y Recursos Humanos, ya que es una herramienta de apoyo y facilita el cumplimiento de las metas y objetivos ya que para ellos es de vital importancia contar con esta herramienta (ver anexo N° 4 y 5, pregunta 35-36).

Al analizar este punto podemos observar la necesidad que reflejan los colaboradores a implementar cambios en los procesos administrativos, además de estar dispuestos a apoyar la reestructuración, para lo que se deberán implementar políticas claras y documentadas, transmitiéndolas a todo el personal, ya que como podemos observar en la investigación los empleados no tiene muy claro si existen o no políticas en cada una de sus unidades (ver anexo N° 4 y 5, preguntas 37-40)

7. Funciones del puesto de trabajo.

Es importante tener bien definidas las funciones de trabajo en cada uno de los puestos, ya que identifican la rutina o conjunto de actividades que una persona debe hacer para cumplir con lo requerido por el puesto de trabajo.

Al consultar a los empleados si tiene claro las funciones que realizan, la mayoría contestó que, si las conoce, y un pequeño porcentaje que no siempre tiene claro sus funciones, sin embargo, se consideran en su totalidad como calificados para desempeñar las funcione que realizan (ver anexo N° 4 y 5, preguntas 41-42)

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a.** En el trascurso del desarrollo de la recolección de datos, se contó con el apoyo de las autoridades de la Facultad de Medicina como la Decana, los coordinadores y todo el personal de las unidades estudiadas, lo que facilitó la recolección de información para su posterior análisis.
- b.** La zona geográfica donde se encuentra ubicado el lugar de estudio es de fácil acceso, lo que favoreció en tiempo y dinero ya que está situada en el Campus de la Universidad de El Salvador.
- c.** Para el análisis de la información obtenida se contó con el equipo informático, material didáctico y tiempo necesario, para realizar el análisis de la información obtenida.
- d.** Se cuenta con los conocimientos y la capacidad de cada uno de los miembros del equipo de investigación para el desarrollo de la temática.

2. Limitaciones

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, del cual se pueden mencionar factores principales que influyeron los cuales son:

- a.** Aunque se contó con el apoyo de todo el personal, nos encontramos con personas que no estaban dispuestas a colaborar en la elaboración del cuestionario.
- b.** Al momento de pasar el cuestionario algunos colaboradores estaban realizando sus labores diarias lo que conllevó a sujetarse al tiempo de ellos y tuvimos que

esperar un tiempo prolongado para que ellos puedan llenar las encuestas.

- c. Falta de colaboración por parte del personal de una unidad de estudio al momento de pasar los instrumentos y en cuanto a una mayor explicación de sus respuestas en las encuestas y letra ilegible.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

1. La filosofía organizacional es importante para las instituciones es por ello que se debe dar el lugar y la importancia de ella, en las unidades de Planificación y de Recursos humanos de la Facultad de Medicina no se ha hecho llegar a todos los empleados o la conocen de manera no tan concreta, ya que existen muchas dudas en cuanto a conocer la misión, visión, políticas, metas y objetivos.
2. El liderazgo en el lugar de trabajo es de suma importancia es por tal razón que las jefaturas tienen que ejercerlo de manera responsable. en la unidad de planificación el coordinador posee la suficiente influencia para liderar al grupo encargado sin embargo en la unidad de recursos humanos se carece de un líder ya que los colaboradores poco reconocen el cargo asignado a la persona designada para el puesto de coordinador.
3. La estructura organizativa en una de las unidades estudiadas no está muy bien definida tanto como estructural como en lo del ambiente laboral ya que se carece de líneas de mandos perfiles definidos de los puestos esto nos resultó de las encuestas realizadas a la unidad de recursos humanos. en cuanto a planificación afirman tener una excelente comunicación tanto entre

trabajadores como también en las demás unidades y afirman ellos que tienen una buena estructura organizativa.

4. El no tener por escrito las funciones que realiza cada empleado o las funciones de cada puesto, dificulta hasta cierto punto el desarrollo de las actividades, ya que pueden ser asignadas otras funciones sin que correspondan al puesto o por lo contrario dejar de hacer por creer que no le corresponden, además, cabe mencionar que al contratar personal nuevo no se le dará una efectiva inducción y por lo tanto esta persona puede sentirse insegura al momento de realizar su trabajo.
5. Los colaboradores son conocedores del tema de reingeniería de procesos y están abiertos a cualquier cambio que mejore los procesos administrativos con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas, y al mismo tiempo ser más eficientes en sus actividades diarias
6. Los colaboradores no están conformes con la forma en que se realizan los procesos actualmente, lo que deriva en que están dispuestos a aceptar cambios que mejoren en gran medida esta situación

RECOMENDACIONES.

1. Es necesario que se le haga saber a todos los colaboradores cual es la importancia de tener clara la misión, visión, metas, objetivos y políticas de la organización tenerlas plasmadas por escrito colocadas en la pared en cada unidad sería una buena manera de tenerlas presentes y esto ayudara al alcance de los objetivos de la organización, Además, es necesario reorganizar Algunos de los vacíos mencionados para que estén más acorde a las necesidades actuales de la organización.

2. seguir impulsando al personal de parte de las jefaturas de manera positiva para que ejerzan sus roles en cada área de trabajo, y capacitar a todos los colaboradores para un mejor desempeño y haya armonía entre cada uno de ellos y así fomentar el trabajo en equipo y apoyo entre sí.
3. Plasmar bien y definir la estructura organizativa, de las unidades para que estén involucradas, y especificar las líneas de mando en la organización para que todo funcione en armonía y no haya malentendidos a la hora de designar funciones o los roles de cada colaborador en su unidad de trabajo.
4. Crear manuales de descripción de puestos, con el objetivo que exista una base sobre las funciones de cada uno de los empleados, así como también servirá como material de inducción para el nuevo personal y desarrollar un plan de actualización de este, cada cierto tiempo y según sea requerido.
5. Aprovechar el conocimiento de los colaboradores en cuanto al tema de reingeniería e implementar un plan de capacitación para fortalecer este conocimiento y que ellos puedan ser parte del cambio con sus aportes e ideas que ayuden a mejorar los procesos.
6. Se recomienda el apoyo de las autoridades para poder impulsar los cambios necesarios y acompañar a los colaboradores aprovechando la necesidad que tienen de este cambio facilitando así el logro de las metas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. General

Proponer un plan de reingeniería de procesos administrativos en la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos

- a) Actualizar la filosofía organizacional de la Facultad de Medicina.
- b) Proporcionar herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos.
- c) Proponer metodología para el análisis y evaluación de procesos.
- d) Diseñar un sistema de medición de los procesos.

B. IMPORTANCIA

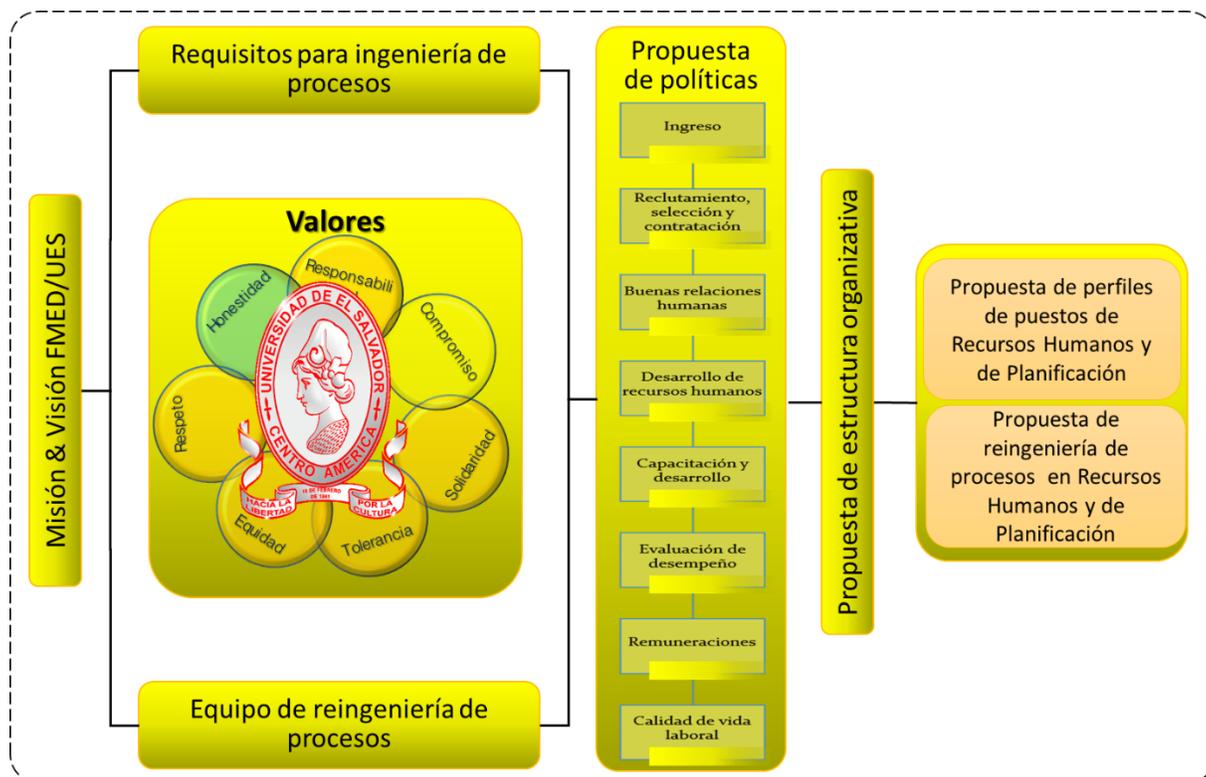
A la situación de cambio permanente a que exponen las nuevas tecnologías, esta situación, favorece la puesta en práctica de iniciativas de modernización del sector público, capaces de enfrentar los desafíos que proponen las nuevas demandas en un contexto social, dinámico y sumamente complejo.

En este marco, la reingeniería de procesos, cuyos aspecto conceptuales y metodológicos se desarrollan en esta investigación, se constituye en un factor clave para impulsar un nuevo paradigma de acción en las organizaciones a partir de adaptar la estructura de los organismos a fin de mejorar sus procesos y desplegar sus potencialidades.

Por lo que un cambio radical en los procesos administrativos de la Facultad de Medicina conllevara a un mejor desempeño de los empleados.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Esquema No 6. Plan de reingeniería de procesos de la Facultad de Medicina



Fuente: Equipo investigador

El análisis de la situación actual facilitó la realización de la propuesta de un plan de reingeniería de algunos de los procesos donde se debe reforzar dentro de la unidad de Planificación y la Unidad de Recursos Humanos.

Se aplicaron las diferentes etapas de la reingeniería: la etapa de la preparación consiste en preparar o hacer grupos que llevarán a cabo la reingeniería, en este caso serán las jefaturas del área de planificación, del área de Recursos Humanos acompañado del visto bueno de la Decana de la Facultad.

En la etapa de la identificación se debe presentar una nueva propuesta del organigrama, pero en este caso, se considera que no es necesario presentar un nuevo diseño ya que el organigrama actual de la Facultad muestra claramente cómo debe estar estructurada, sin embargo se considera necesario un diseño de los organigramas

de las áreas en estudio ya que no se tienen muy definidos los departamentos respectivos. En la etapa de la visión no es necesario reestructurarla ya que se tiene muy clara. En la etapa de la solución se espera que los procesos que se propongan ayuden a mejorar el funcionamiento de cada área, mejorando la calidad de servicio y cumplimiento de los objetivos, finalmente la etapa de transformación que es la que le corresponde a las autoridades o grupos de la Facultad para llevar a cabo, de ella dependerá si el plan se implementa con las mejoras propuestas si los consideran necesarios.

D. PROPUESTA A LA FILOSOFÍA

1. Misión y visión

Según Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (Mcgraw Hill, 2000), existen preguntas frecuentes para elaborar la misión y visión de una organización:

Misión: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos?

Visión: ¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué haremos en el futuro? ¿Qué actividades desarrollaremos?

Tomando en cuenta esta información, se considera que la misión y visión de la Facultad de Medicina de La Universidad de El Salvador cuenta con los elementos necesarios además de tener coherencia con la misión y visión de la universidad por lo que no se considera ningún cambio

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 conocimientos en salud. Se orienta a formar profesionales de la

salud de pre y post grado altamente calificado, aptos para servir a la sociedad y ejercer el liderazgo científico, académico y asistencia. Hacia la transformación académica integral de alta calidad, trabajando en equipo al servicio de la sociedad salvadoreña”.⁶⁶

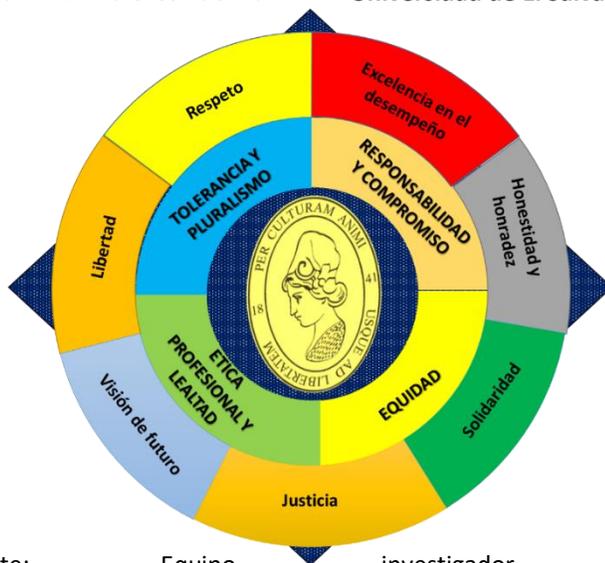
Visión:

“Líderes en la formación de profesionales de la salud, investigación y proyección social en los ámbitos nacional e internacional”.⁶⁷

2. Propuesta de Valores

Se considera que valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, por lo que es importante tener definidos estos valores y tomando en cuenta que la Facultad de Medicina no cuenta con ellos, proponemos adoptar los valores que fomenta la Universidad de El Salvador y hacer del conocimiento al personal de la Facultad, con la intención de forjar un clima y una cultura organizacional agradable.

Figura N°1 Valores de la Universidad de El Salvador



Fuente: Equipo investigador

⁶⁶Facultad de Medicina, Universidad de El Salvador. (2017). Nuestra Visión. [En línea] Recuperado en: <http://www.medicina.ues.edu.sv/index.php...> [Consultado el 18/08/2017].

⁶⁷Ibid

Valores

Se trazan algunos valores importantes para que cada persona que labore en la Facultad de Medicina deba esforzarse para aprenderlos y así se fomenta los principios morales y éticos.

Honestidad.

Los profesionales en todas las áreas y en especial en la de medicina tienen que ser honestos ya que de esa manera a los pacientes o usuarios de algún servicio de salud se les garantiza, confianza, seguridad e integridad.

Respeto.

El respeto mutuo entre docente, personal administrativo y alumnos es piedra angular para una buena relación y lograr así una armoniosa interacción social.

Libertad.

En la Facultad de Medicina se fomenta la libertad de cátedra, dando el derecho de actuar o no actuar siguiendo su voluntad siempre y cuando este dentro de lo que establece la ley.

Responsabilidad.

Cumplir con lo encomendado es algo elemental de esa manera se está siendo responsable aun en las cosas mínimas como llegar temprano al lugar de trabajo o estudio y cumplir con las tareas encomendadas es un buen ejemplo de ser responsable y es lo que se fomenta en los estudiantes de medicina.

Compromiso

El compromiso de brindar la una excelente atención se fomenta en cada estudiante de medicina dando los mejores servicios y productos a toda la población Salvadoreña.

Solidaridad

La Facultad de Medicina instruye a los estudiantes a tener un sentido humano para servir a todas las personas y en especial a la población más vulnerable.

Justicia

Reconocer, hacer valer y respetar los derechos de los colaboradores, velando que no se cometan injusticias, no tomando ventaja del otro, representando el orden y la armonía social, dando a cada persona de la Facultad de Medicina lo que le corresponde.

Excelencia en el desempeño

Promover un servicio de alta calidad y entre el personal administrativo, docente y el alumnado, comprometida con la mejora continua para alcanzar la excelencia en las labores que emprende la Facultad de Medicina en todos sus campos, enfocados a la excelencia.

Tolerancia

Tener consideración, aceptar y respetar las maneras de pensar, de actuar y de sentir del Personal y alumnos de la Facultad de Medicina.

Pluralismo

Se fomenta una tendencia de pensamientos como parte del enriquecimiento cultural y académico, reconociendo la diversidad religiosa, política e ideológica que promueve la equidad social.

Visión Del futuro

Comprometidos con el buen servicio e innovando cada proceso para tener mejores resultados en el futuro.

Honradez

Comprometidos con el respeto a la verdad y a la justicia, actuando con transparencia, rectitud, considerándola fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Ética profesional

La Facultad está orientada a actuar con responsabilidad académica, actuando con honestidad en los procesos y servicios que ofrece.

Lealtad

Actuar con lealtad, verdad, honor y fidelidad, cumpliendo con los objetivos que demanda la institución.

3. Propuesta de Objetivos de La Facultad de Medicina**a. Objetivo General**

Crear profesionales capaces que pongan en alto el nombre de la Facultad de Medicina con los conocimientos adquiridos para que sean aplicados en la práctica al servicio de la población.

b. Objetivos específicos

- Evaluar la calidad y desempeño de los trabajadores, como de los estudiantes de la Facultad de Medicina.
- Establecer políticas que permitan el funcionamiento adecuado de las actividades realizadas en la Facultad de Medicina.
- Orientar a los colaboradores mediante un plan de reingeniería para el mejor funcionamiento institucional y un mejor servicio.

E. REQUISITOS PARA LA ADECUADA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Para hacer Reingeniería a cualquier unidad de la Facultad de Medicina, sus integrantes deben conocer los pasos que no agregan valor y que sólo logran obstaculizar el desarrollo eficiente de los procesos, aunque es recomendable que la Reingeniería se genere primeramente en los niveles superiores de la empresa y en este caso en el decanato de la Facultad.

Se toma en cuenta cinco factores que son necesarios para implementación de la reingeniería en las de Recursos Humanos y Planificación

- Conocimiento
- Convencimiento
- Compromiso
- Comunicación
- Capacitación

1. Conocimiento:

El conocimiento de la reingeniería debe ser comprendida adecuadamente por los miembros de las unidades de Recursos Humanos y Planificación de la Facultad de Medicina, esto es la primera condición para llegar a tener éxito en su aplicación. Aunque no existen metodologías únicas para realizarla, es importante que la interpretación de sus principios, lineamientos y teoría sean comprendidos adecuadamente.

2. Convencimiento:

El convencimiento de que la Reingeniería es una herramienta útil para la organización es sin duda alguna la condición más importante para obtén éxito en su aplicación.

Pero ese convencimiento va más allá de la simple aceptación de su utilidad y de las ventajas y/o beneficios que se pueden obtener con ella, también es importante estar convencido de la factibilidad de su implementación dentro de las unidades de Planificación y Recursos Humanos de la Facultad de Medicina y la probabilidad de concluirla con el éxito deseado.

3. Compromiso:

El compromiso debe iniciarse en los niveles superiores de la organización y es desde aquí en donde se debe fomentar y apoyar la labor de cambio dedicando tiempo y recursos a los encargados de implementarla, La decana de la Facultad de Medicina ha apoyado el desarrollo de esta investigación.

El compromiso de cambio debe darse a todo nivel y es condición fundamental para implementar programas de Reingeniería. Si los jefes de las unidades de Recursos Humanos y Planificación no están convencidos de los beneficios de la aplicación de la Reingeniería, difícilmente podrán asumir el compromiso de liderar a sus subordinados e inculcar en ellos la cultura de cambio, las ventajas de la aplicación de este tipo de programas y mucho menos crear compromiso en los demás integrantes de la organización.

4. Comunicación:

El decano debe Comunicar oficialmente la implementación del programa de Reingeniería dentro de la organización, es importante para lograr la aceptación y apoyo de todos los implicados.

Mantener comunicados a todos los empleados de las unidades de Planificación y Recursos Humanos, sobre los cambios que se dan dentro de las mismas, será un buen soporte para que ellos comuniquen los cambios a usuarios de los servicios, lo que

traerá como consecuencia realizar las modificaciones y evaluar los resultados rápidamente.

5. Capacitación:

Es necesario capacitar a todos los involucrados dentro de la implementación de la reingeniería para lograr las mejoras esperadas, capacitando se logrará inculcar el conocimiento necesario del tema y el convencimiento de la necesidad de su aplicación para luego crear el compromiso en todo el personal de cada una de las unidades.

F. PROPUESTA DEL EQUIPO QUE VA A REALIZAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para la ejecución de la reingeniería de procesos se necesita de un equipo que este encargado para llevarlo a cabo, el cual deberá estar formado por el personal de la Facultad de diferentes áreas y jerarquías de acuerdo con lo analizado se proponen las siguientes personas para que formen el equipo:

- Decano de la Facultad, puesto que es la responsable de supervisar y ejecutar, según corresponda todas las actividades académicas, administrativas y financieras, además cuenta con la autoridad necesaria para que los empleados obedezcan las nuevas instrucciones.
- Coordinador de Planificación, ya que es el encargado de coordinar y controlar las actividades correspondientes a la planificación, ejecución, avances y planes de los proyectos, como también asignar recursos en las áreas que son necesarios, comunicar a los colaboradores de cualquier cambio y motivarlos.
- Coordinador de Recursos Humanos, este es incluido dentro del equipo porque forma parte de la unidad en estudio y es encargado de atender los asuntos relacionados a los trabajadores.

- Asistente Administrativo, se toma en cuenta para realizar la reingeniería de procesos porque es la persona encargada de informar y tener actualizada la información importante al coordinador de todo lo que sucede en la facultad y es encargada de realizar informes, y tiene que estar al tanto de los procesos administrativos.

Posteriormente, los miembros que forman parte del equipo de Reingeniería de Procesos Administrativos son cuatro:

1. Decana de la Facultad
2. Coordinador de Planificación
3. Coordinador de Recursos Humanos
4. Asistente Administrativo

G. PROPUESTA DE POLÍTICAS EN LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1. Política de Ingreso

Como parte de la comunidad universitaria, se incorporará personal de la más alta calidad profesional cuyas habilidades, conocimientos y competencias se encuentren en concordancia con los objetivos y exigencias que requiere la Facultad.

2. Política de Reclutamiento, Selección y Contratación.

- Para que una persona pueda ingresar a trabajar a la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador deberá someterse al procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación autorizado por la Decana de la Facultad o Junta Directiva.

- Toda contratación de nuevo personal para plazas ya existentes deberá ser solicitada o autorizada por la Decana.
- Toda apertura de plazas nuevas deberá ser autorizada por el Decano de la Facultad o La Junta Directiva.
- El salario por asignarse a una plaza ya existente deberá ser igual o inferior al de la persona que se sustituya.

3. Política de Buenas relaciones Humanas

- El respeto y la confianza son dos condiciones previas a una buena relación profesional, cualquier forma de intolerancia, acoso o discriminación será considerada como la expresión de una falta de respeto y no debe ser tolerada.
- La transparencia y la honestidad entre compañeros o diferentes unidades de trabajo son condiciones primordiales para una comunicación eficaz y una base sólida que permita la mejora continua; la comunicación es una parte importante ya que con ella se puede conocer cada una de las aptitudes de cada colaborador estimulando la creatividad, transmitiendo sistemáticamente toda la información necesaria para efectuar su trabajo o actividades encomendadas.

4. Política de desarrollo de Recursos Humanos

La Facultad de Medicina buscará mediante la Unidad de Recursos Humanos un equilibrio adecuado para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Esta política incluirá la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño como una herramienta de apoyo fundamental, además las remuneraciones entre otros aspectos destacados.

5. Política de Capacitación y Desarrollo

La Facultad de Medicina capacitará y perfeccionará a sus colaboradores desarrollando sus habilidades, conocimientos y competencias que ayuden al mejoramiento de su desempeño y al cumplimiento de los objetivos en la unidad de trabajo.

6. Política de Evaluación del Desempeño

Para dar cumplimiento a los objetivos institucionales la Facultad de Medicina motivará y orientará a sus colaboradores a la mejora continua en cuanto a su rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño transparente, objetivo y posteriormente informado.

7. Política de Remuneraciones

La Facultad de Medicina para obtener el logro en los objetivos establecidos, incorporará al personal de mayor excelencia disponible, por lo que deberán fijar niveles de remuneraciones e incentivos económicos y no económicos de acuerdo con el desempeño individual y colectivo.

8. Política de calidad de vida Laboral

La Facultad de Medicina se inclinará a mejorar la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones y herramientas que ayuden a mejorar el clima laboral, estilos de vida saludable, ambientes de trabajo armónicos y condiciones seguras de trabajo

H. PROPUESTA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propone una estructura en cada una de las unidades en estudio, por lo que se desarrolla una propuesta para cada una de ellas.

1. Unidad de Planificación

Esquema No 7: Organigrama propuesto para la Unidad de Planificación



Fuente: Equipo investigador

Jefe Unidad de Planificación

La Unidad de Planificación es el área administrativa que debe brindar asistencia técnica a las autoridades de la Facultad de Medicina en los aspectos relacionados con el funcionamiento académico, administrativo, físico y financiero.

Funciones

- Establecer un sistema de planificación para que y las autoridades de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador puedan adoptar medidas y decisiones racionales y fundamentadas; dándole el debido seguimiento y evaluación.

- Presentar a (la) Decano(a) un informe anual de actividades.
- Coordinar la Actividades de los Distintos Departamentos.
- Dar Seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Formular y evaluar de modo permanente el plan de desarrollo y los planes operativos anuales de la Facultad de Medicina.

Área de Presupuestos

El Área de Presupuesto tiene la responsabilidad de coordinar el proceso de formulación presupuestaria institucional, además, de dar seguimiento a la ejecución de los recursos asignados en el presupuesto anual.

Funciones

- Asistir al (la) Decano(a) en la elaboración y evaluación del anteproyecto de presupuesto anual de la Universidad.
- Coordinar el proceso de formulación presupuestaria con las diferentes unidades académicas y administrativas.
- Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria institucional y brindar informes técnicos relativos a este proceso.
- Destinar en el presupuesto los recursos para programas de capacitación.

Área de planificación y evaluación de proyectos.

El Área de Planificación y Evaluación de Proyectos se encarga de fijar los objetivos que la Facultad de medicina desea alcanzar, recolectar, organizar y analizar la información de los proyectos de desarrollo y desarrollar y gestionar dichos proyectos.

Funciones

- Fijar los objetivos que busca la Facultad de Medicina sin perder de vista el rumbo que marca la Misión.

- Consultar periódicamente con las demás unidades de la Facultad de Medicina las necesidades que puedan tener y recolectar dicha información
- Organizar y analizar la información de las solicitudes de las unidades para poder diseñar soluciones y priorizar según sea la exigencia de cada unidad.
- Presentar propuestas de proyectos según lo requiera las autoridades de la Facultad de Medicina.
- Desarrollar y gestionar los proyectos de manera que puedan optimizarse los recursos de la Facultad de Medicina

2. Unidad de Recursos Humanos

Esquema No 8: Organigrama propuesto para la Unidad de Recursos Humanos



Fuente: Equipo investigador

Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos es el área que se encarga en la búsqueda del bienestar del personal de la Facultad de Medicina, en él se desarrollan todas las acciones, procedimientos y actividades que promueven un clima laboral óptimo y las condiciones necesarias para un buen desarrollo de las actividades.

Funciones:

- Búsqueda y reclutamiento de candidatos en el momento que se requieran.
- La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto
- La capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la Facultad.
- Realizar las planillas.
- Encargarse del bienestar físico, emocional y psicológico de cada uno de los empleados.

Área de Planillas

Preparar mensualmente las planillas y lo que con ello conlleva, cálculos de renta, cálculos de Seguro Social (ISSS), Administración de Fondos de Pensiones (AFP), etc.

Funciones:

- Calculo de renta.
- Calculo de Seguro Social.
- Descuentos a los empleados de terceros (Bancos, Cajas de Créditos, Casas Comerciales, etc.).
- Pago de comisiones
- Cálculo y pago de vacaciones.
- Cálculo y pago de aguinaldo.
- Calculo de indemnizaciones.

Área de Contratación y selección de personal

Esta Área se encarga de hacer la gestión de contratación y selección del personal que cumpla con las cualidades, actitudes, aptitudes y habilidades según los requerimientos de cada puesto.

Funciones:

- Realizar convocatorias según las necesidades y solicitudes de cada departamento.
- Recepción de curriculum de los aspirantes y crear un base de datos que facilite la búsqueda de candidatos en el momento que se requiera.
- Realizar las evaluaciones requeridas (psicológicas, actitudes, etc.).
- Seleccionar al personal adecuado según su perfil y los requerimientos del puesto.
- Elaboración de los contratos.
- Inducción, capacitación previa y presentación.

Área Capacitación y desarrollo del personal

Esta área se encarga de capacitar a los empleados, de manera sistemática y organizada ayudando a desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar su trabajo en función de los objetivos planteados.

Funciones:

- Planificar, programar y coordinar la capacitación periódica del Recurso Humano.
- Preparar y coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo de eventos de Capacitación.
- Realizar la evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación.

Área de Seguridad y salud ocupacional

Esta área se encarga de verificar las condiciones de seguridad y salud en todos los lugares de trabajo, promoviendo procedimientos para la efectiva prevención de riesgos.

Funciones:

- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad.

- Asesorar e informar sobre los programas de seguridad y salud ocupacional establecidos en la Facultad.
- Generar informes mensuales identificando nuevas estrategias para evitar accidentes de trabajo.
- Elaborar, mantener actualizada y analizar las estadísticas de los accidentes de trabajo y enfermedades para implementar cambios o procedimientos que disminuyan dichos accidentes.

I. PROPUESTAS DE PERFILES DEL PUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Debido a que no existe nada escrito sobre perfiles de puestos en las unidades de Recursos Humanos y Planificación, a continuación se crearon dichos perfiles para los puestos que se consideran en la reingeniería (Ver anexo N°6)

Perfiles de puesto para la Unidad de Recursos Humanos	Perfiles de puesto para la Unidad de Planificación
1. Jefe Unidad de Recursos Humanos	1. Jefe de unidad de planificación
2. Analista de planillas	2. Encargado de presupuesto
3. Analista de reclutamiento, selección y contratación de personal	3. Encargado de planificación y evaluación de proyectos
4. Capacitación y desarrollo del personal	
5. Seguridad y salud ocupacional	

J. CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA

Nombre del proceso	Proceso actual		Proceso propuesto		observación
	Tiempo (hh:mm:ss)	Distancia (metros)	Tiempo (hh:mm:ss)	Distancia (metros)	
Dosificar el uso del vehículo	9:20:00	00	4:55:00	00	Esta propuesta requiere más pasos que el proceso actual debido a que se lleva un mejor orden y tiempo.
Dosificar el uso de aulas	48:20:00	1000	14:10:00	750	Este proceso requiere más actividades que ayudan a mejorar el tiempo.
Entrega de micrófono	00:35:00	100 a 500	00:10:00	100 a 500	Se propone la instalación de un sistema audio visual el cual evite el movimiento del equipo de un lugar a otro y que esto ocasione daños en los mismos, al mismo tiempo se debe crear una programación para el uso de este tipo de aulas, si es necesario tomar algunas medidas de seguridad como la revisión de cerradura y puertas para evitar pérdida de los equipos.
Mantenimiento de computadoras	03:55:00	225	01:25:00	225	<ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo del mantenimiento del equipo informático se reduce por que proponemos el uso de protectores cuando no se estén utilizando y esto evitará la entrada de polvo en las maquinas, lo que reducirá el tiempo de limpieza. 2. Se propone eliminar la actividad de revisión de programas y sistemas operativos, ya que no es necesario,

					<p>siempre y cuando el equipo funcione con normalidad.</p> <p>3. Debido a que la instalación de sistemas operativos y otros programas, no se realiza con frecuencia, solamente se requiere cuando son equipos nuevos se remueve esta actividad del proceso.</p>
Elaboración planilla mecanizada	35:50:00	00	14:00:00	00	Se mejoró el tiempo.
Indemnización	02:20:00	500			En este proceso no se requiere algún cambio ya que los pasos con los que se elabora son necesarios y obligatorios a seguir y los tiempos están acorde con las actividades en cada proceso.
Elaboración de planilla manual	04:00:00	1000	03:00:00	600	Se mejoró tiempo y distancia
Elaboración de Impuesto sobre la renta	13:55:00	550	11:45:00	550	Se mejoró el tiempo
Elaboración de la planilla de la Facultad de Medicina en SIRHI	1:15:00	00			Este proceso no se hace mejora debido a que el software que se utiliza para la realizar la planilla no lo permite.
Pago de planilla al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	44:30:00	400	17:05:00	400	Se mejoró el tiempo
Pago de planilla a Administradoras de Fondos y Pensiones (AFP's)	04:50:00	400			Para este proceso no se necesita hacer un cambio ya que son actividades establecidas para la elaboración de planilla y que se hacen por medio del sistema SIRHI.
Historia Laboral	00:45:00	5			Para este proceso no se necesita un cambio ya

					que las actividades están muy definidas.
Devolución de Cotización	02:00:00	855			Para la devolución de cotización los procesos se mantienen ya que son actividades establecidas y que el único cambio que requiere es el mejoramiento en los tiempos de ejecución.
Ordenes de descuento y constancia	02:05:00	410	01:40:00	405	Se disminuyó el tiempo y la distancia
Elaboración de planillas	04:05:00	520			Este proceso anterior no se cambia debido al tipo de software que utilizan para la realización de la planilla
Elaborar propuesta de acuerdo de refrendas de salarios	05:55:00	00			Debido al tipo de proceso no se realiza cambio alguno.
Elaboración de libros gastos fijos	04:10:00	00			Debido al modelo del proceso, este no permite hacer modificaciones, solo se recomienda la verificación de los tiempos para hacer más eficiente este proceso
Elaboración de tramites de multas de AFP'S	12:00:00	00			Debido al tipo de proceso no se puede hacer ningún cambio
Elaboración de trámite de multa ISSS	05:20:00	4000			Debido al tipo de proceso no se puede hacer ningún cambio
Recibo acuerdo de Junta Directiva	03:25:00	00			Debido a que este proceso consta de pocos pasos no se realiza ningún cambio
Elaboración de planillas	08:45:00	30	08:05:00	20	Se redujo el tiempo y la distancia
Elaboración de trámite de firmas para multa	03:25:00	10			Debido al que consta de pocos procesos y que tiene los adecuados, no se realiza ningún cambio

K. FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

Coordinador de planificación

A continuación se presentan los flujogramas de los procesos actuales de la unidad de Planificación y seguido de cada proceso actual se encuentra el proceso propuesto, además del detalle de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Nombre del Proceso: **Dosificar el uso de vehículos**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 09:20:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 5 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recibir solicitud						10:00	
2	Autorización de solicitud según el orden de llegada						45:00	
3	Se entrega vale de combustible según requerimiento						20:00	
4	Se recibe factura de combustible para liquidar el vale						480:00	
5	Se archiva						5:00	

Nombre del Proceso: **Dosificación del uso de vehículos**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 4:55:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	◐	◻	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se recibe solicitud que indica la fecha en que necesita el vehículo.	●					5:00	
2	Verificar la disponibilidad de vehículos					●	10:00	
3	Se asignan según el orden en que se recibe la solicitud	●					10:00	
4	En casos excepcionales se asigna según la urgencia	●					5:00	
5	En caso de no tener disponibilidad para la fecha solicitada, se informa al solicitante	●					10:00	
6	Si hay disponibilidad se informa al solicitante, el vehículo y motorista asignado	●					15:00	
7	Se elabora una programación semanal de las rutas asignadas para conocimiento del motorista.	●					240:00	

Nota: Esta propuesta requiere más pasos que el proceso actual debido a que se lleva un mejor orden y tiempo.

Coordinador de planificación

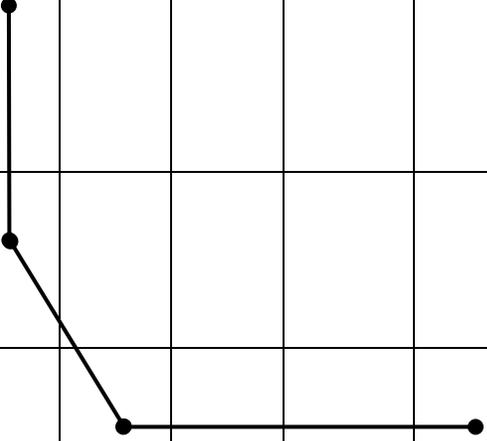
Nombre del Proceso: **Dosificar el uso de aulas**

Método Actual Método Propuesto

Tiempo Total: 48:20:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 1000 metros

Número de Actividades: 3 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Cada una de las carreras manda solicitud a principio de ciclo con referencia al ciclo pasado						480:00	
2	Se le da seguimiento una semana para asignar las aulas						2400:00	
3	Luego envían la versión final de asignación a otras Facultades						20:00	1000

Nombre del Proceso: **Dosificación de aulas**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 14:10:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 750 metros

Número de Actividades: 9 actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	◐	◻	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Revisar la distribución hecha del ciclo anterior.						30:00	
2	Verificar la capacidad instalada de cada aula						20:00	
3	Recibir las solicitudes de aulas por parte de la carrera						5:00	
4	Asignación de aulas según el requerimiento y la disponibilidad de acuerdo con el orden de petición						20:00	
5	Si las solicitudes sobrepasan las aulas disponibles en la facultad, se gestionan aulas en otras facultades						240:00	
6	Se envía solicitud de aulas a otras facultades						240:00	550
7	Se recibe respuesta a solicitud						240:00	
8	Se asignan las aulas restantes						40:00	
9	Se envía el reporte de asignación de aulas a Junta Directiva o Decanato para su autorización						15:00	200

Nota: Este proceso requiere más actividades que ayudan a mejorar el tiempo

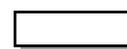
Encargado audio visual

Nombre del Proceso: **Entrega de micrófono**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 00:35:00 (horas: minutos: segundos)

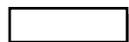
Distancia Recorrido: de 100 a 500 metros

Número de Actividades: 3 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Llega docente a solicitar micrófono y/o cañón multimedia						5:00	
2	Conectar el micrófono y/o cañón multimedia						15:00	De 50 hasta 250.
3	Guardar el micrófono y/o cañón multimedia						15:00	De 50 hasta 250.

Nombre del Proceso: **Entrega de micrófono**

Método Actual



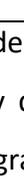
Método Propuesto



Tiempo Total: 00:10:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: de 100 a 500 metros

Número de Actividades: 2 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	El maestro solicita se abra el salón						5:00	De 50 hasta 250.
2	Al terminar la clase se cierra el salón						5:00	De 50 hasta 250.

Nota: Se propone la instalación de un sistema audio visual el cual evite el movimiento del equipo de un lugar a otro y que esto ocasione daños en los mismos, al mismo tiempo se debe crear una programación para el uso de este tipo de aulas, si es necesario tomar algunas medidas de seguridad como la revisión de cerradura y puertas para evitar pérdida de los equipos.

Recursos necesarios para llevar a cabo este proceso

Recurso

Computadora

Micrófono

Proyector fijo

Instalación del equipo

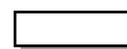
Encargado audio visual

Nombre del Proceso: **Mantenimiento de Computadoras**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 03:55:00 (horas: minutos: segundos)

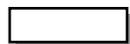
Distancia Recorrido: 225 metros

Número de Actividades: 7 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Limpiar teclados y computadoras con aspiradora						35:00	
2	Revisar programas y sistema operativo						20:00	
3	Instalación de sistema operativo, office y antivirus						60:00	
4	Limpieza cañón multimedia auditórium						30:00	25
5	Limpieza cañón multimedia 246						30:00	100
6	Limpieza cañón multimedia 419						30:00	75
7	Limpieza cañón multimedia 422						30:00	25

Nombre del Proceso: **Mantenimiento de computadoras**

Método Actual



Método Propuesto

x

Tiempo Total: 01:25:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 225 metros

Número de Actividades: 5 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Limpiar teclados y computadoras con aspiradora						15:00	
2	Limpieza cañón multimedia auditorium						20:00	25
3	Limpieza cañón multimedia 419						20:00	75
4	Limpieza cañón multimedia 422						20:00	25
5	Limpieza cañón multimedia 246						20:00	100

Nota:

- El tiempo del mantenimiento del equipo informático se reduce por que proponemos el uso de protectores cuando no se estén utilizando y esto evitará la entrada de polvo en las maquinas, lo que reducirá el tiempo de limpieza.
- Se propone eliminar la actividad de revisión de programas y sistemas operativos, ya que no es necesario, siempre y cuando el equipo funcione con normalidad.

6. Debido a que la instalación de sistemas operativos y otros programas, no se realiza con frecuencia, solamente se requiere cuando son equipos nuevos se remueve esta actividad del proceso.

Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Protectores de monitor
Protectores de teclado
Aspiradora

L. FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUALES Y PROPUESTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se detallan los procesos actuales de la unidad de Recursos Humanos y seguido de cada proceso actual se encuentra el propuesto además de detallan los recursos necesarios para llevar a cabo.

Coordinador de Recursos Humanos

Nombre del Proceso: **Elaboración planilla mecanizada**

Método Actual

x

Método Propuesto

Tiempo Total: 35:50:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Acopio de información del mes.	●					960:00	
2	Inclusión en la planilla correspondiente.	●					20:00	
3	Revisión de la planilla anterior.						60:00	
4	Corrección de observaciones.	●					15:00	
5	Revisión del paso cuatro.						15:00	
6	Recepción de firmas.	●					120:00	
7	Proceso de liquidación.	●					960:00	

Nombre del Proceso: Elaboración planilla mecanizada

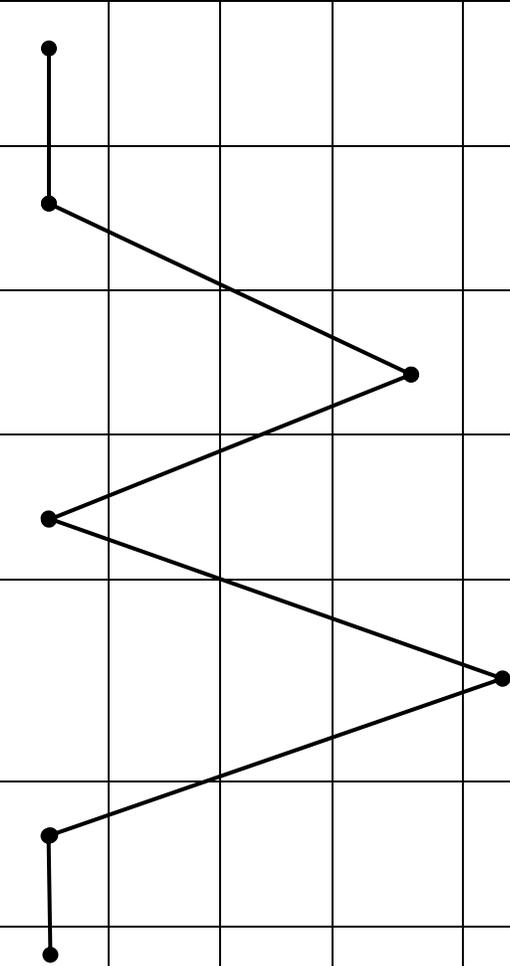
Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total: 14:40:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Establecer calendario cierre de planilla						240:00	
2	Recibir información por unidad.						20:00	
3	Procesa información recibida						60:00	
4	Corrección de observaciones.						10:00	
5	Se guarda la información en archivo Excel						10:00	
6	Se notifica a los empleados						60:00	
7	Se retira talonario después del pago						480:00	

Nombre del Proceso: **Indemnización**

Método Actual

x

Método Propuesto

Tiempo Total: 02:20:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 500 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recepción del acuerdo.	●					5:00	
2	Elaboración de constancias.	●					20:00	
3	Búsqueda de acuerdos, permisos.						20:00	
4	Recepción de documentos requeridos	●					20:00	
5	Envío a el Fondo Universitario de Protección (FUP) el paquete 1%						30:00	500
6	Tramite al 1.5% FUP.	●					15:00	
7	Calculo de indemnización.	●					30:00	

Nota: En este proceso no se requiere algún cambio ya que los pasos con los que se elabora son necesarios y obligatorios a seguir y los tiempos están acorde con las actividades en cada proceso.

Nombre del Proceso: **Elaboración de planilla manual**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 04:20:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 1000 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	◐	▭	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recepción de acuerdo.	●					15:00	
2	Verificar toda la documentación.						45:00	
3	Elaborar cálculos correspondientes.	●					45:00	
4	Revisión planilla cálculos numeral 3.						30:00	
5	Envío a firmas Decanato, Financiera interesado.		●				60:00	500
6	Envío a centrales para iniciar el proceso de pago		●				60:00	500
7	Se archiva						5:00	

Responsable de SIRHI (Sistema de Información de Recursos Humanos Institucional)

Nombre del Proceso: **Elaboración de Impuesto sobre la renta**

Método Actual

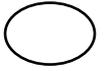
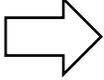
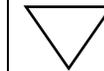
x

Método Propuesto

Tiempo Total: 13:55:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 550 metros

Número de Actividades: 11 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se toma la información de la base de datos de las planillas						30:00	
2	Se compara la información de la planilla, con las planillas generadas por otros compañeros						120:00	
3	Se genera otra base de datos por otra persona colaborador de Recursos Humanos						60:00	
4	Se cotejan ambas bases de datos						30:00	
5	Al tener la base de datos final se elabora un archivo en el programa Excel para el Ministerio de Hacienda						180:00	

6	Se lleva la base de datos a oficina central de la Universidad de El Salvador						25:00	400
7	En las oficinas centrales se ingresa a la página del Ministerio de Hacienda para pasar un verificador de datos						30:00	
8	Después de verificado los datos se sube la base de datos a la página del Ministerio de hacienda para declarar la renta						45:00	
9	Se generan las constancias de renta para los empleados						240:00	
10	Se imprimen las constancias						15:00	
11	Se envían a los diferentes departamentos las constancias para ser entregadas a los empleados						60:00	150

Nombre del Proceso: Elaboración de Impuesto sobre la renta

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 11:45:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 550 metros

Número de Actividades: 11 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recibe documentación y elabora reporte de movimientos y acciones de personal						15:00	
2	Ingresa documentación a sistema de planillas						120:00	
3	Ingresa movimientos de personal a sistema de administración. Personal						20:00	
4	Se revisa la base de datos						15:00	
5	Al tener la base de datos final se elabora un archivo en el programa Excel para el Ministerio de Hacienda						120:00	

6	Se lleva la base de datos a oficina central de la Universidad de El Salvador						25:00	400
7	En las oficinas centrales se ingresa a la página del Ministerio de Hacienda para pasar un verificador de datos						30:00	
8	Después de verificado los datos se sube la base de datos a la página del Ministerio de hacienda para declarar la renta						45:00	
9	Se generan las constancias de renta para los empleados						240:00	
10	Se imprimen las constancias						15:00	
11	Se envían a los diferentes departamentos las constancias para ser entregadas a los empleados						60:00	150

Nombre del Proceso: **Elaboración de la planilla de la Facultad de Medicina en SIRHI**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 01:15:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 10 Actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	◐	◻	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se inicia el programa SIRHI	●					5:00	
2	Si hay personal nuevo, se ingresa en el módulo de creación de plaza	●					10:00	
3	Se ingresa al módulo de creación de ficha individual	●					5:00	
4	Se ingresan los datos del nuevo empleado	●					5:00	
5	Se aplican los descuentos de ley	●					10:00	
6	Se apertura en el mes correspondiente	●					5:00	
7	Se imprime la hoja con los datos para que sea revisada por el empleado						5:00	
8	Se corrige si hay diferencias						10:00	
9	Se imprime después de la revisión						5:00	
10	Se archiva						15:00	

Nota: Este proceso no se hace mejora debido a que el software que se utiliza para la realizar la planilla no lo permite.

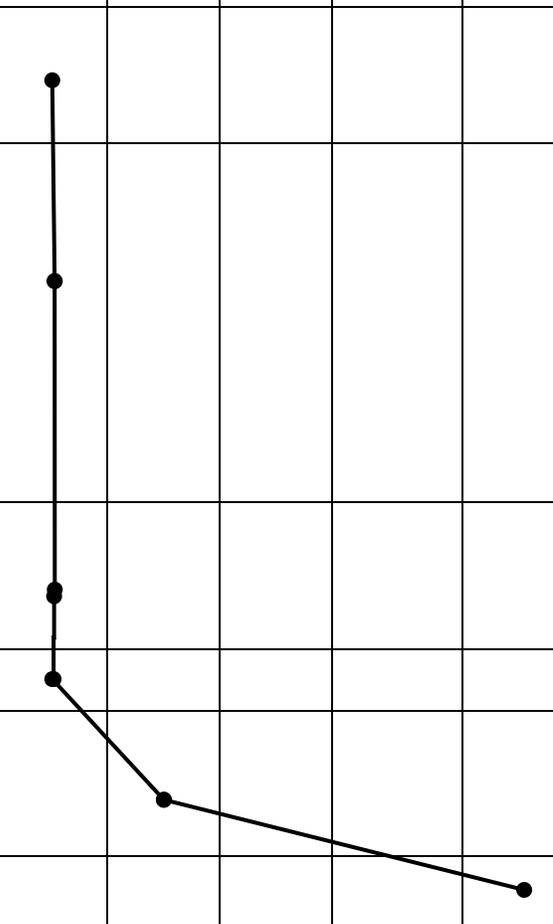
Nombre del Proceso: **Pago de planilla al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Método Actual Método Propuesto

Tiempo Total: 44:30:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 400 metros

Número de Actividades: 6 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se trabaja el archivo en block de notas (600 personas)						960:00	
2	Se ingresa a la plataforma en línea del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Oficina Virtual del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (OVISSS)						480:00	
3	Se sube el archivo elaborado en block de notas						30:00	
4	Se generan los recibos						240:00	
5	Se envía a tesorería para la elaboración de cheque						480:00	400
6	Se archiva							

Nombre del Proceso: Pago de ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social)

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 17:05:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 400 metros

Número de Actividades: 6 Actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	◐	▭	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se trabaja el archivo en Excel y se ingresa a todas las personas	●					240:00	
2	se guardan los datos trabajados en Excel					●	60:00	
3	Se ingresa a la plataforma en línea del ISSS, OVISSS y Se sube el archivo elaborado en Excel	●					120:00	
4	Se generan los recibos	●					120:00	
5	Se envía a tesorería para la elaboración de cheque		●				480:00	400
6	Se archiva					●	5:00	

Nombre del Proceso: **Pago de planilla a Administradoras de Fondos y Pensiones**

(AFP`s)

Método Actual

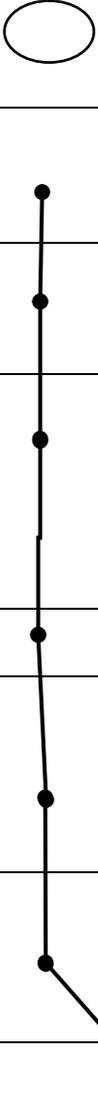
x

Método Propuesto

Tiempo Total: 04:50:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 400 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se trabaja archivo de Excel con la base de datos de los empleados						120:00	
2	Si hay personal nuevo, se registra también en SIRHI						20:00	
3	Se ingresa a la plataforma Sistema de Elaboración de Planillas Previsionales (SEPP) de las Administradora de Pensiones (AFP`s)						60:00	
4	Se sube la base de datos						15:00	
5	Se envían tres archivos: Crecer, Confía e Instituto de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP)						15:00	
6	Se generan los recibos de las 3 entidades						30:00	
7	Se envía a tesorería para la elaboración de cheque						30:00	400

Nota: para este proceso no se necesita hacer un cambio ya que son actividades establecidas para la elaboración de planilla y que se hacen por medio del sistema SIRHI.

Técnico en Recursos Humanos

Nombre del Proceso: **Historia Laboral**

Método Actual



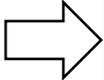
Método Propuesto



Tiempo Total: 00:45:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 05 metros

Número de Actividades: 5 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se anota el nombre	●					5:00	
2	Se busca la información						5:00	
3	Se elabora la historia	●					15:00	
4	Se pasa a firma						15:00	5
5	Se entrega	●					5:00	

Nota: para este proceso no se necesita un cambio ya que las actividades están muy definidas.

Nombre del Proceso: **Devolución de Cotización**

Método Actual Método Propuesto

Tiempo Total: 02:00:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 855 metros

Número de Actividades: 8 Actividades

No	Descripción del proceso	○	➔	⏏	▭	▽	Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se buscan los datos						20:00	
2	Se digita el documento						20:00	
3	Se solicita constancia						10:00	
4	Se pasa a firma del jefe						10:00	5
5	Se envía a tesorería						20:00	400
6	Se entrega al interesado						5:00	
7	Se envía al FUP (Fondo Universitario de Protección)						20:00	50
8	Se entrega en Recursos Humanos						15:00	400

Nota: para la devolución de cotización los procesos se mantienen ya que son actividades establecidas y que el único cambio que requiere es el mejoramiento en los tiempos de ejecución.

Nombre del Proceso: **Ordenes de descuento y constancia**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 02:05:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 410 metros

Número de Actividades: 9 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se reciben las ordenes						15:00	
2	Se imprimen las boletas						10:00	
3	Se analizan valores						20:00	
4	Se pasa a firma del jefe						15:00	5
5	Se envía a tesorería						30:00	400
6	Se recibe solicitud						15:00	
7	Se imprime boleta						10:00	
8	Se pasa a firma						15:00	5
9	Se entrega el interesado						10:00	

Nombre del Proceso: Ordenes de descuento y constancia

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 01:40:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 405 metros

Número de Actividades: 6 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se reciben las ordenes	●					15:00	
2	Se imprimen las boletas	●					10:00	
3	Se analizan valores						20:00	
4	Se pasa a firma del jefe	●					15:00	
5	Se envía a tesorería						30:00	400
6	Se entrega al interesado	●					10:00	

Colaborador de Recursos HumanosNombre del Proceso: **Elaboración de planillas**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 04:05:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 520 metros

Número de Actividades: 6 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Revisar toda la documentación						60:00	
2	Elaborar documento						60:00	
3	Pasar a firma						30:00	20
4	Preparar						20:00	
5	Enviarlo y dar seguimiento						30:00	500
6	Elaborar bases						45:00	

Nota: Este proceso anterior no se cambia debido al tipo de software que utilizan para la realización de la planilla

Nombre del Proceso: **Elaborar propuesta de acuerdo de refrendas de salarios**

Método Actual

x

Método Propuesto



Tiempo Total: 05:55:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

N o	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recolección de documentos que afectan los acuerdos	●					60:00	
2	Se ingresa en un archivo de Excel las actualizaciones de los acuerdos	●					30:00	
3	Impresión	●					25:00	
4	Revisión por jefe de Recursos humanos						120:00	
5	Observaciones y ajustes si es necesario	●					60:00	
6	Se imprime el documento definitivo con las observaciones superadas	●					30:00	
7	Se remite el archivo digital al administrador financiero para la operativización	●					30:00	

Nota: Debido al tipo de proceso no se realiza cambio alguno.

Nombre del Proceso: **Elaboración de libros gastos fijos**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 04:10:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 5 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se escanea planilla general						30:00	
2	Se solicita a archivo planilla						20:00	
3	Se revisa el orden						20:00	
4	Se digitan montos y descuentos						120:00	
5	Cuando no están en base de datos se procede a crear archivo de la persona con datos generales y códigos de descuentos						60:00	

Nota: Debido al modelo del proceso, este no permite hacer modificaciones, solo se recomienda la verificación de los tiempos para hacer más eficiente este proceso

Nombre del Proceso: **Elaboración de tramites de multas de AFP'S**

Método Actual

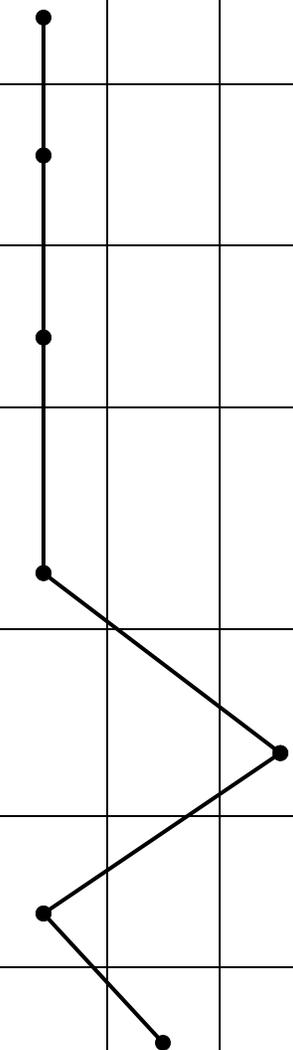
x

Método Propuesto

Tiempo Total: 12:00:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

N o	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se recibe planilla para trámite de multas.						10:00	
2	Se procede a crear archivo en Excel y Word, para su control.						20:00	
3	Se digitan datos de cada planilla y la multa generada al inicio.						60:00	
4	Se digitan datos de cada planilla y la multa a AFP'S (tramite de nuevas multas).						60:00	
5	Se recogen las planillas un día después (si el volumen es más de 30 planillas).						480:00	
6	Se procede a actualizar archivo de Word con la nueva multa.						60:00	
7	Se lleva a tramitador de pago a tesorería central						30:00	500

Nota: Debido al tipo de proceso no se puede hacer ningún cambio

Nombre del Proceso: **Elaboración de trámite de multa ISSS**

Método Actual

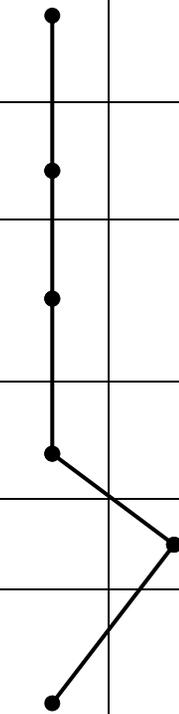
x

Método Propuesto

Tiempo Total: 05:20:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 4000 metros

Número de Actividades: 6 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Se recibe planilla para trámite.						10:00	
2	Se crea archivo digital (OVISSS).						60:00	
3	Se introducen datos personales y salario devengado.						60:00	
4	Se guarda archivo en memoria usb e impreso.						10:00	
5	Se lleva a trámite de multas al ISSS						120	4000
6	Se retiran archivos del ISSS y se prepara para llevarlo a tesorería central para tramitar el pago						60:00	

Nota: Debido al tipo de proceso no se puede hacer ningún cambio

Nombre del Proceso: **Recibo acuerdo de Junta Directiva**

Método Actual

x

Método Propuesto

Tiempo Total: 03:25:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 3 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Revisa documentación que está completa.						15:00	
2	Recibo contrato firmado.						10:00	
3	Se elabora el contrato, Dictamen financiero o Reserva de fondos						180:00	

Nota: debido a que este proceso consta de pocos pasos no se realiza ningún cambio

Nombre del Proceso: **Elaboración de planillas**

Método Actual



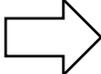
Método Propuesto



Tiempo Total: 08:45:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 30 metros

Número de Actividades: 15 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recibe documentación base de planilla, contrato o dictamen	●					10:00	
2	Ingreso de datos de planilla en archivo de Excel.	●					45:00	
3	Revisa la planilla						90:00	
4	Se elaboran anexos: ISSS, FUP y AFP	●					60:00	
5	Se imprime la planilla	●					30:00	
6	Compaginar documentos	●					60:00	
7	Se pasa a revisión						20:00	10
8	Se devuelve	●					20:00	
9	Se pasa a firma y sello a la administración	●					20:00	

10	Se pasa a firma y sello a la Decana						20:00	
11	Se regresa paquete y se sacan 4 ejemplares						20:00	
12	Se ordenan los paquetes						30:00	
13	Se ingresa al sistema institución de la Unidad Financiera Institucional (UFI)						60:00	
14	Se imprime hoja de remisión						20:00	
15	Se envía a la UFI						20:00	20

Nombre del Proceso: Elaboración de planillas

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 08:05:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 20 metros

Número de Actividades: 15 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recibe documentación base de planilla, contrato o dictamen	●					10:00	
2	Ingreso de datos de planilla en archivo de Excel.	●					45:00	
3	Revisa la planilla						90:00	
4	Se elaboran anexos: ISSS, FUP y AFP	●					60:00	
5	Se imprime la planilla	●					30:00	
6	Compaginar documentos	●					60:00	
7	Se pasa a firma y sello a la administración	●					20:00	
8	Se pasa a firma y sello a la Decana	●					20:00	
9	Se regresa paquete y se sacan 4 ejemplares	●					20:00	

10	Se ordenan los paquetes	●					30:00	
11	Se ingresa al sistema institución de la Unidad Financiera Institucional (UFI)	●					60:00	
12	Se imprime hoja de remisión	●					20:00	
13	Se envía a la UFI		●				20:00	20

Nombre del Proceso: **Elaboración de trámite de firmas para multa**

Método Actual



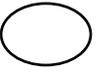
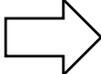
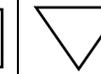
Método Propuesto



Tiempo Total: 03:25:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 10 metros

Número de Actividades: 5 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Firma.	●					5:00	
2	Revisión de planilla que estén bien los cálculos						120:00	
3	Sacar copias.	●					30:00	
4	Registrar asistencia	●					30:00	
5	Enviarla a trámite.		●				20:00	10

Nota: Debido al que consta de pocos procesos y que tiene los adecuados, no se realiza ningún cambio

M. PROPUESTA DE NUEVOS PROCESOS PARA LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

A continuación se presentan la propuesta de los nuevos procesos administrativos para las unidades de Planificación y Recursos Humanos.

1. Unidad de planificación

Jefe de Unidad de Planificación

Nombre del Proceso: Coordinación de Unidad de Planificación

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 204:00:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 5 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Elaboración de planes en coordinación con las autoridades de la facultad						2400:00	
2	Elaboración de plan anual operativo.						9600:00	
3	Dar seguimiento e informar de su cumplimiento al decano.						60:00	
4	Elaborar instructivos en colaboración con otras unidades, instructivos, circulares, manuales y cualquier otro instrumento administrativo						120:00	
5	Dar seguimiento a las metas institucionales e informar						60:00	

Presupuestos

Nombre del Proceso: Formulación de presupuesto

Método Actual



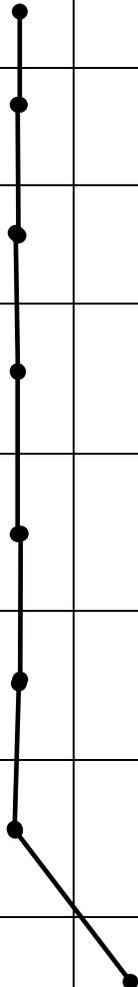
Método Propuesto



Tiempo Total: 02:35:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 50 metros

Número de Actividades: 8 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recopilar información de presupuestos de años anteriores						30:00	
2	Recopilar historial de compras de años anteriores						20:00	
3	Programar reunión para requisiciones de diferentes unidades						10:00	
4	Verificar el monto asignado del presupuesto						25:00	
5	Designar montos a las diferentes unidades según las solicitudes y el techo del presupuesto						20:00	
6	se presenta propuesta de presupuesto a las diferentes unidades						20:00	
7	En caso no estén de acuerdo las diferentes unidades, se proponen otras soluciones						15:00	
8	Se envía al jefe de planificación para presentarlo a la Junta Directiva						15:00	50

Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Computadora
Sistema operativo
Microsoft office
Escritorio
Silla
Lapiceros
calculadora

Planificación y formulación de proyectos

Nombre del Proceso: planificación, formulación y evaluación de proyectos

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total: 10:25:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 5 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Fijar los objetivos que busca la Facultad						40:00	
2	Consultar periódicamente con las demás unidades de la Facultad						60:00	
3	Organizar y analizar la información de las solicitudes da las unidades						20:00	
4	Presentar propuestas de proyectos						25:00	
5	Desarrollar y gestionar los proyectos						240:00	

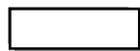
Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Computadora
Sistema operativo
Microsoft office
Escritorio
Silla, lapicero

Formulación y evaluación de proyectos

Nombre del Proceso: Dosificación de aulas

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 14:10:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 750 metros

Número de Actividades: 9 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Revisar la distribución hecha del ciclo anterior.						30:00	
2	Verificar la capacidad instalada de cada aula						20:00	
3	Recibir las solicitudes de aulas por parte de la carrera						5:00	
4	Asignación de aulas según el requerimiento y la disponibilidad de acuerdo al orden de petición						20:00	
5	Si las solicitudes sobrepasan las aulas disponibles en la facultad, se gestionan aulas en otras facultades						240:00	
6	Se envía solicitud de aulas a otras facultades						240:00	550
7	Se recibe respuesta a solicitud						240:00	
8	Se asignan las aulas restantes						40:00	
9	Se envía el reporte de asignación de aulas a Junta Directiva o Decanato para su autorización						15:00	200

Nombre del Proceso: Ejecución de ruta

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 08:35:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 6 actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Motorista verifica programación de rutas						5:00	
2	Revisar el estado del vehículo antes de la salida						10:00	500
3	Solicitar vale de combustible y llaves del vehículo asignado para esa ruta						5:00	
4	Realizar ruta, el motorista cargará combustible según convenga en el transcurso de la ruta						480:00	
5	Solicita factura en gasolinera						5:00	
6	Al regresar de la ruta entrega la factura de combustible y las llaves del vehículo, para liquidar viaje						10:00	

Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Pizarra acrílica
Talonario vales de combustible
Plumones para pizarra

2. Unidad de recursos humano

Nombre del Proceso: **Reclutamiento de personal**

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total: 48:00:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 5 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Búsqueda y reclutamiento de personal						850:00	
2	Plan de Selección de personal						480:00	
3	Plan de capacitaciones y desarrollo						850:00	
4	Mejora continua en los procesos de ingreso de planilla						240:00	
5	Prevención de riesgos						240:00	

Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Computadora
Sistema operativo
Microsoft office
Escritorio
Silla
Lapiceros
agenda
Pizarra acrílica
Teléfono

Nombre del Proceso: **Contratación**

Método Actual

Método Propuesto

Tiempo Total: 01:45:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

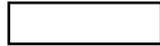
Número de Actividades: 5 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Recibir la acción de requisición de personal	● ● ● ● ●					10:00	
2	Ingresar los datos para crear el código de empleado						10:00	
3	Ingreso a planilla						5:00	
4	Generar contrato						60:00	
5	Firma del contrato						20:00	

Encargado de capacitación y desarrollo de personal

Nombre del Proceso: **Programar capacitación**

Método Actual



Método Propuesto



Tiempo Total: 09:40:00 (horas: minutos: segundos)

Distancia Recorrido: 00 metros

Número de Actividades: 7 Actividades

No	Descripción del proceso						Tiempo en minutos	Distancia en metros
1	Detección de necesidades						240:00	
2	Clasificación de las necesidades de capacitación						20:00	
3	Definición de objetivos						20:00	
4	Elaboración del programa						30:00	
5	Ejecución						240:00	
6	Evaluación de los resultados						30:00	
7	Se archiva							

Recursos necesarios para realizar este proceso

Recurso
Computadora
Sistema operativo
Microsoft office
Escritorio
Silla
Lapiceros, plumones, lápices, borradores
Teléfono
Pizarra acrílica
Proyector
Archivador

BIBLIOGRAFÍA

a. LIBROS

- Adler, Alfred. "Conocimiento del hombre". Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.
- Ayala Sánchez, Alfonso. "Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato". Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México, 1982.
- Bravo, Juan, 2013 "Gestión de Procesos" ,5° edición, Santiago de Chile, Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.
- Díaz de Castro, Emilio. "Administración y Dirección". Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999
- Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. "Organización de Empresas". Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.
- Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Pearson. México, 2003Koontz y O'donnell. Administración.
- F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación Tecnológica en las Empresas, E.T.S de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad Politécnica de Madrid.
- Goodstein, D, Leonard. Nolan, M, Timothy. Pfeiffer, William, J. Planeación Estratégica Aplicada editorial McGraw-Hill
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1999): Reingeniería de la empresa, Editorial Parragón, Barcelona.
- Herrcsher, Enrique G. "Administración, aprender y actuar". 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.
- Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. "Administración". 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.

- Infante Meyer, C. 2005. Historia de la Escuela de Medicina de la Universidad de El Salvador
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. 2012, Administración 14a edición, Mexico D.F. Editorial McGraw-hill.
- Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. "Elaboración del plan estratégico y su implementación". Editorial Díaz de Santos. España, 2005.
- Michael Porter. "What is Strategy?" - Harvard Business Review - Nov. 1996.
- Mintzberg, Quinn y Voyer. "El proceso Estratégico". 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.
- Munich, Lourdes. "Fundamentos de Administración". 5° edición. Editorial Trillas. España, 1990.
- Reyes Ponce, Agustin, 2007, Administración Moderna, Mexico. Editorial Noriega Editores.
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. "Administración". 8° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2000.
- Tabel, Charles H. "Planificación objetiva". 1ra edición. EEUU, 1993.
- Tanaka Nakasone, Gustavo. "Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones". Editorial Fondo. Perú, 2005.
- Vicuña, María José. "El plan estratégico en su práctica". 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.
- Zabala Salazar, Fernando. "Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias". Editorial Educc. Colombia, 2005.

b. LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador
- Ley de Educación Superior.
- Ley orgánica de la Universidad de El Salvador, Artículo 4 de la Autonomía.

- Reglamento de la gestión Académico-Administrativo de la Universidad De El Salvador, Acuerdo N° 106/2011-2013 (V).
- Reglamento de la ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, capítulo 5, Asamblea General Universitaria.

c. REVISTA

- ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 77, mayo-agosto 2009, ISSN: 02 12-7377.

d. SITIO WEB

- <http://www.ues.edu.sv/nuestra-universidad>
- goo.gl/5LLEyV
- http://www.ues.edu.sv/.../stora.../app/media/organigrama_ues.jpg
- <http://www.medicina.ues.edu.sv/index.php>
- http://secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=54
- <ftp://ftp.espe.edu.ec/GuiasMED/MGP2P/PROCESOS/estudiantes/teoria/LA%20ADMINISTRACION%20POR%20PROCESOS.pdf>
- <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8>
- <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20>
- <http://www.mauxmanagement.com/sabes-que-es-un-proceso>.

ANEXOS

Anexo N°1

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

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



**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DEL AREA
ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

La presente guía de preguntas tiene propósito académico, la información será confidencial y de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un “**plan de reingeniería de procesos administrativos de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador**”,

Objetivo: Elaborar un plan de reingeniería de procesos administrativos de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Metodología: Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el entrevistado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

Objetivo I: Medir el grado de identidad que poseen las jefaturas de cada departamento en estudio de la Facultad de Medicina.

- 1) *¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la Facultad?*
- 2) *¿Cuáles son los valores de la Facultad de Medicina?*
- 3) *¿Cuáles son las políticas que deben aplicarse dentro de la Facultad de Medicina?*

4) *¿Cuáles son los objetivos y metas establecidas en la Facultad de Medicina?*

Objetivo II: Evaluar el grado de influencia que consideran tener los jefes en la realización de las actividades de los empleados.

5) *¿Cuántos empleados laboran para este departamento?*

6) *¿Considera que usted tiene influencia (don de mando) sobre sus empleados?*

Objetivo III: Medir si la estructura organizativa de acuerdo a las áreas establecidas de la Facultad de Medicina permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

7) *¿Dentro de este departamento hay áreas definidas?*

8) *¿Cuáles áreas son?*

9) *¿Usted considera que la estructura actual de la Facultad de Medicina le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?*

Objetivo IV: Medir el grado de planificación y organización que tienen las jefaturas respecto a sus puestos de trabajo.

10) *¿Que tanto se le dificulta ponerse de acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?*

11) *¿Existe un manual de procedimientos dentro de sus áreas de trabajo?*

12) *¿Hay una buena comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las áreas?*

Objetivo V: Medir la percepción de las jefaturas sobre el recurso humano.

13) *¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?*

Objetivo VI: Determinar la perspectiva de los jefes sobre la inducción que brinda al momento que ingresaron los empleados a trabajar.

- 14) *¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?*
- 15) *¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la Facultad de Medicina por primera vez?*

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

- 16) *¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal que labora en esta área?*
- 17) *¿Considera que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación?*
- 18) *¿Qué capacitaciones recomendaría?*

Objetivo VIII: Determinar el compromiso de las jefaturas por lograr un servicio de calidad hacia los usuarios.

- 19) *¿Existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los usuarios respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?*

Objetivo IX: Medir el grado de satisfacción que poseen las jefaturas sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

- 20) *¿Evalúa usted el desempeño de su personal?*
- 21) *¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?*
- 22) *¿Qué método de evaluación utiliza?*
- 23) *¿Quién elabora el instrumento de evaluación?*
- 24) *¿Considera usted que la evaluación es justa y es equitativa?*
- 25) *¿Considera que la evaluación es acorde a lo que el área realiza?*
- 26) *¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?*

- 27) *¿Considera que la evaluación no sirve para nada o es necesario para el desarrollo del personal y la misma Facultad?*
- 28) *¿Cree que sería necesario hacer evaluaciones del desempeño periódicamente?*

Objetivo X: Determinar el grado de compromiso de las jefaturas por lograr medición y evaluación de la gestión realizada con el personal.

- 29) *¿Cada cuánto es medida y evaluada la gestión que usted realiza?*
- 30) *¿Existe una unidad encargada de realizar esta medición y evaluación o usted es el encargado directo de realizarla?*
- 31) *¿Aboga usted porque se realicen mediciones y evaluaciones periódicas de su desempeño para cumplir con las necesidades de la Facultad?*

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Entrevistador: _____

Anexo N°2

CUESTIONARIO SOBRE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA.

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



**CUESTIONARIO SOBRE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA FACULTAD DE MEDICINA.**

El presente cuestionario es con propósitos académicos, es decir, que la información será de uso exclusivo para el trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un “Plan de reingeniería de procesos administrativos de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador”, la información en este instrumento se manejará de forma confidencial.

Objetivo: Crear un diagnóstico sobre la situación actual de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador, a fin de poder realizar un Plan de reingeniería de procesos.

Indicaciones:

- Subraye la opción que le parezca conveniente de acuerdo con su desempeño dentro de la Facultad.
- Contestar todas las preguntas.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador

Datos generales:

- | | | |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Género: | 3. Nombre del puesto: | 5. Tiempo de laborar en la Facultad |
| a) Masculino | _____ | a) Menos de 1 Año |
| b) Femenino | 4. Nivel académico: | b) 1 – 3 Años |
| 2. Edad: | a) Educación básica | c) 4 – 6 Años |
| a) 18 – 25 Años | b) Bachiller | d) 7 – 9 Años |
| b) 26 – 33 Años | c) Universitario | e) 10 o más |
| c) 34 – 41 Años | d) Técnico Título universitario | |
| d) 42 – 48 Años | Especifique: | |
| e) 49 – En adelante | _____ | |

Indique con una “X” el grado con el cual está usted de acuerdo, basándose en la siguiente escala:

Grado	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	siempre
Opción					

Objetivo I: Medir el grado de identificación que poseen los empleados de la Facultad de Medicina con respecto a la filosofía institucional.

Filosofía					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Se siente identificado y comprometido con la Facultad de Medicina.					
2. Conoce la misión y visión de la Facultad de Medicina.					
3. Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales.					
4. Está comprometido a lograr las metas bajo su responsabilidad.					
5. Respeta las normas y reglamentos de la Facultad de Medicina.					

Objetivo II: Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

Liderazgo					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6. Su jefe inmediato lo orienta y motiva hacia el logro de metas.					
7. Su jefe inmediato conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en lo que hace					
8. Su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo					
9. Su jefe inmediato le incentiva a asumir nuevas responsabilidades.					
10. Su jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo.					
11. Su jefe le brinda los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Facultad de Medicina.					
12. Su jefe reconoce y elogian la calidad del trabajo que usted desempeña.					
13. Su jefe fomenta, apoya e incentiva el trabajo en equipo.					
14. Su jefe demuestra habilidad para la resolución de conflictos entre el personal.					

Objetivo III: Medir si la estructura organizativa de la Facultad de Medicina permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

Estructura organizativa					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15. Hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados.					
16. Hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Facultad de Medicina.					
17. La Facultad de Medicina es ágil y oportuna para implementar cambios internos y externos.					
18. Las líneas de mando en cada una de las unidades de la Facultad de Medicina están bien definidas.					

Objetivo IV: Medir el grado de involucramiento en la planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

Análisis de puestos de trabajo					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19. Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puestos de su cargo.					
20. La Facultad de Medicina se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas.					
21. Considera que usted sabe planear sus propias actividades.					
22. La Facultad de Medicina le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores.					
23. Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas.					
24. Usted apoya a la jefatura para resolver los problemas de trabajo.					

Objetivo V: Medir el grado de conocimiento sobre reingeniería de procesos en los empleados de cada unidad.

Grado	Nada	Casi nada	poco	Mucho
25. Sabe usted que es la reingeniería de procesos.				
26. Sabe usted que son los procesos.				
27. Sabe usted que es mejora continua.				
28. Usted ha colaborado en algún cambio de procesos que se hayan realizado en su unidad.				

29. Que mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo:

Objetivo VI: Conocer en qué grado los empleados están dispuestos al cambio.

Análisis de disposición al cambio					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
30. Esta conforme como se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que usted se encuentra laborando.					
31. Considera necesario un reordenamiento de las funciones que se llevan a cabo en su lugar de trabajo.					
32. Cree necesario un cambio en los procesos para implementar una mejora continua de las unidades y departamentos de la facultad.					

33. ¿En su unidad existen objetivos y metas?
 a) Si
 b) No (Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 41)

Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
34. Alcanza sus objetivos y metas propuestos con el plan de trabajo que cuenta actualmente en la unidad o departamento.					
35. Usa tecnología para realizar su trabajo como una herramienta de apoyo para este.					
36. Cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar sus funciones.					
37. Cree conveniente un cambio o reestructuración en los procesos que se llevan a cabo en su lugar de trabajo.					
38. Esta dispuesto a mejorar la calidad de servicio con un plan de reingeniería de procesos.					

39. ¿Existen políticas en su departamento?
 a) Si
 b) No
 c) No sé (Si su respuesta es "NO" o "NO SÉ" pase a la pregunta 47)
40. Considera eficiente las políticas que se implementan en su departamento.
 a) Si
 b) No

Objetivo VII: Identificar si los empleados conocen las funciones de sus puestos de trabajo.

Funciones del puesto					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
41. Tiene claro usted cuales son las funciones que debe realizar según su cargo					
42. Se considera calificado para desempeñar las funciones a su cargo.					

43. A continuación puede detallamos los pasos que realiza al hacer sus funciones, en el orden que las realiza de acuerdo con el ejemplo que se detalla.

Ejemplo:

Nombre de la función: Ingreso de datos a planilla

1. **Se recibe el archivo**
2. **Se revisa que todo esté en orden**
3. **Se digitan los nombres de personal de nuevo ingreso**
4. **Etc.**

Nombre de la función 1: _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Nombre de la función 2: _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Nombre de la función 3: _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Anexo N°3

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS
A LAS JEFATURAS DE LAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACIÓN DE
LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Objetivo: Elaborar un plan de reingeniería de procesos administrativos de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador.

Metodología: Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el entrevistado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

Objetivo I: Medir el grado de identidad que poseen las jefaturas de cada departamento en estudio de la Facultad de Medicina.

- 1) *¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la Facultad?*
- 2) *¿Cuáles son los valores de la Facultad de Medicina?*
- 3) *¿Cuáles son las políticas que deben aplicarse dentro de la Facultad de Medicina?*
- 4) *¿Cuáles son los objetivos y metas establecidas en la Facultad de Medicina?*

<i>Jefe</i>	<i>Análisis</i>
Jefe de Unidad de Planificación	Se siente comprometido con la filosofía de la Facultad, una cuando lo conoce exactamente, igual sucede con la política y los valores
Jefe de unidad de Recursos Humanos	No tiene claro la filosofía de la Facultad, misión, visión, valores y políticas

Objetivo II: Evaluar el grado de influencia que consideran tener los jefes en la realización de las actividades de los empleados.

5) ¿Cuántos empleados laboran para este departamento?

6) *¿Considera que usted tiene influencia (don de mando) sobre sus empleados?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación	Se considera con la suficiente influencia para llevar a cabo sus labores manteniendo un buen ambiente laboral
Jefe de unidad de Recursos Humanos	Tiene un poco de dificultad, pero aun así puede desarrollar con normalidad sus actividades.

Objetivo III: Medir si la estructura organizativa de acuerdo a las áreas establecidas de la Facultad de Medicina permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

7) *¿Dentro de este departamento hay áreas definidas?*

8) *¿Cuáles áreas son?*

9) *¿Usted considera que la estructura actual de la Facultad de Medicina le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación	En cuanto a la unidad, no existe una estructura diseñada del departamento, esto no impide las actividades que se desarrollan, en lo que se refiere a la Facultad, si existe una estructura organizativa, pero existen todavía mejoras que se pueden hacer
Jefe de unidad de Recursos Humanos	En esta unidad tampoco existe una estructura organizativa que ayude a los procesos, en cuanto a la Faculta, no está muy seguro, solo sabe a quién rinde cuentas y quien debe rendirle cuentas

Objetivo IV: Medir el grado de planificación y organización que tienen las jefaturas respecto a sus puestos de trabajo.

- 10) *¿Que tanto se le dificulta ponerse de acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?*
- 11) *¿Existe un manual de procedimientos dentro de sus áreas de trabajo?*
- 12) *¿Hay una buena comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las áreas?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación	No existe ningún manual que tenga descritos lo procedimientos en esta unidad, la comunicación en esta área es muy importante ya que debe coordinar el uso de vehículos y aulas entre otras cosas, por lo cual también se tiene un plan del uso de estas.
Jefe de unidad de Recursos Humanos	En esta unidad tampoco hay un manual de procesos, no tiene dificultades con otras unidades que perjudique su trabajo y debido a las funciones que realiza este departamento considera el jefe que tiene buena comunicación con otras unidades

Objetivo V: Medir la percepción de las jefaturas sobre el recurso humano.

- 13) *¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación	En algunos casos se considera que algunos están sobre calificados para el puesto que desempeñan
Jefe de unidad de Recursos Humanos	Si están calificados para desarrollar el trabajo correspondiente

Objetivo VI: Determinar la perspectiva de los jefes sobre la inducción que brinda al momento que ingresaron los empleados a trabajar.

14) *¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?*

15) *¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la Facultad de Medicina por primera vez?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación y Jefe de unidad de Recursos Humanos	Ambos jefes concuerdan que no existe proceso de inducción, sino que se realiza según se crea conveniente para cada unidad

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

16) *¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal que labora en esta área?*

17) *¿Considera que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación?*

18) *¿Qué capacitaciones recomendaría?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación	El jefe de esta unidad considera que debe existir un plan de capacitaciones de acuerdo con las actividades que realiza cada empleado.
Jefe de unidad de Recursos Humanos	Cada cierto tiempo se le envía al personal de esta unidad a capacitaciones, considerando el jefe que es necesario que sean más específicas al trabajo que desempeñan

Objetivo VIII: Determinar el compromiso de las jefaturas por lograr un servicio de calidad hacia los usuarios.

19) *¿Existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los usuarios respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación y Jefe de unidad de Recursos Humanos	En esta parte de la encuesta ambos jefes están de acuerdo que no existe una forma de medir la opinión de su trabajo con los usuarios.

Objetivo IX: Medir el grado de satisfacción que poseen las jefaturas sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

20) *¿Evalúa usted el desempeño de su personal?*

21) *¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?*

22) *¿Qué método de evaluación utiliza?*

23) *¿Quién elabora el instrumento de evaluación?*

24) *¿Considera usted que la evaluación es justa y es equitativa?*

25) *¿Considera que la evaluación es acorde a lo que el área realiza?*

26) *¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?*

27) *¿Considera que la evaluación no sirve para nada o es necesario para el desarrollo del personal y la misma Facultad?*

28) *¿Cree que sería necesario hacer evaluaciones del desempeño periódicamente?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación y Jefe de unidad de Recursos Humanos	En este segmento de preguntas cabe mencionar que no se tiene claro la forma en que se evalúan a los empleados y que consideran importante que se realice ya que esto ayudara a un mejor funcionamiento de las unidades

Objetivo X: Determinar el grado de compromiso de las jefaturas por lograr medición y evaluación de la gestión realizada con el personal.

29) *¿Cada cuánto es medida y evaluada la gestión que usted realiza?*

30) *¿Existe una unidad encargada de realizar esta medición y evaluación o usted es el encargado directo de realizarla?*

31) *¿Aboga usted porque se realicen mediciones y evaluaciones periódicas de su desempeño para cumplir con las necesidades de la Facultad?*

Jefe	Análisis
Jefe de Unidad de Planificación y Jefe de unidad de Recursos Humanos	Es necesario que sea evaluada la gestión que realiza cada jefatura y es algo en lo que están de acuerdo cada uno de los jefes, ya que les sirve como feedback.

Anexo N°4

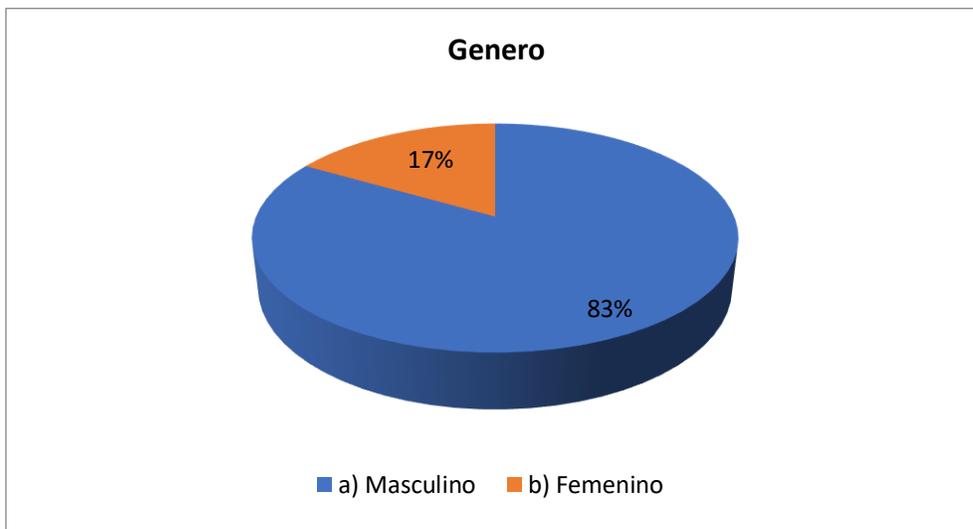
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Datos generales:

1. Genero

	frecuencia	porcentaje
a) Masculino	5	83%
b) Femenino	1	17%
total	6	1

Gráfica No 1



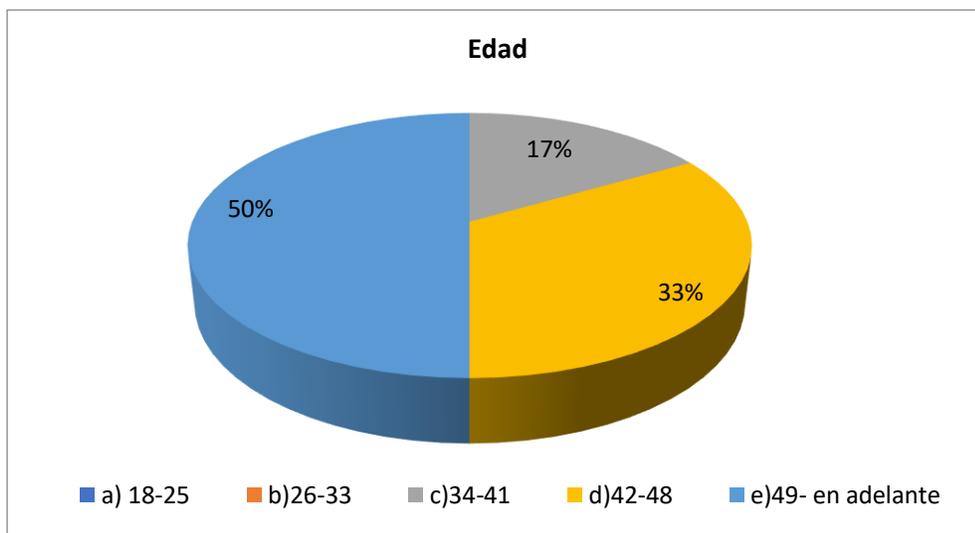
Interpretación:

En contraste con la equidad la representación del género femenino es casi nula, ante la representación del género masculino en proporción de 5 a 1

2. Edad

	frecuencia	porcentaje
a) 18-25		
b)26-33		
c)34-41	1	17%
d)42-48	2	33%
e)49- en adelante	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 2



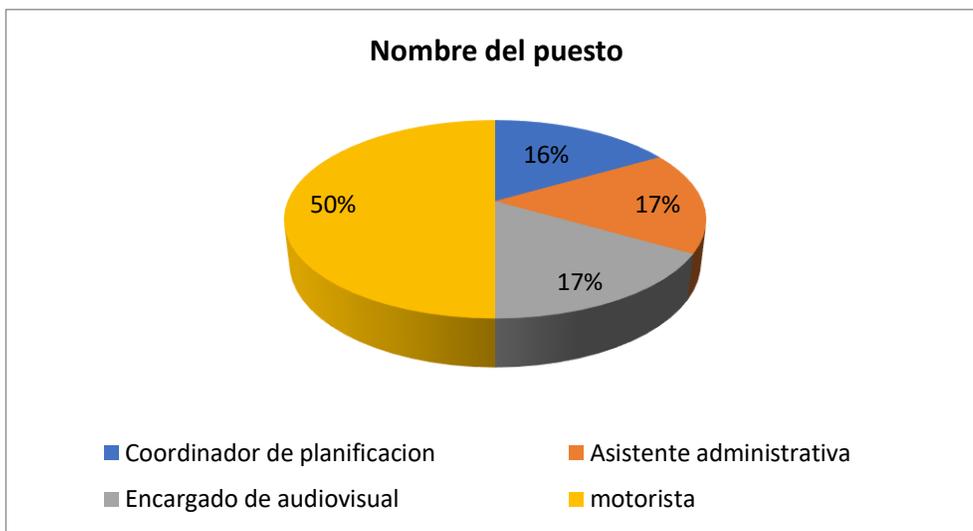
Interpretación:

En cuanto a los parámetros de la edad la mayoría de los empleados de la unidad de planificación se encuentra en una edad de próxima jubilación, lo cual podría incidir en la ausencia de nuevas ideas o procesos y el temor a la obsolescencia, relegación y/o reemplazo

3. Nombre del puesto

	frecuencia	porcentaje
Coordinador de planificación	1	17%
Asistente administrativa	1	17%
Encargado de audiovisual	1	17%
motorista	3	50%
Total	6	1

Gráfica No 3



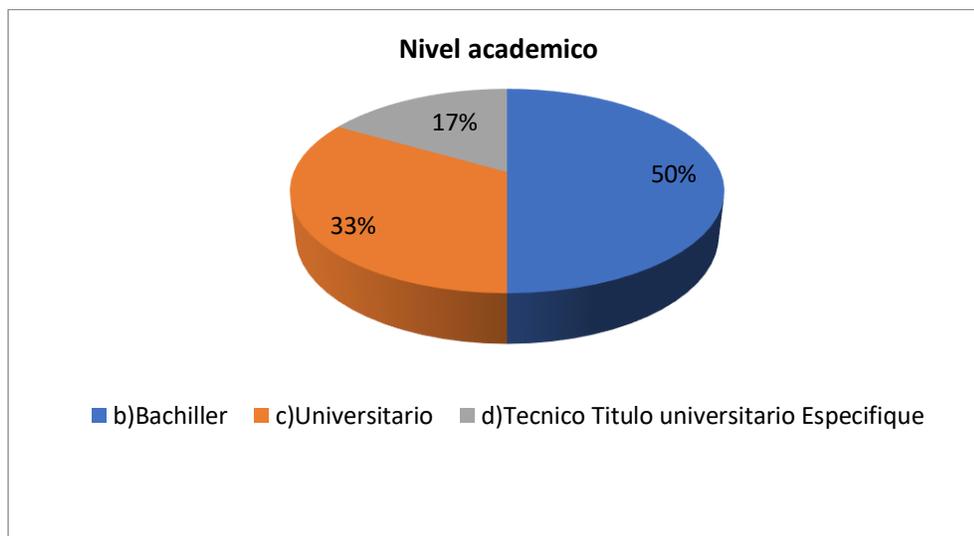
Interpretación

La mayor parte de empleados de esta unidad son operativos, contrario a lo que requiere la misma

4. Nivel académico:

	frecuencia	porcentaje
a)Educación Básica		
b)Bachiller	3	50%
c)Universitario	2	33%
d)Técnico Título universitario Especifique	1	17%
Total	6	100%

Grafica No. 4



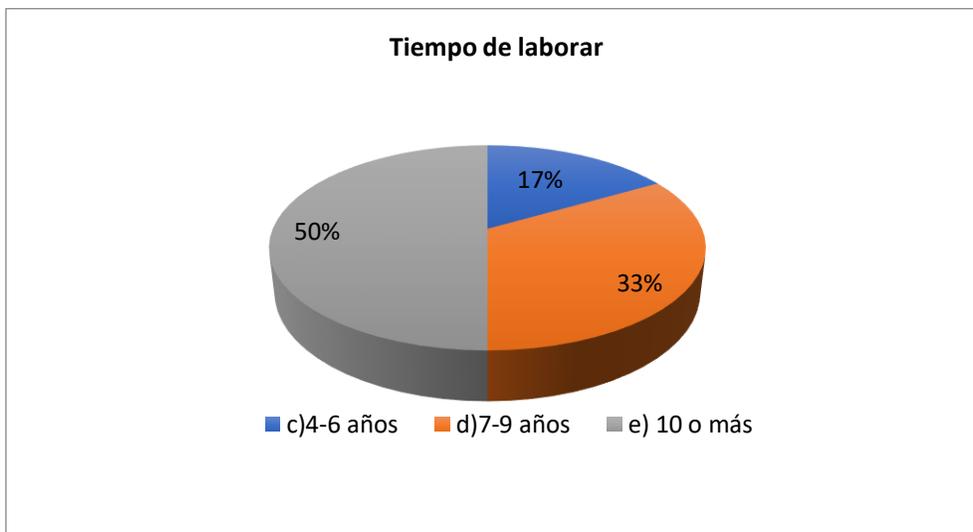
Interpretación:

El nivel académico en la Unidad de planificación está repartido acorde al cargo que ejercen, motoristas, administrativos y es por eso que hay un nivel mínimo de estudio para el puesto al cual pertenecen.

5. Tiempo de laborar en la facultad

	frecuencia	porcentaje
a)menos de 1 año		
b)1-3 años		
c)4-6 años	1	17%
d)7-9 años	2	33%
e) 10 o más	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No. 5



Interpretación:

Se observa poca rotación de personal en esta unidad, ya que la mayoría de empleados tiene más de 7 años de laborar en la Facultad

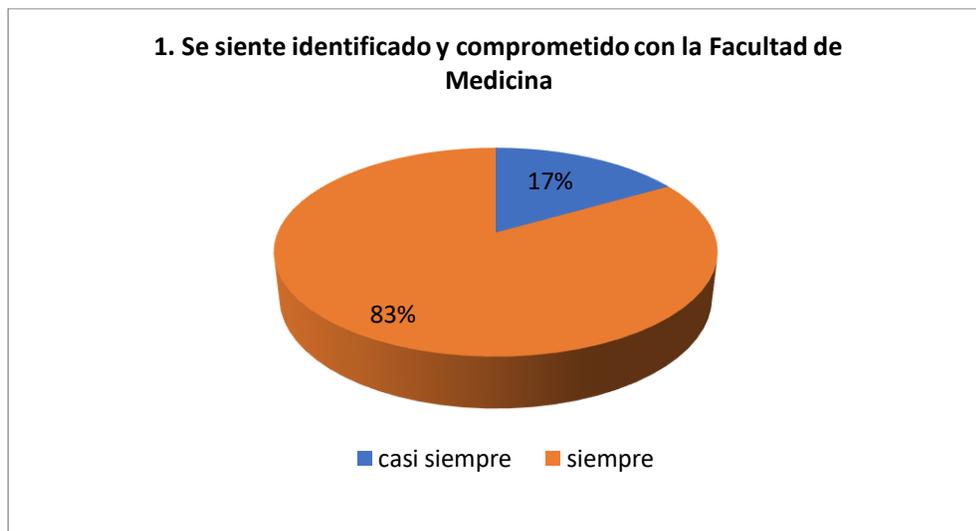
Filosofía Institucional:

Objetivo I: Medir el grado de identificación que poseen los empleados de la Facultad de Medicina con respecto a la filosofía institucional.

Pregunta No 1: Se siente identificado y comprometido con la Facultad de Medicina.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
Casi nunca		
a veces		
casi siempre	1	17%
siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No. 6



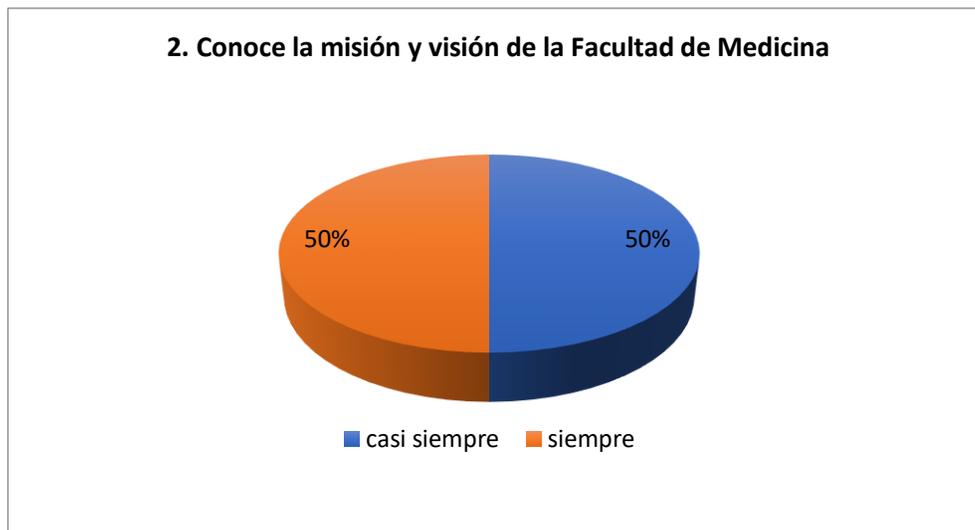
Interpretación:

La mayoría de los empleados se sienten identificados y tienen un alto grado de compromiso con la filosofía de la Facultad de Medicina. Sin embargo cuando se les preguntaba si conocían la misión y visión la mayoría incluyendo el coordinador de la unidad solo sabían parte o mencionaban que estaba plasmada en la pared.

Pregunta No 2 Conoce la misión y visión de la Facultad de Medicina.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	3	50%
siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 7



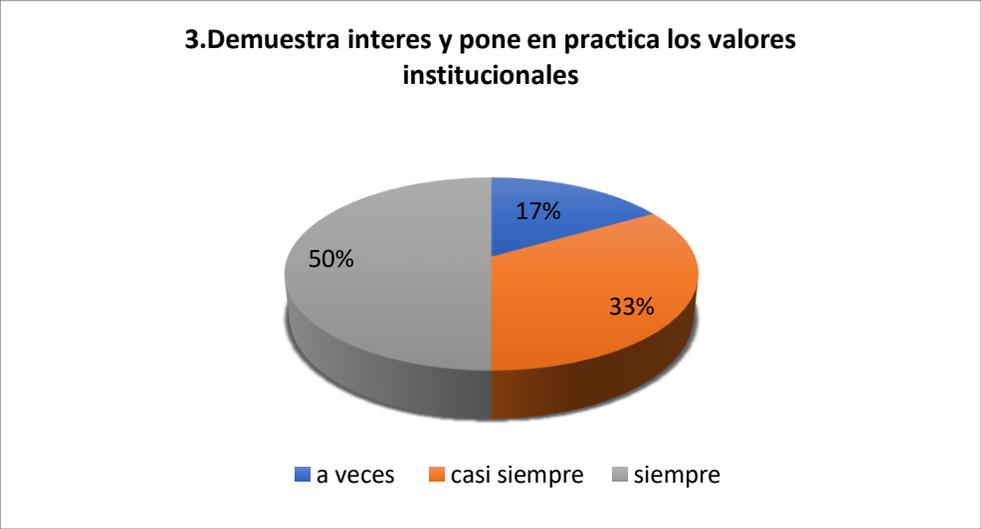
Interpretación:

Todos los empleados tienen un alto grado de conocimiento del deber ser de la Facultad de Medicina y lo que se quiere lograr, esto es excelente debido a que están conscientes de ello y los retos e ideales que esto conlleva.

Pregunta No 3 Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales

nunca	frecuencia	porcentaje
casi nunca		
a veces	1	17%
casi siempre	2	33%
siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 8



Interpretación:

La mayoría de los empleados, siempre o casi siempre demuestran interés y practican los valores institucionales.

Pregunta No 4 Está comprometido a lograr las metas bajo su responsabilidad.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre		
siempre	6	100%
total	6	100%

Gráfica No 9



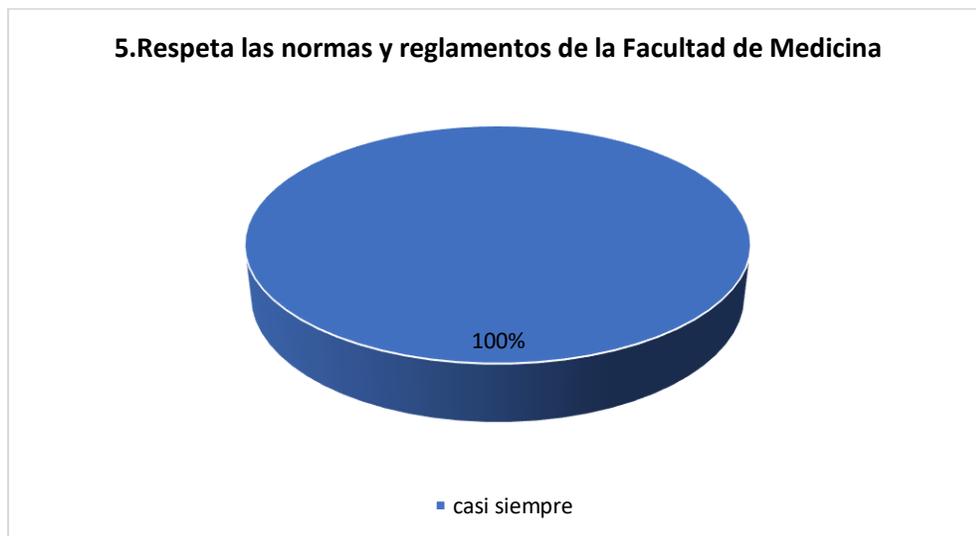
Interpretación:

La totalidad de los empleados que se sienten comprometidos a lograr las metas bajo su responsabilidad.

Pregunta No 5 Respetar las normas y reglamentos de la Facultad de Medicina.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre		
siempre	6	100%
total	6	100%

Gráfico No 10



Interpretación:

El total de los empleados respeta las normas y reglamentos de la Facultad lo que fomenta un ambiente laboral agradable.

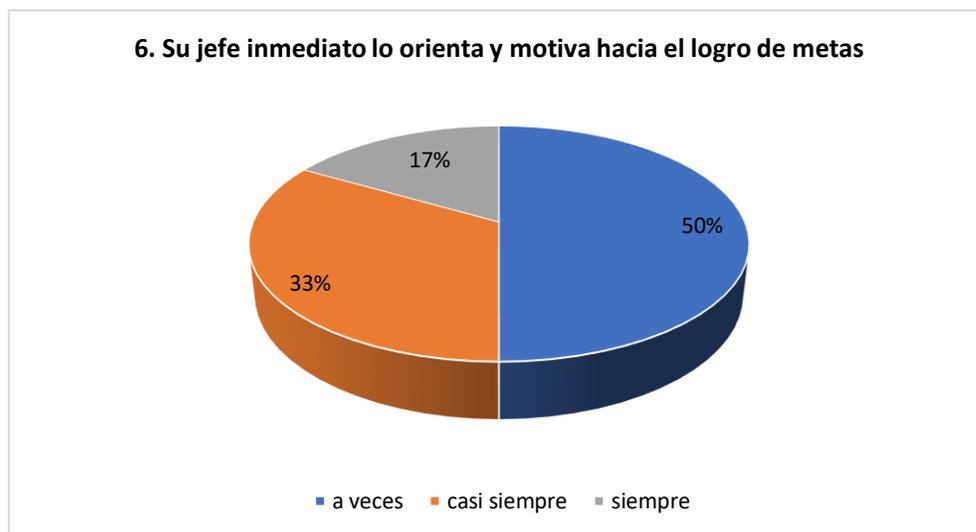
Liderazgo:

Objetivo II: Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

Pregunta No 6 Su jefe inmediato lo orienta y motiva hacia el logro de metas.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces	3	50%
casi siempre	2	33%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 11



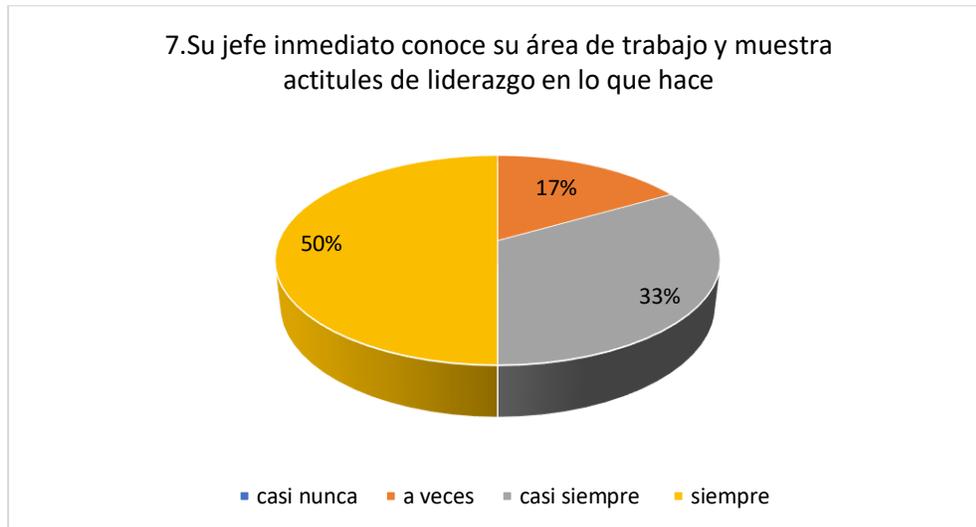
Interpretación:

La mayoría de los empleados considera que casi siempre o siempre su jefe lo orienta y motiva a alcanzar las metas, la otra parte considera que a veces son motivados. La orientación hacia las metas debe enfocar su atención en el aprendizaje y considerar que el éxito se deriva de la mejora de sus habilidades grupales.

Pregunta No 7 Su jefe inmediato conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en lo que hace

nunca	frecuencia	porcentaje
casi nunca		
a veces	1	17%
casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 12



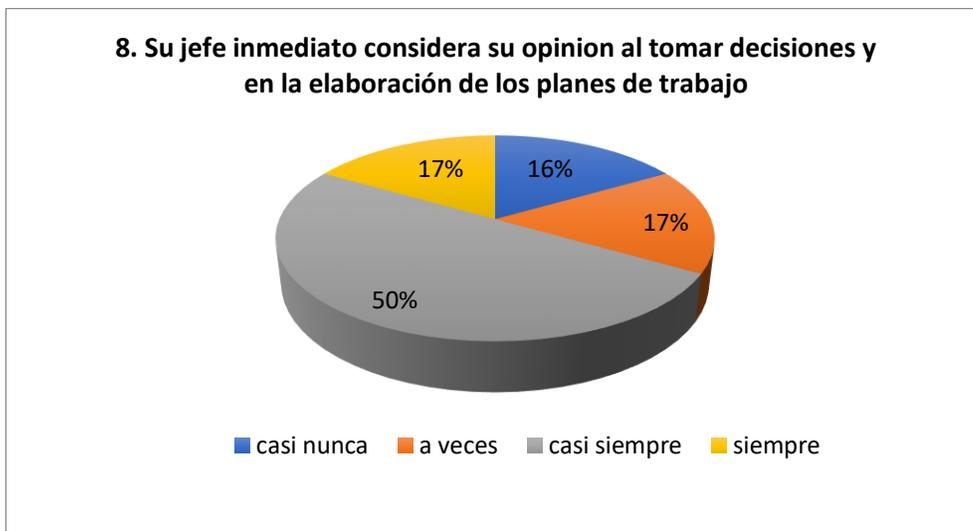
Interpretación:

Los colaboradores manifiestan y reconocen su jefe inmediato que les genera confianza dentro de su lugar de trabajo ya que la mayoría de ellos considera que conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en sus actividades diarias.

Pregunta No 8 Su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	1	17%
a veces	1	17%
casi siempre	3	50%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 13



Interpretación:

Un alto porcentaje de los empleados afirma que su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo.

Pregunta No 9 Su jefe inmediato le incentiva a asumir nuevas responsabilidades.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca	2	33%
a veces	1	17%
casi siempre	1	17%
Siempre	2	33%
Total	6	100%

Gráfica No 14



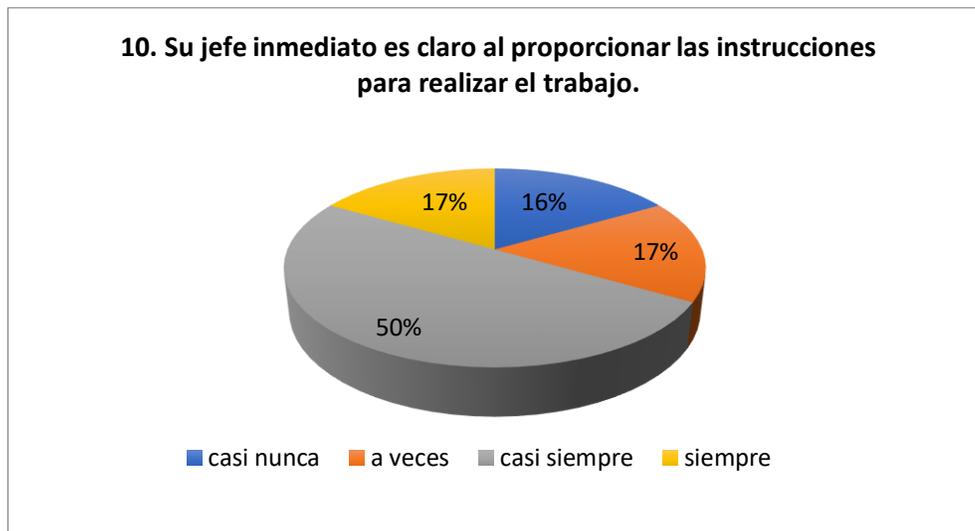
Interpretación:

Un tercio de los empleados considera que su jefe inmediato les incentiva a asumir nuevas responsabilidades en contraste con otro tercio de empleados que consideran que casi nunca les motiva.

Pregunta No 10 Su jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	1	17%
a veces	1	17%
casi siempre	3	50%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 15



Interpretación:

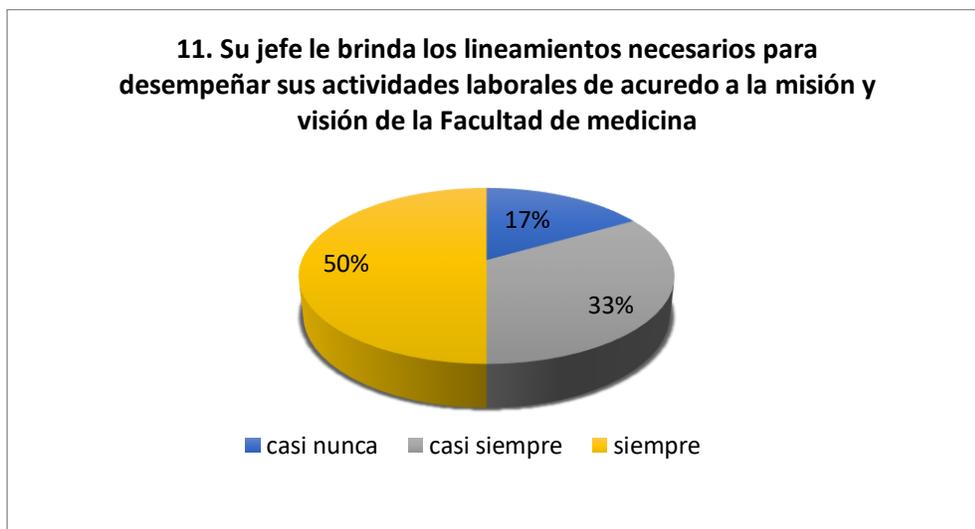
La manera en la cual los jefes son capaces de transmitir y proporcionar la información a sus empleados es de suma importancia y muy necesaria para un buen desempeño en las actividades laborales ya que entre más claras son las ideas y tareas asignadas es más efectivo y eficiente el trabajo encomendado para el logro de los objetivos y metas de la organización, el resultado de la encuesta se considera según lo visto que los empleados se sienten satisfechos con la claridad y las instrucciones dadas por el jefe y solo una

pequeña parte no tiene cien por ciento claro lo asignado pero si reciben las instrucciones.

Pregunta No 11 Su jefe le brinda los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Facultad de Medicina.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	1	17%
a veces		
casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 16



Interpretación:

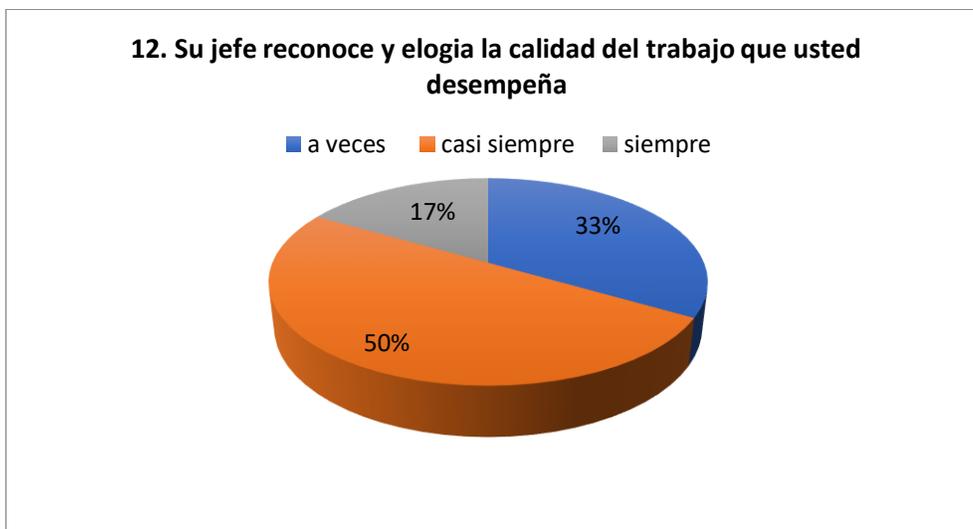
La totalidad de las respuestas a la interrogante que si su jefe le brinda los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Facultad de Medicina fue mayor las respuestas de

siempre y casi siempre en comparación a un porcentaje menor que dijo que a veces.

Pregunta No 12 Su jefe reconoce y elogia la calidad del trabajo que usted desempeña.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces	2	33%
casi siempre	3	50%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 17



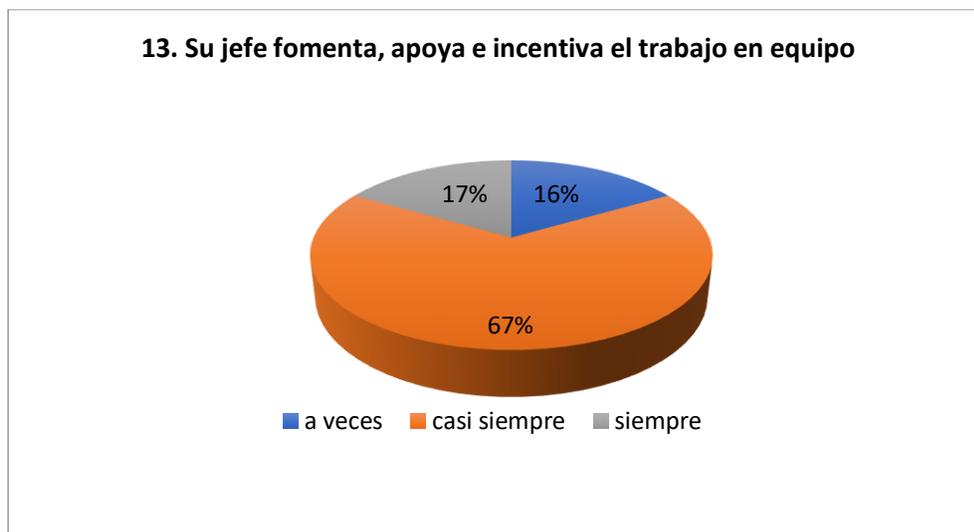
Interpretación:

La proporción más alta de las respuestas a la interrogante que si Su jefe reconoce y elogia la calidad del trabajo que usted desempeña fue en casi siempre y siempre lo que se ve que el trabajo está bien realizado.

Pregunta No 13 Su jefe fomenta, apoya e incentiva el trabajo en equipo.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces	1	17%
casi siempre	4	67%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 18



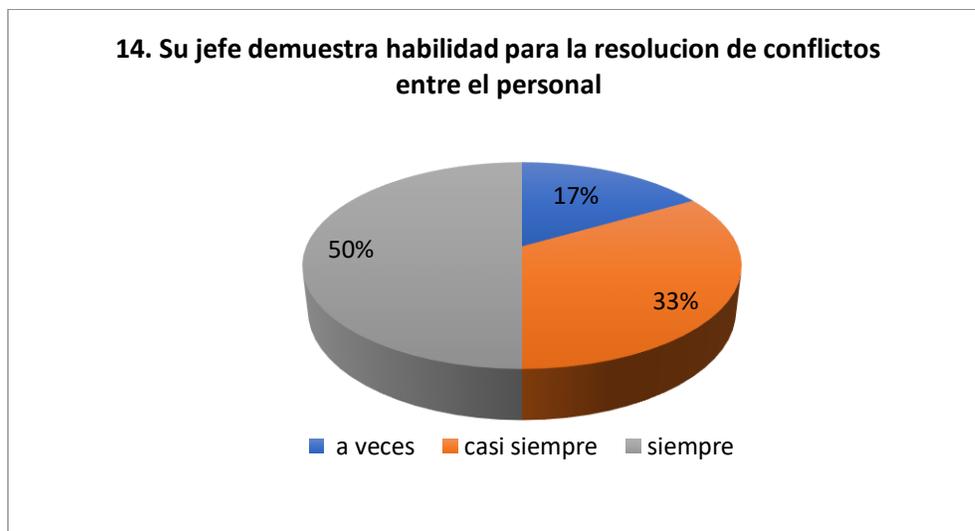
Interpretación:

Al verificar las respuestas que se obtuvieron del cuestionario la mayoría de empleados afirma que el jefe fomenta, apoya e incentiva el trabajo en equipo teniendo el porcentaje mayor la opción de casi siempre y siempre.

Pregunta No 14 Su jefe demuestra habilidad para la resolución de conflictos entre el personal.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces	1	17%
casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 19



Interpretación

La capacidad para resolver conflictos es una de las mayores ventajas dado que lo más difícil de administrar es el recurso humano las personas por cada personalidad, costumbres que tienen. Todos los empleados afirman que el jefe tiene la habilidad para resolver conflictos entre el personal, para que se tenga un ambiente laboral agradable.

Estructura organizativa

Objetivo III: Medir si la estructura organizativa de la Facultad de Medicina permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

Pregunta No 15 Hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre		
Siempre	6	100%
Total	6	100%

Gráfica No 20



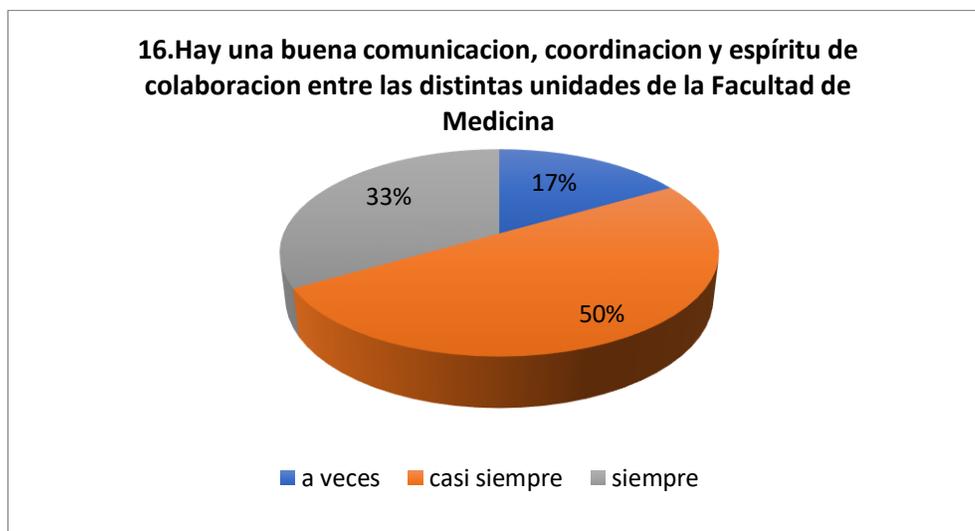
Interpretación

El total de las respuestas a la interrogante que si hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados fue positiva contestando todos los encuestados que siempre hay buena comunicación con el jefe.

Pregunta No 16 Hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Facultad de Medicina.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces	1	17%
casi siempre	3	50%
Siempre	2	33%
total	6	100%

Gráfica No 21



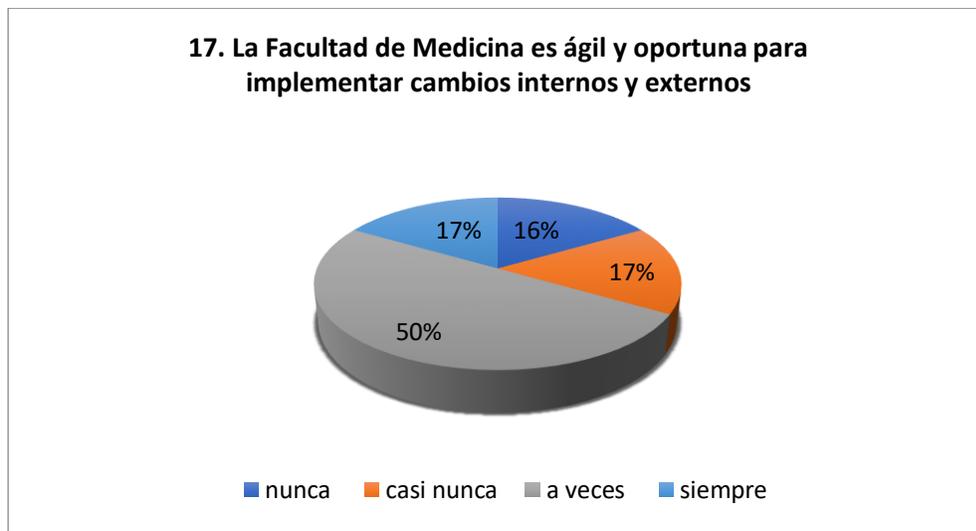
Interpretación:

Más de la mitad del total de los encuestados integrado por siempre y casi siempre afirma que hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Facultad de Medicina.

Pregunta No 17 La Facultad de Medicina es ágil y oportuna para implementar cambios internos y externos.

	frecuencia	porcentaje
nunca	1	17%
casi nunca	1	17%
a veces	3	50%
casi siempre		
siempre	1	17%
Total	6	100%

Gráfica No 22



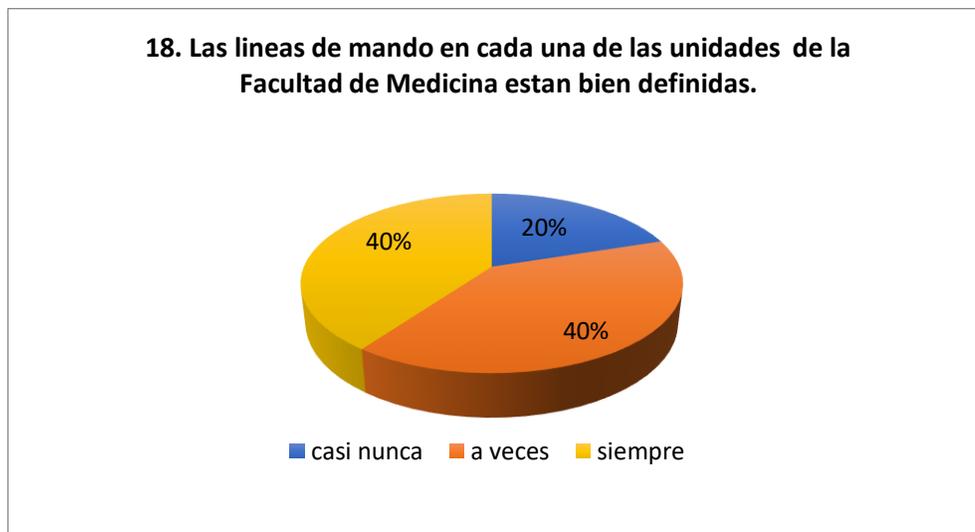
Interpretación:

El mayor porcentaje a la interrogante que si la Facultad de Medicina es ágil y oportuna para implementar cambios internos y externos se obtuvo en a veces, repartido en casi nunca y nunca, y teniendo solo un porcentaje mínimo que dijo que siempre.

Pregunta No 18 Las líneas de mando en cada una de las unidades de la Facultad de Medicina están bien definidas.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	1	20%
a veces	2	40%
casi siempre		
siempre	2	40%
total	5	100%

Gráfica No 23



Interpretación:

Los resultados obtenidos en la interrogante que si las líneas de mando en cada una de las unidades de la Facultad de Medicina están bien definidas, refleja que la mayor parte de los empleados no tienen definidas las líneas de mando afirmando que a veces y casi nunca tienen el mayor porcentaje en las respuestas.

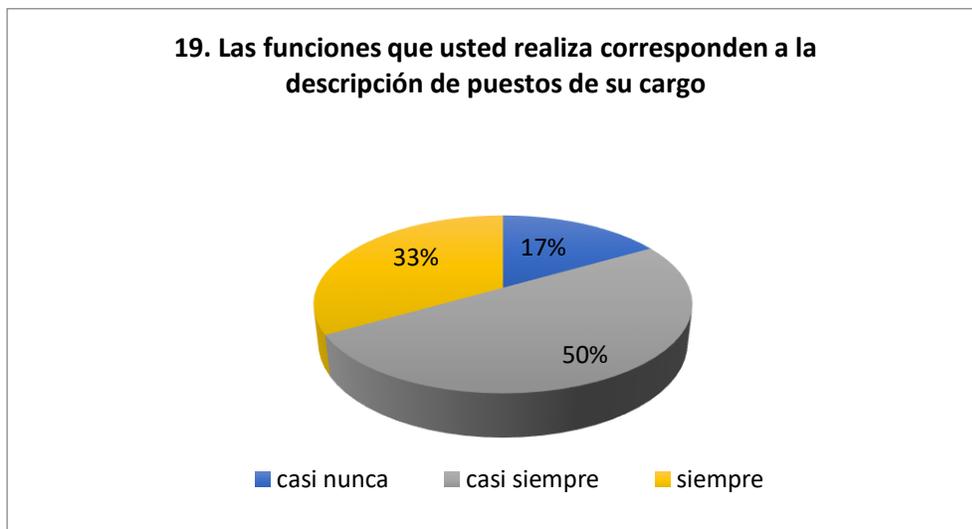
Análisis de puestos de trabajo

Objetivo IV: Medir el grado de involucramiento en la planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

Pregunta No 19 Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puestos de su cargo.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	1	17%
a veces		
casi siempre	3	50%
Siempre	2	33%
Total	6	100%

Gráfico No 24



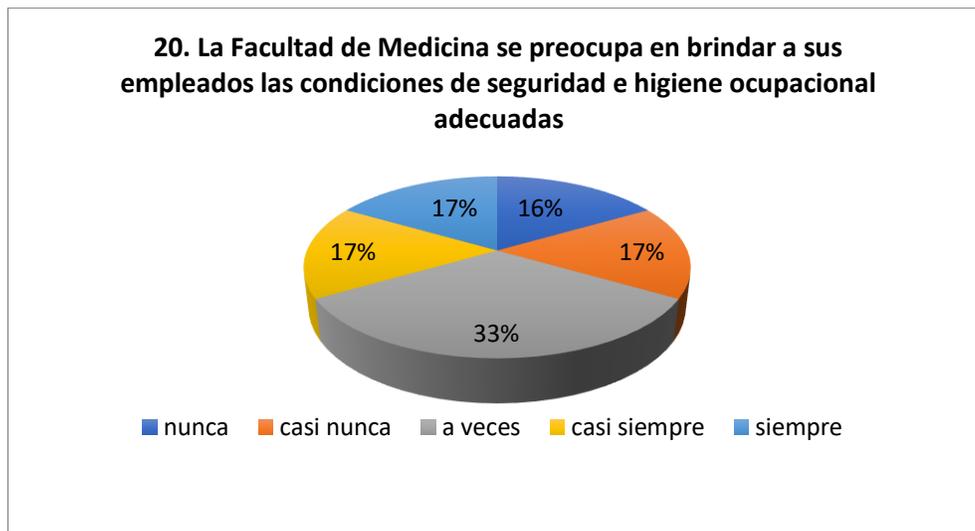
Interpretación:

La mayoría de empleados considera que las funciones que realizan casi siempre y siempre corresponden a la descripción de puestos de su cargo.

Pregunta No 20 La Facultad de Medicina se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas.

	frecuencia	porcentaje
nunca	1	17%
casi nunca	1	17%
a veces	2	33%
casi siempre	1	17%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 25



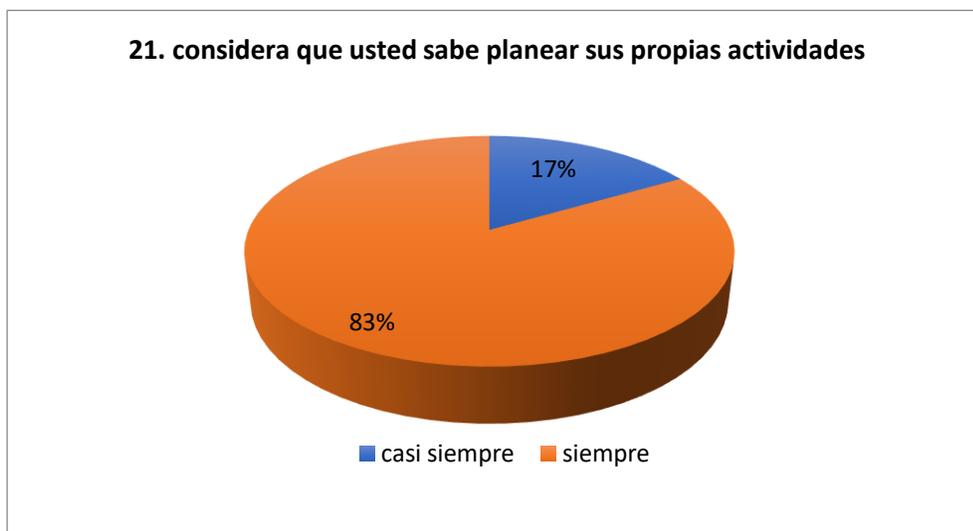
Interpretación:

Un tercio de los empleados considera que la Facultad de medicina se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional en contraste con otro tercio de los empleados que dice que nunca y casi nunca se preocupa.

Pregunta No 21 Considera que usted sabe planear sus propias actividades.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
Total	6	100%

Gráfica No 26



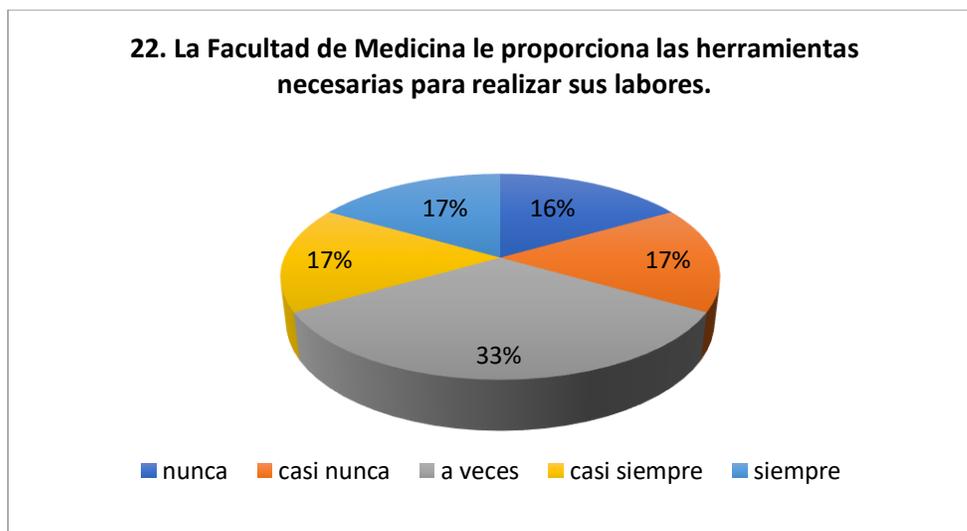
Interpretación:

La totalidad de los empleados considera que puede planificar sus propias actividades siendo todas las respuestas de siempre y casi siempre.

Pregunta No 22 La Facultad de Medicina le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores.

	frecuencia	porcentaje
Nunca	1	17%
casi nunca	1	17%
a veces	2	32%
casi siempre	1	17%
Siempre	1	17%
Total	6	100%

Gráfica No 27



Interpretación:

Los resultados a la interrogante que si la Facultad de Medicina le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores, fueron negativos porque nunca, casi nunca y a veces dieron el mayor número de empleados que eligieron esta opción en contraste a solo un porcentaje mínimo que dijo que siempre o casi siempre.

Pregunta No 23 Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 28



Interpretación:

La mayoría de los empleados siempre o casi siempre se involucra en el desarrollo de las labores que se les asigna.

Pregunta No 24 Usted apoya a la jefatura para resolver los problemas de trabajo.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	1	33%
Siempre	5	67%
Total	6	100%

Gráfica No 29



Interpretación:

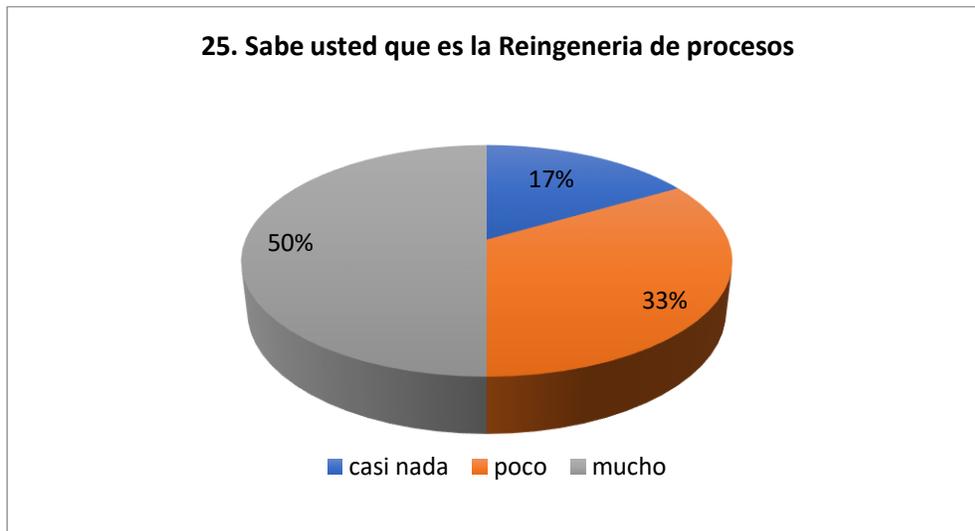
La mayor parte de los empleados apoya siempre o casi siempre a los jefes en la resolución de los problemas de trabajo.

Objetivo V: Medir el grado de conocimiento sobre reingeniería de procesos en los empleados de cada unidad.

Pregunta No 25 Sabe usted que es la reingeniería de procesos

	frecuencia	porcentaje
nada		
casi nada	1	17%
Poco	2	33%
Mucho	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 30



Interpretación:

La mitad de los empleados conoce mucho que es reingeniería de procesos en contraste de la otra mitad que sabe poco o casi nada de la interrogante.

Pregunta No 26 Sabe usted que son los procesos.

	frecuencia	porcentaje
nada		
casi nada		
poco	3	50%
mucho	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 31



Interpretación:

La mitad de los empleados conoce mucho de lo que son los procesos en contraste de la otra mitad que sabe poco o casi nada acerca del tema.

Pregunta No 27 Sabe usted que es mejora continua.

	frecuencia	porcentaje
nada		
casi nada		
Poco	3	50%
Mucho	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 32



Interpretación:

La mitad de los empleados afirma saber de lo que es mejora continua en contraste de la otra mitad que sabe poco o casi nada a lo que se refiere el tema.

Pregunta No 28 Usted ha colaborado en algún cambio de procesos que se hayan realizado en su unidad.

	frecuencia	porcentaje
nada	1	17%
casi nada	1	17%
poco	3	50%
mucho	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 33



Interpretación:

El personal ha tenido experiencias diversas en cuanto a colaborar en algún cambio de procesos en su unidad desde ninguna colaboración hasta mucha colaboración destacando la mayor parte en nada casi nada o poca colaboración.

Pregunta No 29 Que mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo:

Respuesta de Coordinador de Planificación: **Trabajar con base a procesos.**

Respuesta de Motorista y correspondencia externa: **Plan de trabajo, coordinación con áreas involucradas.**

Respuesta de Encargado de audio visual: **Tener un stop de cables para micrófono, Micrófono inalámbrico, Tener aplicación para Reservas de aulas.**

Respuesta de Motorista: **No propuso mejoras.**

Respuesta de Asistente Administrativa: **Adquisición de un equipo informático que sea de última generación, Que las compras sean directas.**

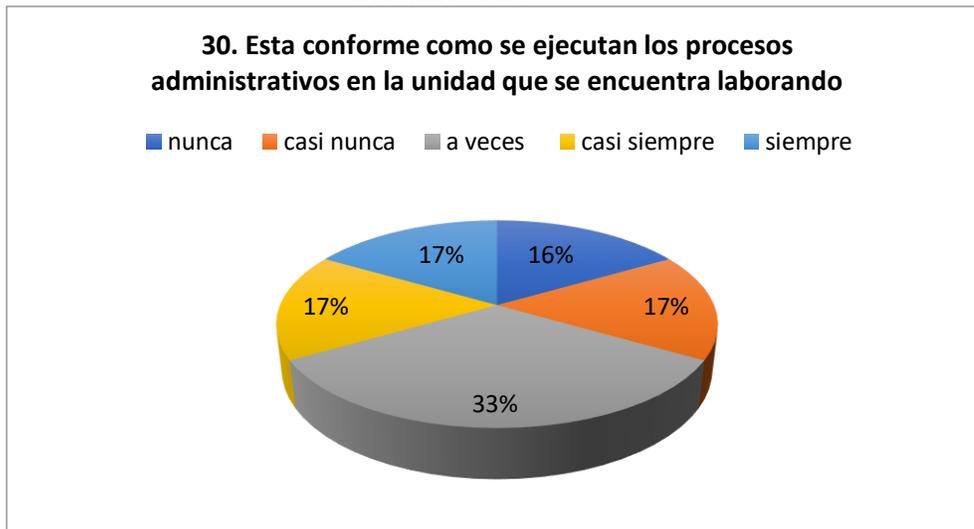
Análisis de disposición al cambio

Objetivo VI: Conocer en qué grado los empleados están dispuestos al cambio

Pregunta No 30 Esta conforme como se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que usted se encuentra laborando.

	frecuencia	porcentaje
Nunca	1	17%
casi nunca	1	17%
a veces	2	33%
casi siempre	1	17%
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 34



Interpretación:

El personal ha tenido experiencias diversas en cuanto a cómo se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que se encuentra laborando desde ninguna colaboración hasta mucha colaboración destacando la mayor parte en a veces casi nada o poca colaboración.

Pregunta No 31 Considera necesario un reordenamiento de las funciones que se llevan a cabo en su lugar de trabajo.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	3	50%
siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 35



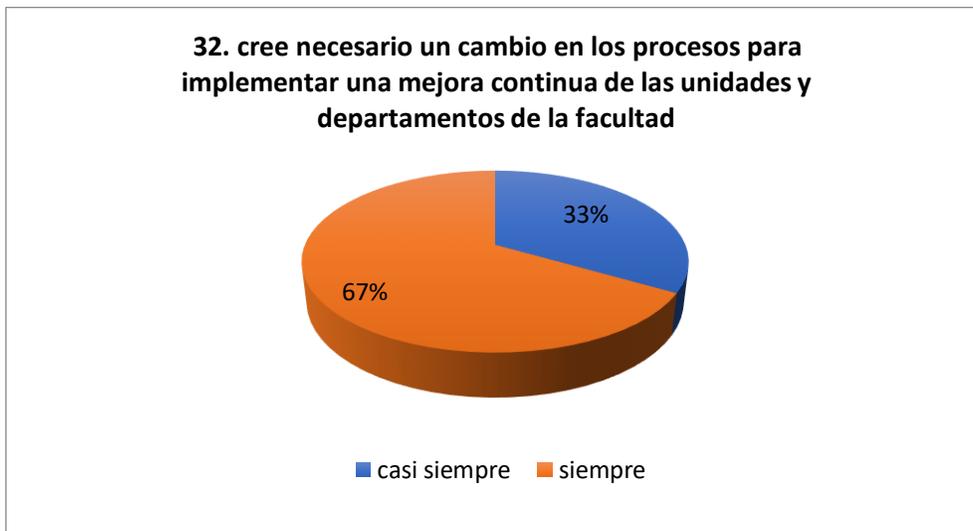
Interpretación:

La totalidad del personal considera que casi siempre o siempre se necesita un remordimiento de las funciones que se realizan en el lugar de trabajo.

Pregunta No 32 Cree necesario un cambio en los procesos para implementar una mejora continua de las unidades y departamentos de la facultad.

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	2	33%
siempre	4	67%
total	6	100%

Gráfica No 36



Interpretación:

En esta pregunta realizada a los empleados de la facultad de medicina en la unidad de planificación, se refleja que desean un cambio que mejore los procesos que se realizan, ya que los cambios en las organizaciones son muy importantes y esto ayuda a ser más productivos y un ambiente agradable de trabajo.

Pregunta No 33 ¿En su unidad existen objetivos y metas?

	frecuencia	porcentaje
a) si	4	67%
b) no	2	33%
total	6	100%

Si su respuesta es "NO" pase a la pregunta 35

Gráfica No 37



Interpretación

Existe un evidente el contraste entre el personal que afirma la existencia de objetivos y metas (2/3) y el resto (1/3).

Pregunta No 34 ¿Alcanza sus objetivos y metas propuestos con el plan de trabajo que cuenta actualmente en la unidad o departamento?

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	2	50%
Siempre	2	50%
Total	4	100%

Gráfica No 38



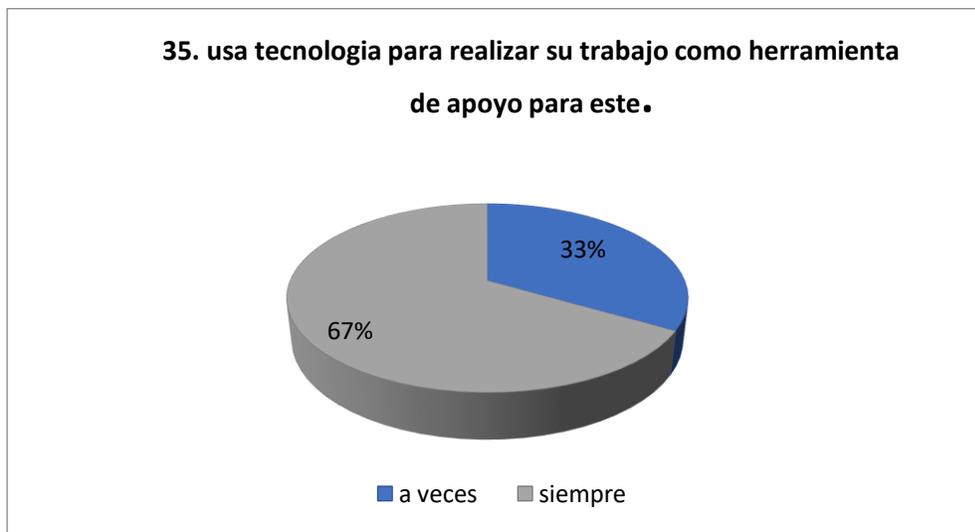
Interpretación:

La totalidad del personal considera que casi siempre o siempre Alcanza sus objetivos y metas propuestos con el plan de trabajo que cuenta actualmente en la unidad.

Pregunta No 35 ¿Usa tecnología para realizar su trabajo como una herramienta de apoyo para este?

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces	2	33%
casi siempre		
siempre	4	67%
Total	6	100%

Gráfica No 39



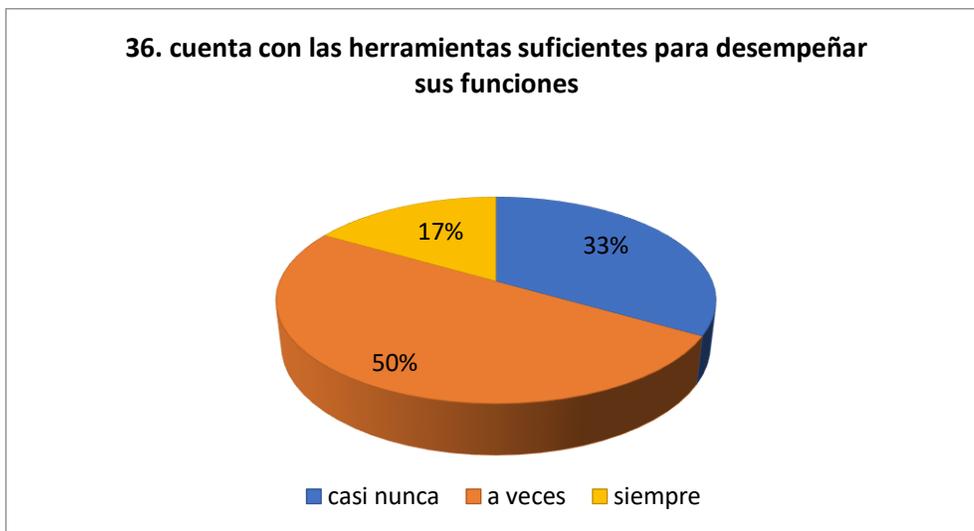
Interpretación:

Se infiere que todos los empleados usan tecnología para realizar su trabajo existe divergencia en la frecuencia (2/3) la utiliza siempre y (1/3) a veces.

Pregunta No 36 ¿Cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar sus funciones?

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca	2	33%
a veces	3	50%
casi siempre		
siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 40



Interpretación:

La mitad de los empleados considera que nunca o casi nunca cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar las labores asignadas, en contraste con el 17% que dice que si cuentan con ellas. El contar con los materiales, herramientas necesarias y todo lo esencial para obtener excelentes resultados es muy vital en las instituciones y organizaciones.

Pregunta No 37 Cree conveniente un cambio o reestructuración en los procesos que se llevan a cabo en su lugar de trabajo.

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	4	67%
Siempre	2	33%
total	6	100%

Gráfica No 41



Interpretación:

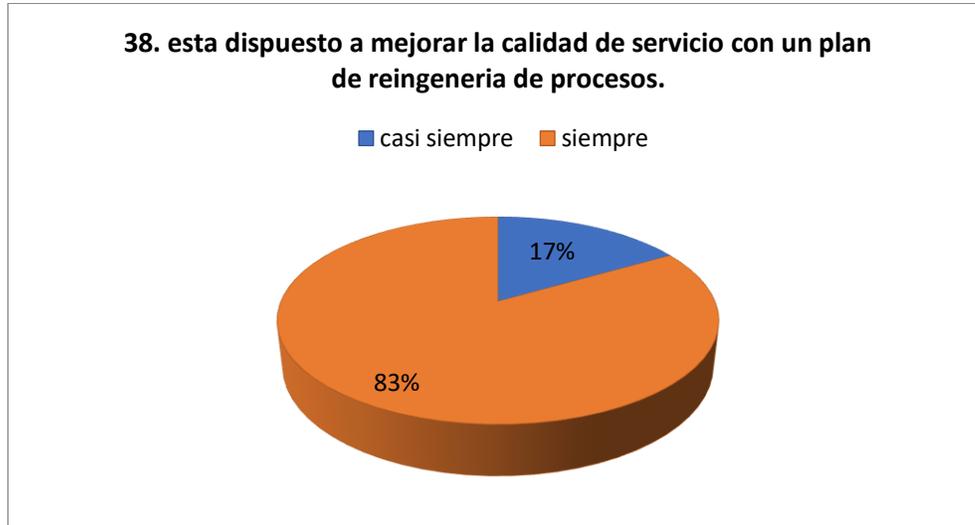
La totalidad de los encuestados considera conveniente la implementación de cambios o una reestructuración en los procesos que llevan a cabo en la unidad. Los cambios que se efectúan para mejorar el funcionamiento de las organizaciones a veces es necesario para seguir creciendo o mejorando el servicio que brindan es por tal razón que a veces hay que hacer una pausa en

el camino y trazar los nuevos retos mejorar en lo que se falla y echar andar nuevos procesos.

Pregunta No 38 ¿Esta dispuesto a mejorar la calidad de servicio con un plan de reingeniería de procesos?

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	1	17%
siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 42



Interpretación:

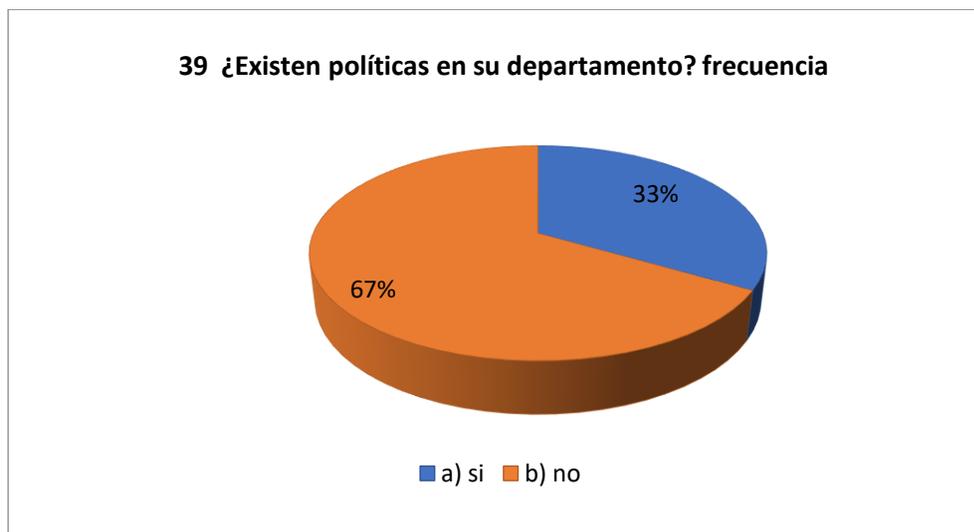
Todos los empleados de la unidad de Planificación están comprometidos y dispuestos a portar a una mejora en las actividades que realizan. Cuando se habla de reingeniería de procesos nos referimos a cambios muchas veces radicales que conllevan una mejora continua.

Pregunta No 39 ¿Existen políticas en su departamento?

	frecuencia	porcentaje
a) si	2	33%
b) no	4	67%
c) no sé		
total	6	100%

Si su respuesta es “NO” o “NO SÉ” pase a la pregunta 41

Gráfica No 43



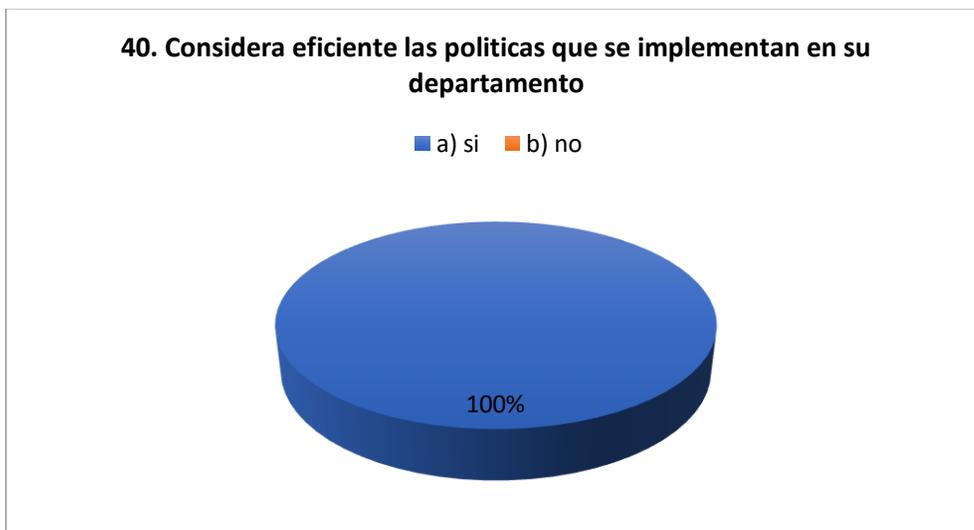
Interpretación:

La comunicación de políticas y reglamentos debe ser necesaria en toda organización, como se puede apreciar en esta gráfica dos terceras partes de los empleados consideran que no existen políticas en la unidad de planificación y en contraposición una tercera parte dice no si tener políticas.

Pregunta 40. Considera eficiente las políticas que se implementan en su departamento.

	frecuencia	porcentaje
a) si	2	100%
b) no		
total	2	100%

Gráfica No 44



Interpretación:

Esta pregunta tiene relación directa con la pregunta anterior en donde se observa que el 100% de los empleados que contestaron que existen políticas en la unidad, consideran que estas son aplicadas eficientemente.

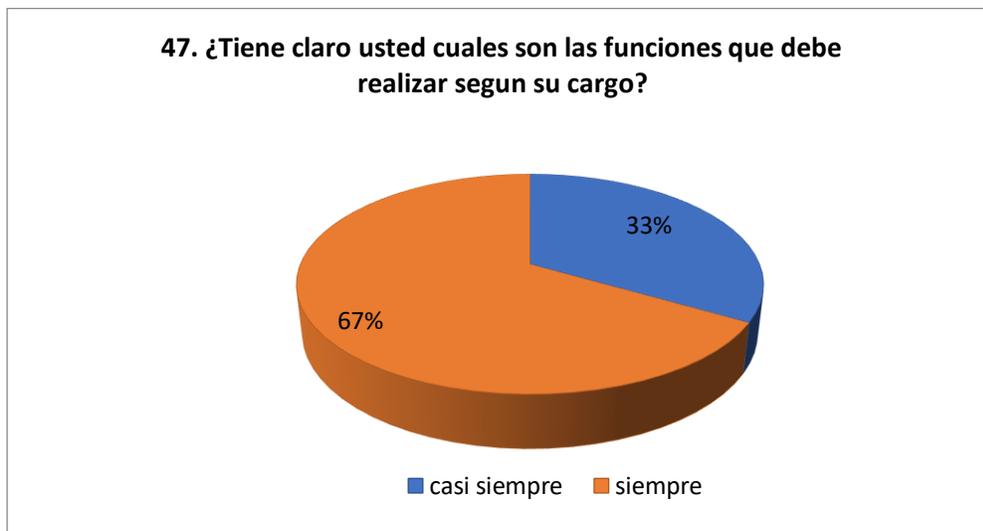
Funciones del Puesto

Objetivo VII: Identificar si los empleados conocen las funciones de sus puestos de trabajo.

Pregunta 41. ¿Tiene claro usted cuales son las funciones que debe realizar según su cargo?

	frecuencia	porcentaje
Nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre	2	33%
siempre	4	67%
total	6	100%

Gráfica No 45



Interpretación:

El 100% de los empleados casi siempre y siempre conoce y sabe hacer las funciones que su cargo requiere. De esta manera se facilita el logro de los objetivos propuestos.

Pregunta 42 Se considera calificado para desempeñar las funciones a su cargo

	frecuencia	porcentaje
nunca		
casi nunca		
a veces		
casi siempre		
siempre	6	100%
total	6	100%

Gráfica No 46



Interpretación:

Todos los empleados de la facultad de medicina se consideran capaces de realizar las funciones que desempeñan hoy en día. Lo cual no quiere decir que las tareas que tiene asignadas están de acuerdo a sus capacidades.

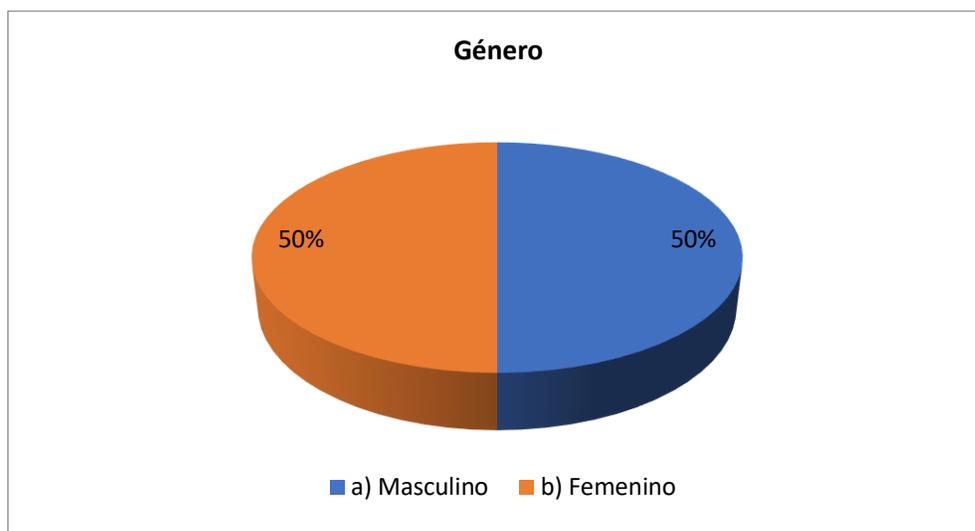
Anexo N°5

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE
LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

1. Genero

Genero	frecuencia	porcentaje
a) Masculino	3	50%
b) Femenino	3	50%
	6	100%

Gráfica No 47



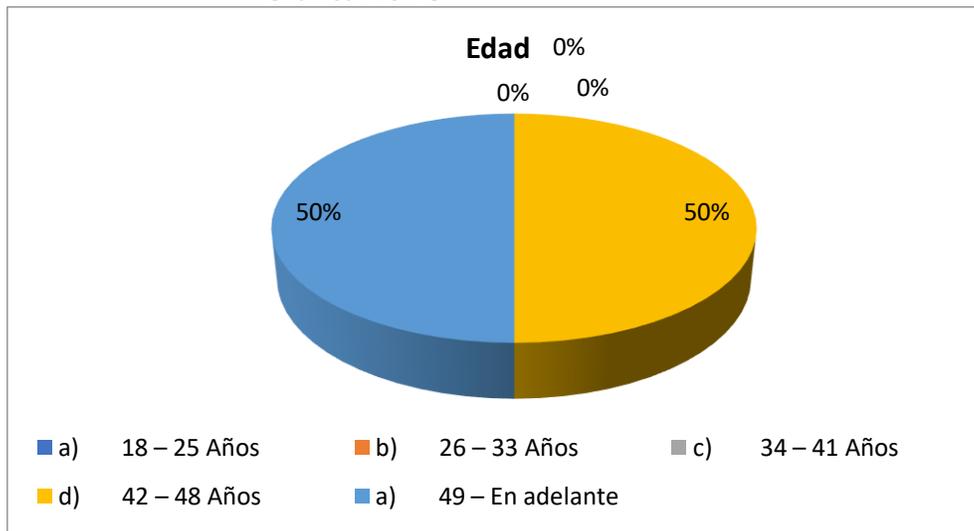
Interpretación:

En la unidad de Recursos Humanos hay equidad de género.

2. Edad

Edad	frecuencia	porcentaje
a) 18 – 25 Años	0	0%
b) 26 – 33 Años	0	0%
c) 34 – 41 Años	0	0%
d) 42 – 48 Años	3	50%
e) 49 – En adelante	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 48



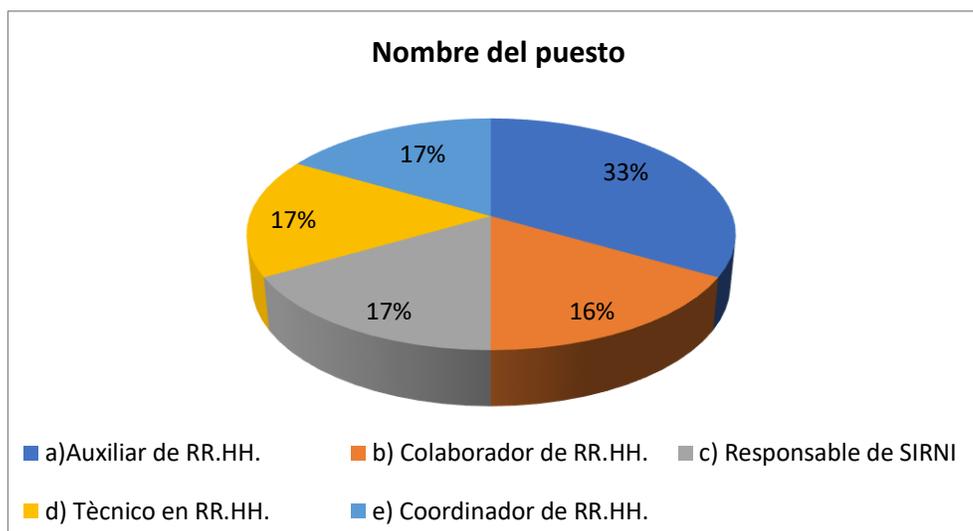
Interpretación:

Se puede observar la falta de personal joven que pueda inyectar nuevas ideas, también el hecho que la mayoría de los empleados puede estar cerca del tiempo de jubilarse lo que recae en la necesidad de contratar nuevo personal.

3. Nombre del puesto

Nombre del puesto	frecuencia	porcentaje
a)Auxiliar de RR.HH.	2	33%
b) Colaborador de RR.HH.	1	17%
c) Responsable de SIRNI	1	17%
d) Técnico en RR.HH.	1	17%
e) Coordinador de RR.HH.	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 49



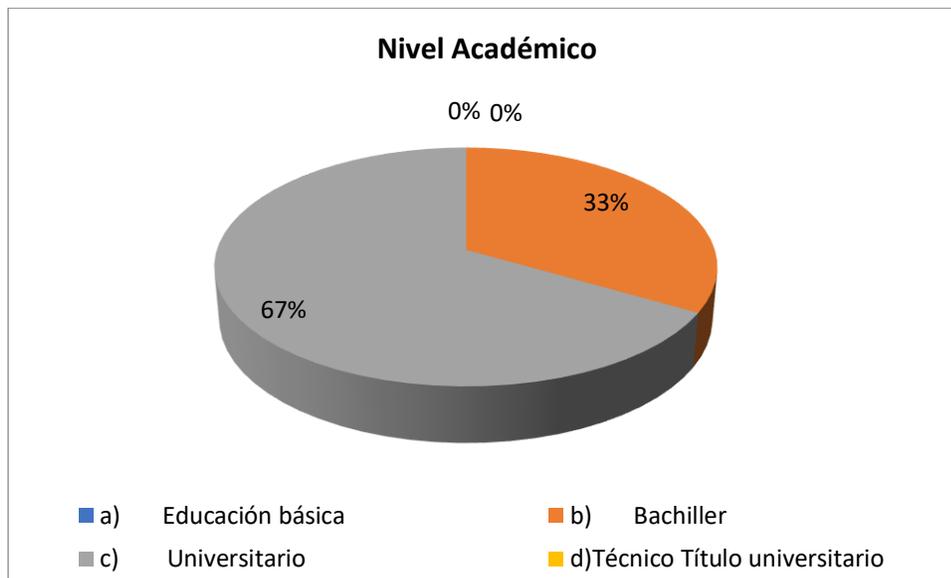
Interpretación:

La totalidad de los puestos en esta unidad son administrativos-operativos, lo que quiere decir que son subordinados por tanto no toman decisiones.

4. Nivel Académico

	Nivel académico	frecuencia	porcentaje
a)	Educación básica	0	0%
b)	Bachiller	2	33%
c)	Universitario	4	67%
d)	Técnico, Título Universitario	0	0%
Total		6	100%

Gráfica No 50



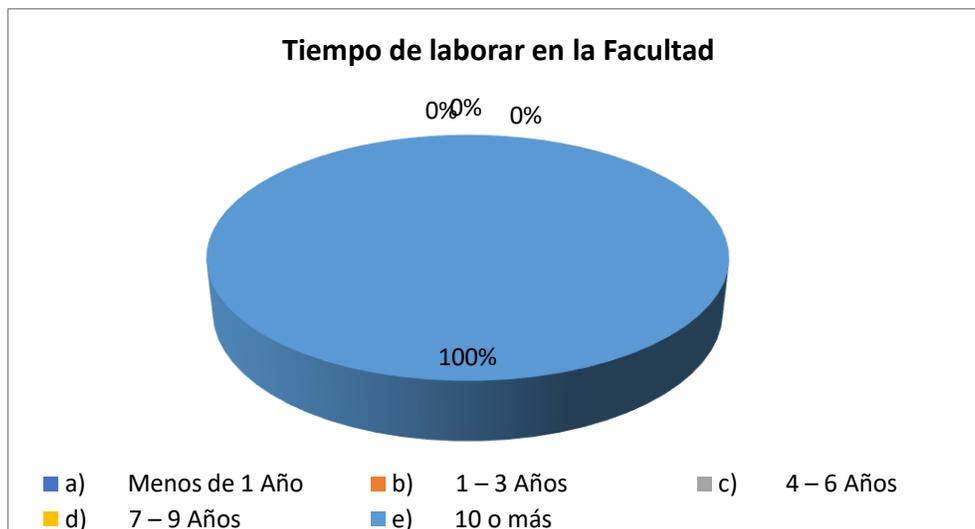
Interpretación:

Al consultar sobre el nivel académico en esta encuesta, se obtuvo que la mayoría tiene estudios universitarios sin haberlos concluido y una tercera parte solo ha cursado hasta bachiller.

5. Tiempo de laborar en la Facultad

Tiempo de laborar en la Facultad	frecuencia	porcentaje
a) Menos de 1 Año	0	0%
b) 1 – 3 Años	0	0%
c) 4 – 6 Años	0	0%
d) 7 – 9 Años	0	0%
e) 10 o más	6	100%
Total	6	100%

Gráfico No 51



Interpretación:

El total de los empleados cuenta con más de 10 años de laborar en la unidad lo que demuestra una buena estabilidad laboral y conlleva en la tranquilidad del personal.

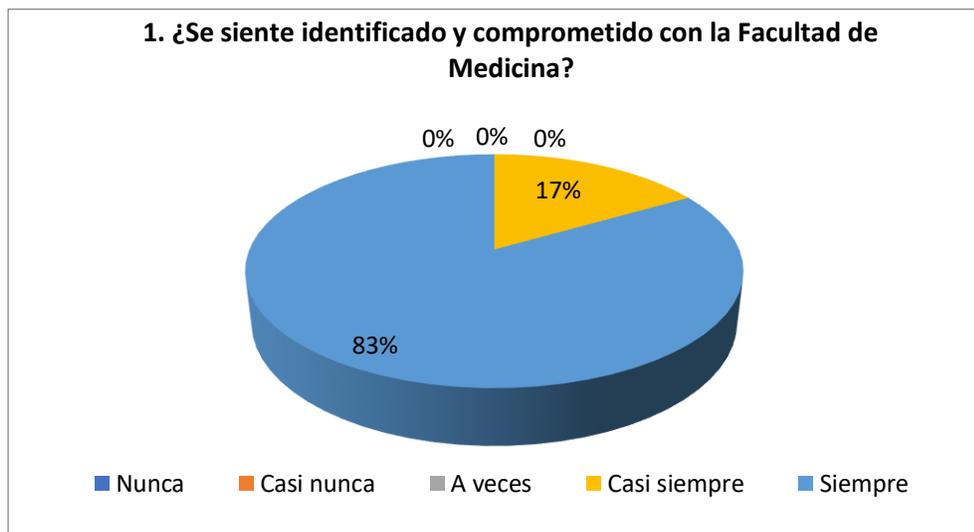
Filosofía Institucional

Objetivo I: Medir el grado de identificación que poseen los empleados de la Facultad de Medicina con respecto a la filosofía institucional.

Pregunta No1 ¿Se siente identificada y comprometida con la Facultad de Medicina?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
Total	6	100%

Gráfica No 52



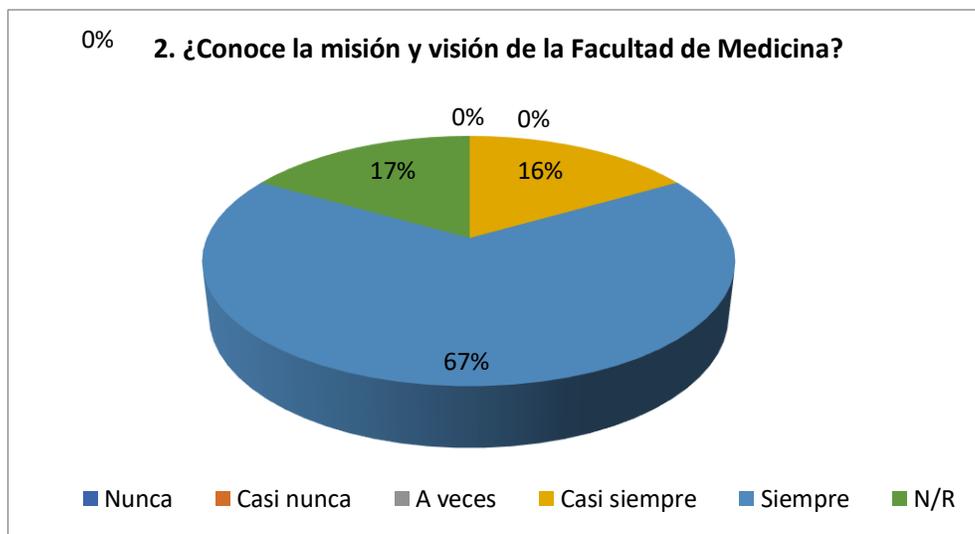
Interpretación:

La totalidad de los empleados se siente identificada y comprometida con la Facultad de Medicina

Pregunta No 2 ¿Conoce la misión y visión de la Facultad de Medicina?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	4	67%
N/R	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 53



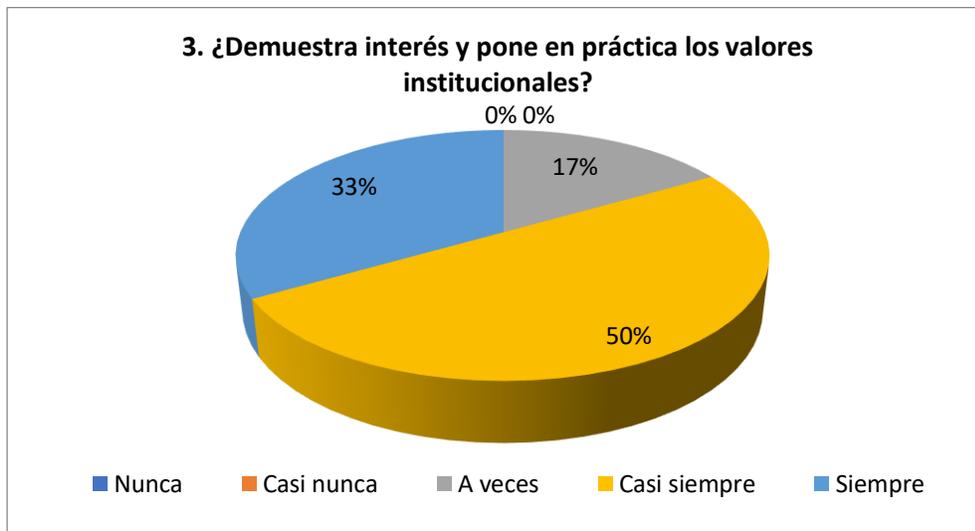
Interpretación:

Es muy importante recalcar que la misión y visión dentro de la organización ayuda a cada empleado a descubrir lo que quiere y para donde van enfocados sus objetivos, de acuerdo con los resultados obtenidos la totalidad del personal conoce la misión y visión de la Facultad De Medicina.

Pregunta No3 ¿Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	3	50%
Siempre	2	33%
Total	6	100%

Gráfica No 54



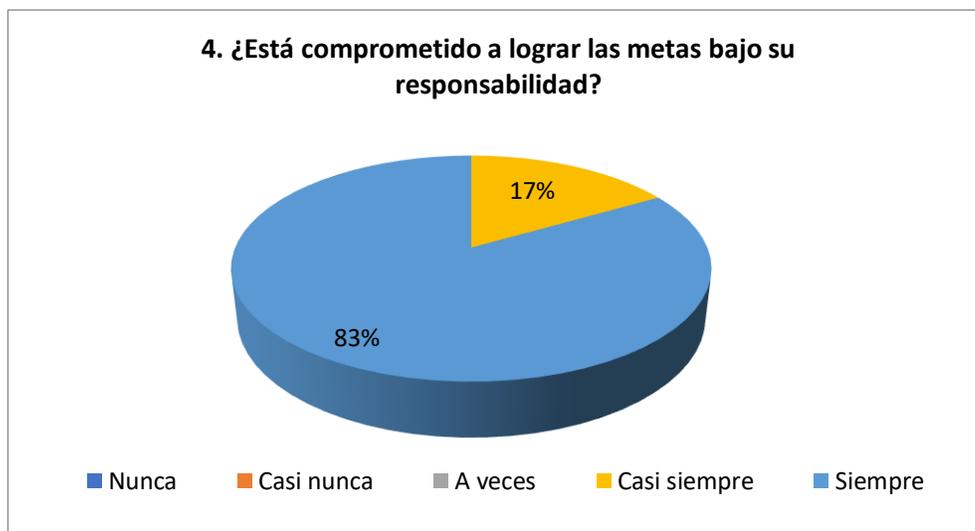
Interpretación:

La mayoría de los empleados, siempre o casi siempre demuestran interés y practican los valores institucionales.

Pregunta No 4 ¿Está comprometido a lograr las metas bajo su responsabilidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 55



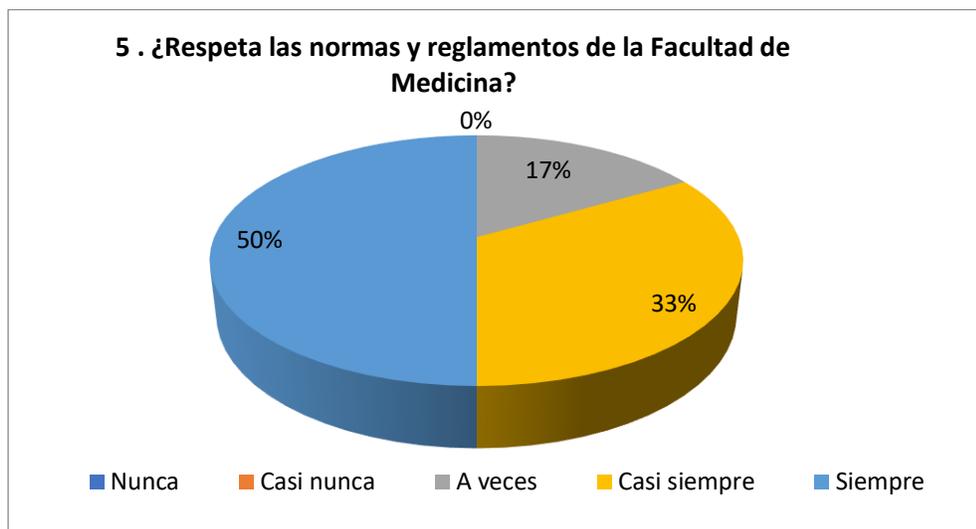
Interpretación:

El 100% del personal cumple sus metas, ya que siempre o casi siempre están comprometidos a logro de las metas bajo su responsabilidad.

Pregunta No 5 ¿Respetan las normas y reglamentos de la Facultad de Medicina?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 56



Interpretación:

Se puede evidenciar el respeto a las normas y reglamentos de la Facultad por parte de los empleados ya que más del 80% casi siempre o siempre respetan las normas y reglamentos y una quinta parte dice que a veces. Para lograr un clima laboral agradable existen ciertos comportamientos que los colaboradores deben evitar y para eso deben de apegarse a las normas y reglamentos establecidos.

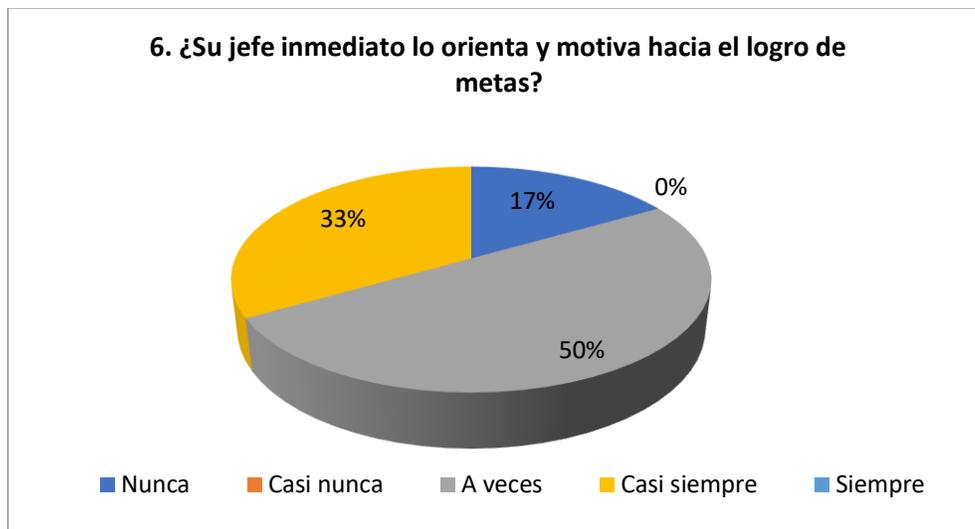
Liderazgo

Objetivo II: Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

Pregunta No 6 ¿Su jefe inmediato lo orienta y motiva hacia el logro de metas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	1	17%
A veces	3	50%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
Total	6	100%

Gráfica No 57



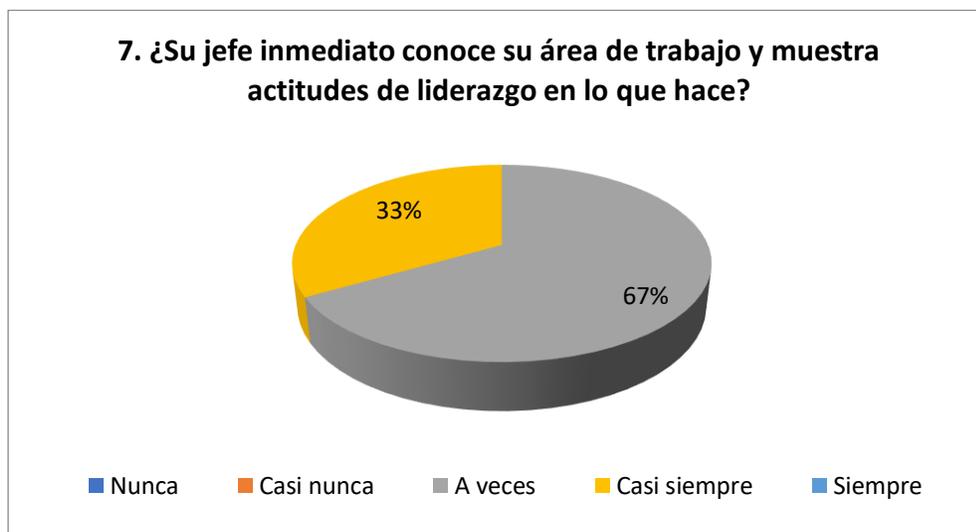
Interpretación:

La mayoría de los empleados considera que a veces y casi nunca su jefe lo orienta y motiva a alcanzar las metas, en contraste con la otra parte que considera que casi siempre son motivados.

Pregunta No 7 ¿Su jefe inmediato conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en lo que hace?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	4	67%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 58



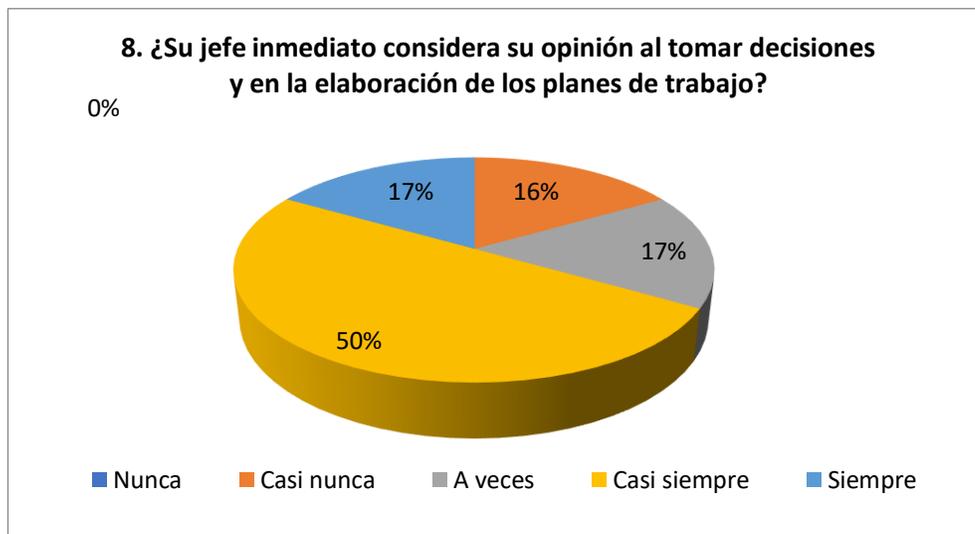
Interpretación:

Para las empresas de éxito es muy importante contar con personas altamente motivadas que diariamente se propongan objetivos y que se preocupen por los resultados obtenidos, involucrándose con cada uno de sus colaboradores impulsándolos a ser mejores, en este caso los resultados de las encuestas indican que su jefe inmediato a veces o casi siempre conoce el área de trabajo de sus subordinados y muestra actitudes de liderazgo.

Pregunta No 8 ¿Su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	1	17%
Casi siempre	3	50%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 59



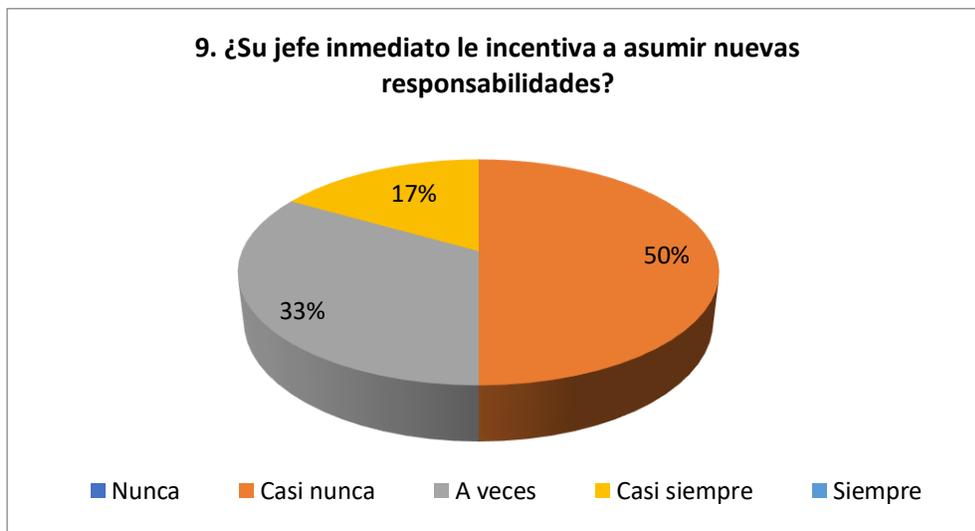
Interpretación:

Los resultados que se obtuvieron al preguntar a los empleados de esta unidad si su jefe considera su opinión al tomar decisiones son divergentes dado que más de la mitad consideran que son tomadas en cuenta sus opiniones y una quinta parte considera que pocas veces se toma en cuenta su opinión.

Pregunta No 9 ¿Su jefe inmediato le incentiva a asumir nuevas responsabilidades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	50%
A veces	2	33%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 60



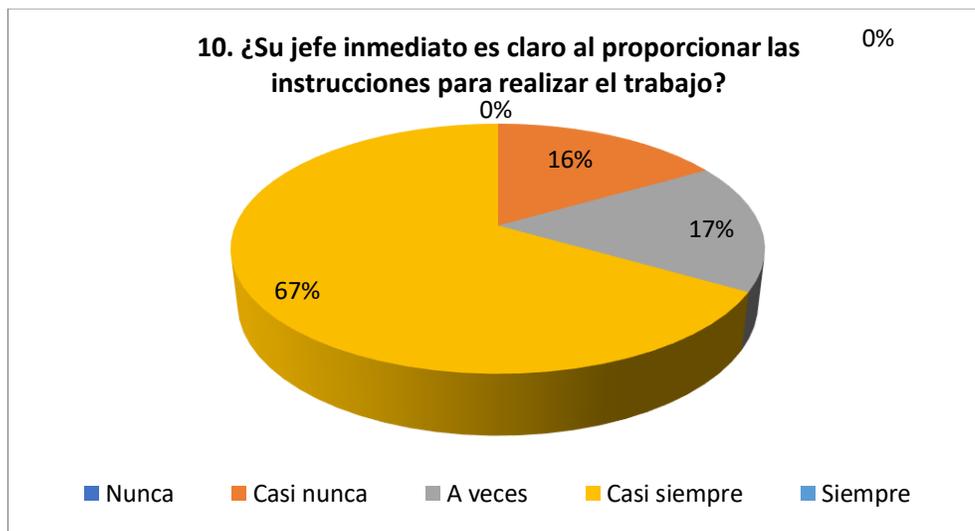
Interpretación:

La mayoría de los colaboradores afirman que su jefe casi nunca o nunca les incentiva a asumir nuevos retos y cumplir con las responsabilidades asignadas y un porcentaje pequeño que indica que su jefe casi siempre les incentiva.

Pregunta No 10 ¿Su jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	1	17%
Casi siempre	4	67%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 61



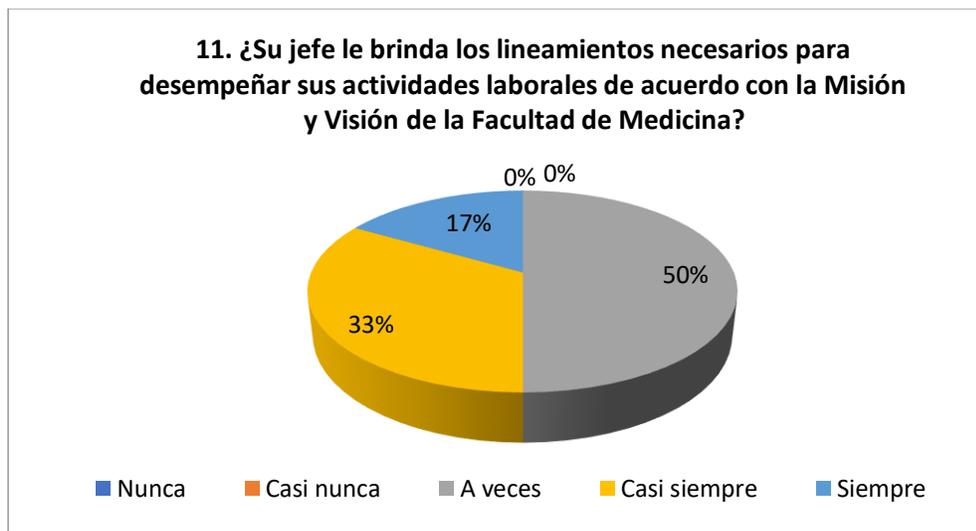
Interpretación:

El total de la encuesta se considera que el jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo ya que casi siempre fue el mayor porcentaje y solo una pequeña parte no tiene cien por ciento claro lo asignado pero si reciben las instrucciones.

Pregunta No 11 ¿Su jefe le brinda los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo con la Misión y Visión de la Facultad de Medicina?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	50%
Casi siempre	2	33%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 62



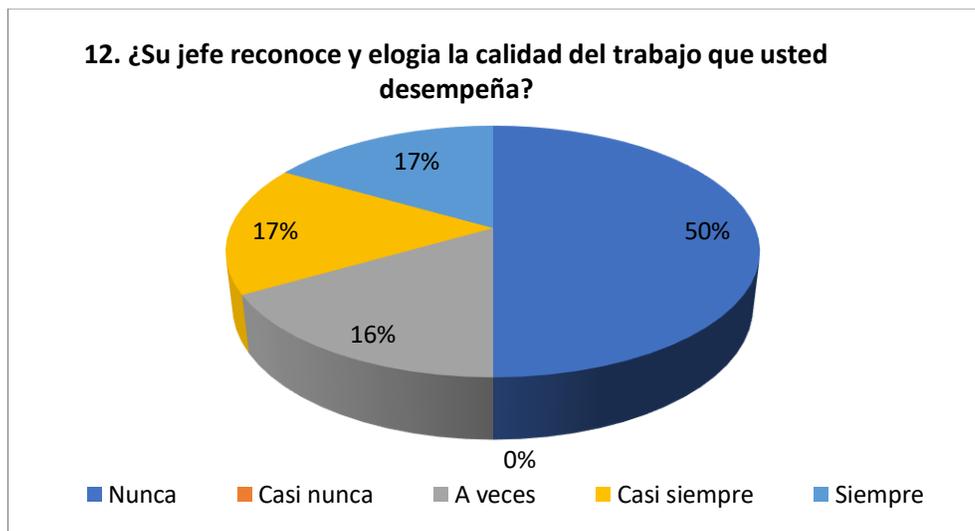
Interpretación:

La totalidad de las respuestas a la interrogante que si su jefe le brinda los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Facultad de Medicina fue mayor las respuestas de a veces y casi siempre en comparación a un porcentaje menor que dijo que siempre.

Pregunta No 12 ¿Su jefe reconoce y elogia la calidad del trabajo que usted desempeña?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	50%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	1	17%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 62



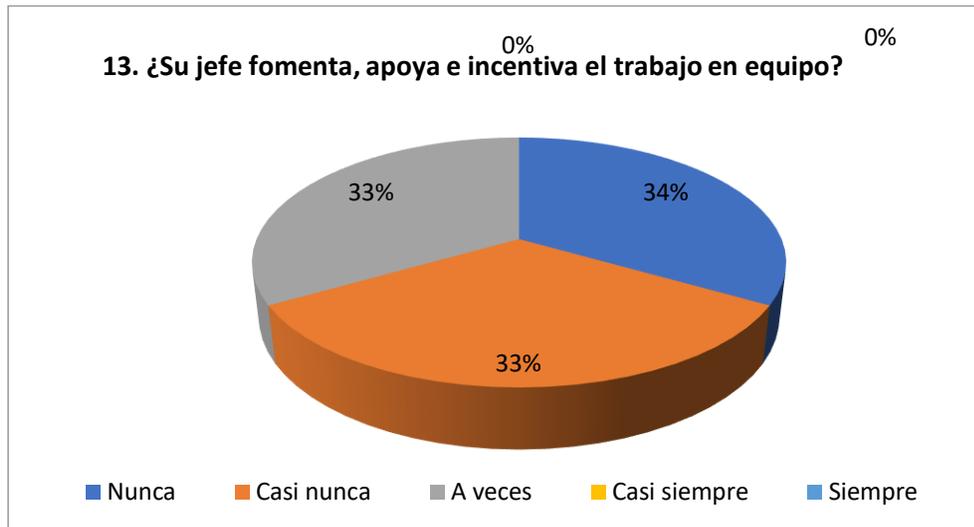
Interpretación:

La mitad de los empleados afirman que nunca su jefe los reconoce y elogia la calidad de su trabajo, en contraste con la otra mitad asegura que a veces, casi siempre y siempre su jefe reconoce su desempeño en las labores encomendadas.

Pregunta No 13 ¿Su jefe fomenta, apoya e incentiva el trabajo en equipo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	33%
Casi nunca	2	33%
A veces	2	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 63



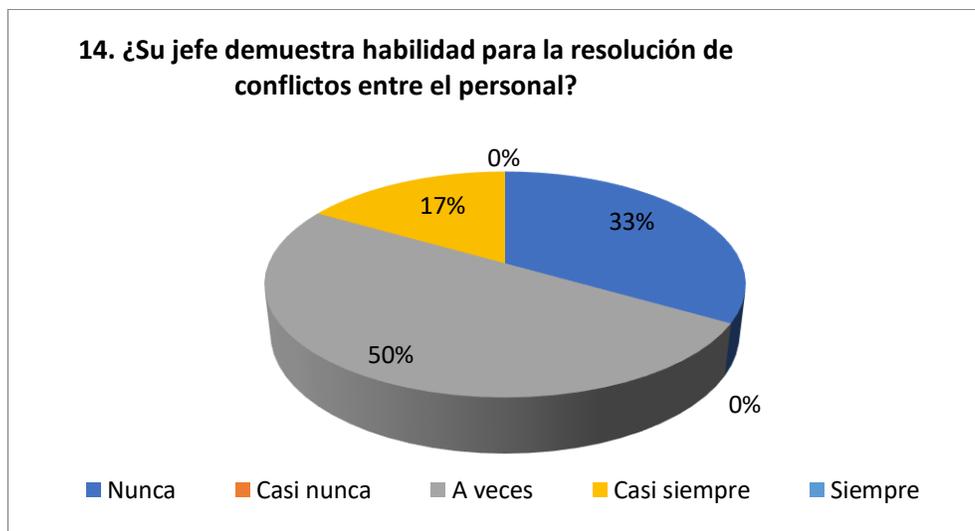
Interpretación:

En su mayoría el jefe nunca y casi nunca los apoya e incentiva el trabajo en equipo, mientras que un pequeño porcentaje manifiesta que a veces reciben apoyo e incentivo en el trabajo en equipo.

Pregunta No 14 ¿Su jefe demuestra habilidad para la resolución de conflictos entre el personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	33%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	50%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 64



Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirman que a veces y casi siempre su jefe demuestra habilidades para la resolución de conflictos entre el personal otra parte de los empleados aseguran que su jefe nunca demuestra esas habilidades.

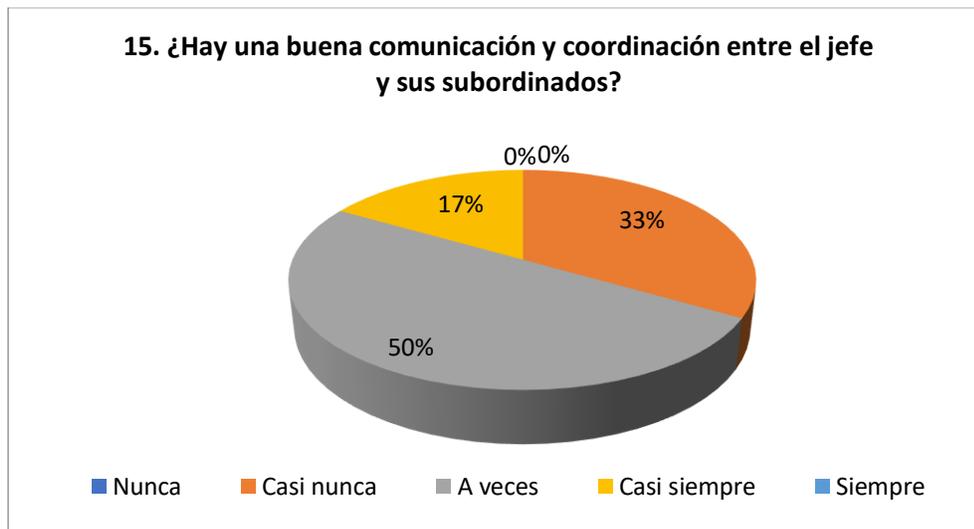
Estructura Organizativa

Objetivo III: Medir si la estructura organizativa de la Facultad de Medicina permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

Pregunta No 15 ¿Hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	33%
A veces	3	50%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
Total	6	100%

Gráfica No 65



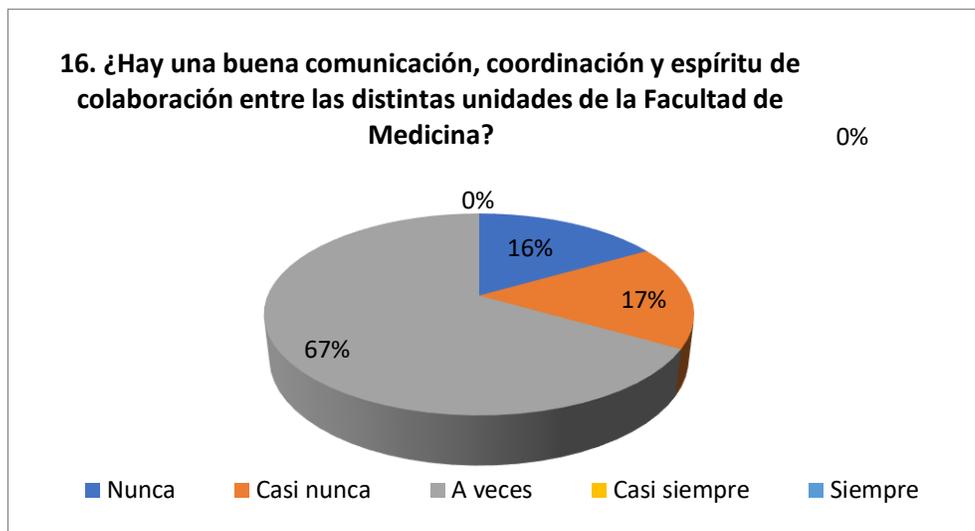
Interpretación:

A veces y casi siempre los trabajadores afirman que hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y ellos y solo una pequeña porción dice que casi nunca.

Pregunta No 16 ¿Hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Facultad de Medicina?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	1	17%
A veces	4	67%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 66



Interpretación:

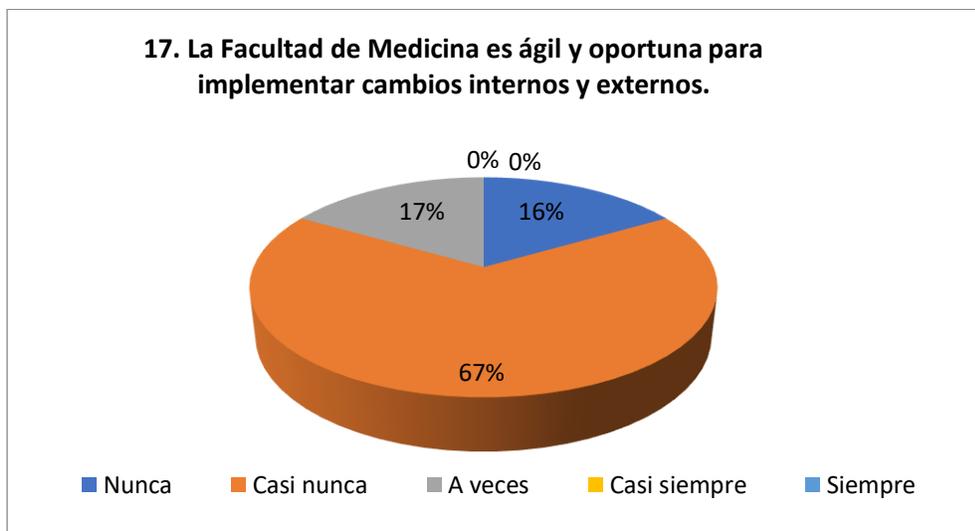
La mayoría de los encuestados consideran que a veces hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas

unidades de la Facultad de Medicina, mientras que un porcentaje pequeño considera que nunca encuentran que la comunicación.

Pregunta No 17 La Facultad de Medicina es ágil y oportuna para implementar cambios internos y externos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	4	67%
A veces	1	17%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 67



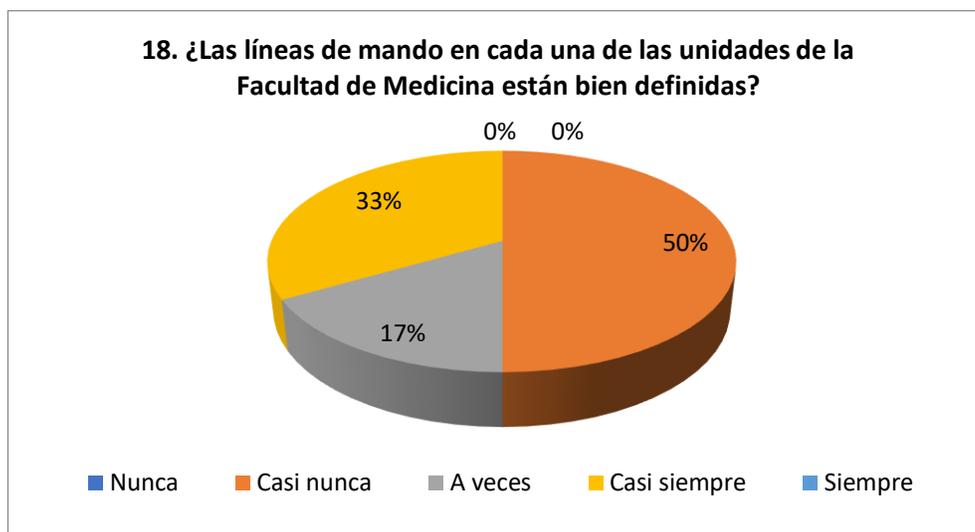
Interpretación:

El mayor porcentaje a la interrogante que si la Facultad de Medicina es ágil y oportuna para implementar cambios internos y externos se obtuvo en casi nunca el mayor porcentaje en contraparte a otros que contestaron que a veces y nunca.

Pregunta No 18 ¿Las líneas de mando en cada una de las unidades de la Facultad de Medicina están bien definidas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	50%
A veces	1	17%
Casi siempre	2	33%
Siempre	0	0%
Total	6	100%

Gráfica No 68



Interpretación:

Los resultados obtenidos en la interrogante que si las líneas de mando en cada una de las unidades de la Facultad de Medicina están bien definidas, refleja que la mayor parte de los empleados no tienen definidas las líneas de mando afirmando que casi nunca están definidas las líneas de mando teniendo el mayor porcentaje en las respuestas.

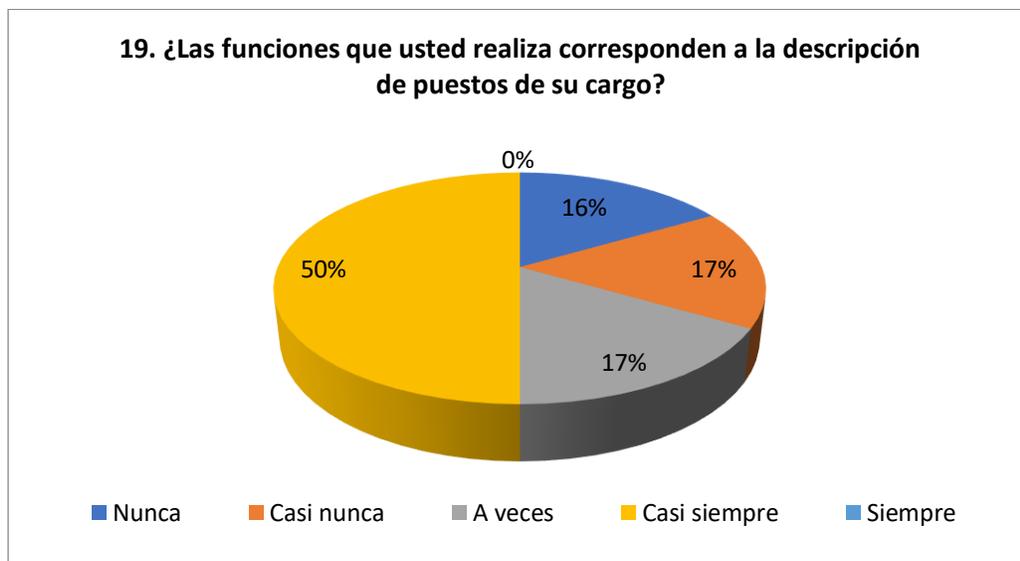
Análisis de puesto de trabajo

Objetivo IV: Medir el grado de involucramiento en la planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

Pregunta No 19 ¿Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puestos de su cargo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	1	17%
A veces	1	17%
Casi siempre	3	50%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 69



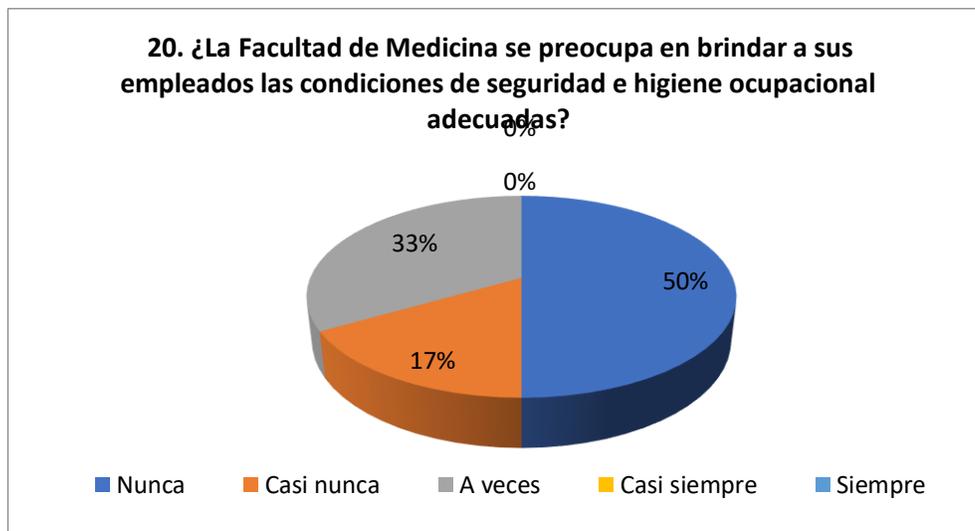
Interpretación:

La mayoría de los empleados consideran que casi siempre y a veces las funciones que realizan si corresponden a la descripción de su cargo, hay una minoría de empleados que asegura que nunca las funciones que realizan corresponden a su cargo.

Pregunta No 20 ¿La Facultad de Medicina se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	50%
Casi nunca	1	17%
A veces	2	33%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 70



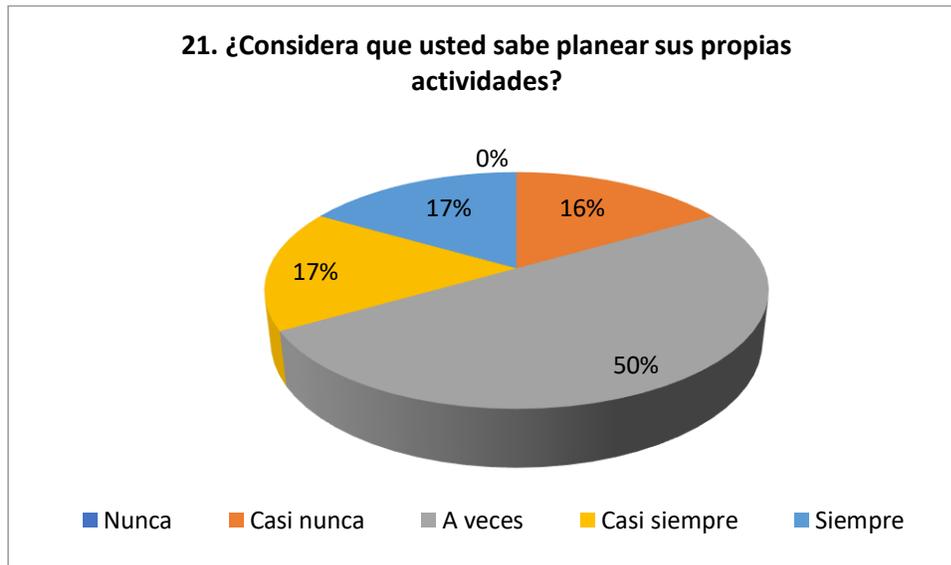
Interpretación:

En un porcentaje mayor los empleados afirman que nunca y casi nunca la Facultad se preocupa por brindar a los empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional. Es muy importante que en las empresas apliquen medidas y desarrollen las actividades necesarias para la prevención de riesgos, por lo que la Facultad de Medicina debe brindar a los empleados las condiciones necesarias y adecuadas para su seguridad.

Pregunta No 21 ¿Considera que usted sabe planear sus propias actividades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	3	50%
Casi siempre	1	17%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 71



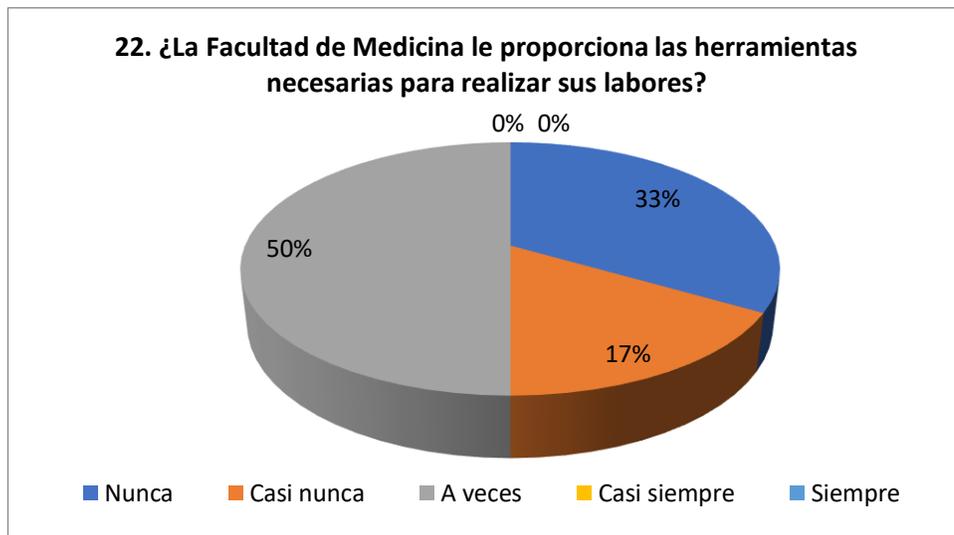
Interpretación:

La mayoría de los empleados consideran que saben planear sus propias actividades a través de la planeación, se fijan metas y se definen pasos a seguir para el cumplimiento de las actividades que realiza, adquiriendo así un compromiso para el logro de las mismas.

Pregunta No 22 ¿La Facultad de Medicina le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	33%
Casi nunca	1	17%
A veces	3	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 72



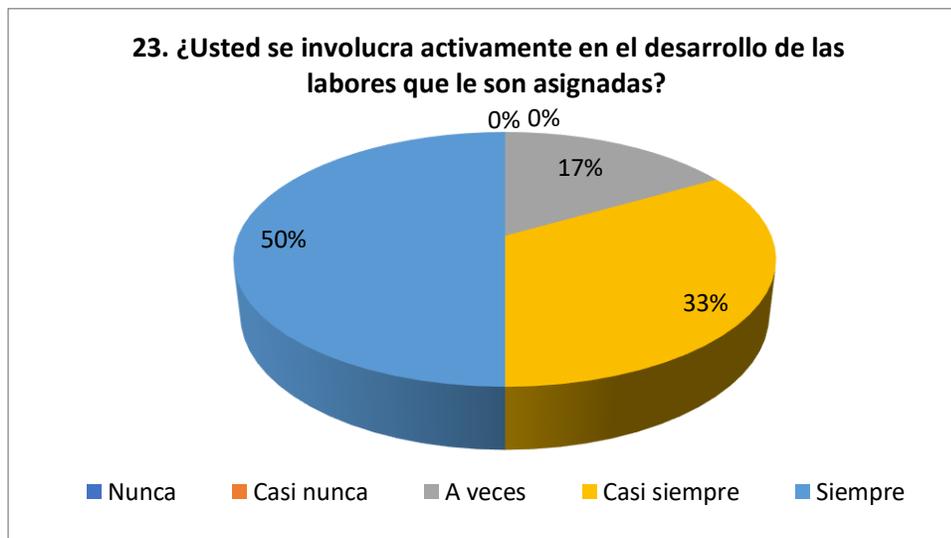
Interpretación:

La mitad de los encuestados considera que nunca y casi nunca la Facultad de Medicina proporciona las herramientas necesarias para realizar de sus labores cumplir con los objetivos establecidos, sin embargo la otra mitad considera que a veces se les proporciona.

Pregunta No 23 ¿Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 73



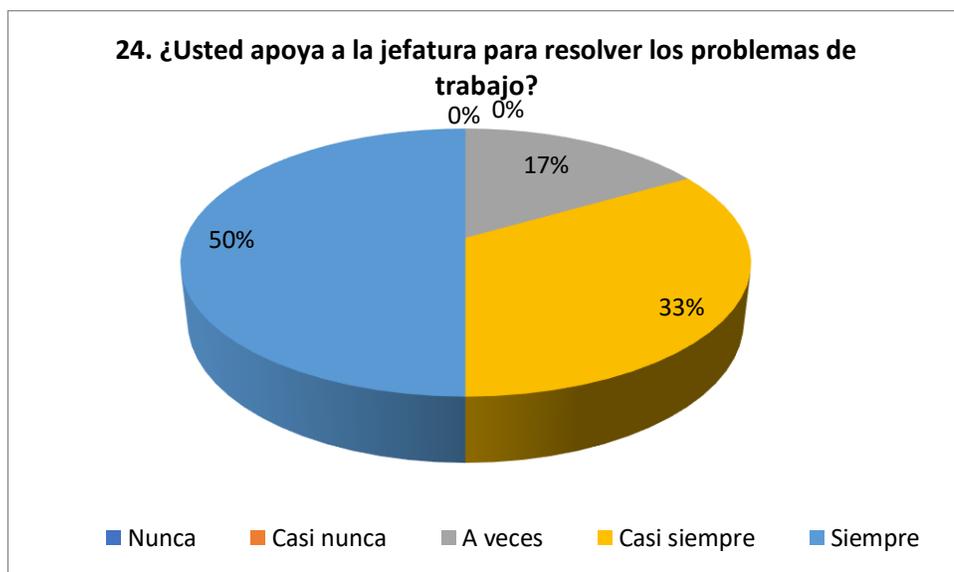
Interpretación:

La mayoría de los empleados aseguran que siempre y casi siempre se involucran activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas a su puesto de trabajo por lo que indica que obtienen los resultados esperados.

Pregunta No 24 ¿Usted apoya a la jefatura para resolver los problemas de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 74



Interpretación:

La mayoría de los empleados consideran que siempre y casi siempre apoyan a su jefe para resolver los problemas de trabajo que enfrentan en sus unidades ya que esto conlleva a motivar un cambio productivo y mejora la comprensión entre los miembros del equipo de trabajo.

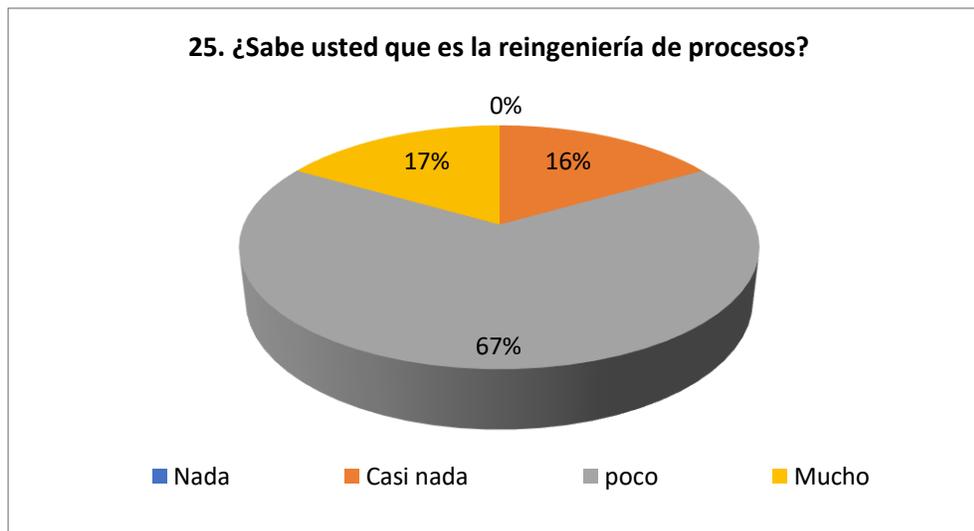
Reingeniería de Procesos

Objetivo V: Medir el grado de conocimiento sobre reingeniería de procesos en los empleados de cada unidad.

Pregunta No 25 ¿Sabe usted que es la reingeniería de procesos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Casi nada	1	17%
Poco	4	67%
Mucho	1	17%
Total	6	100%

Gráfica No 75



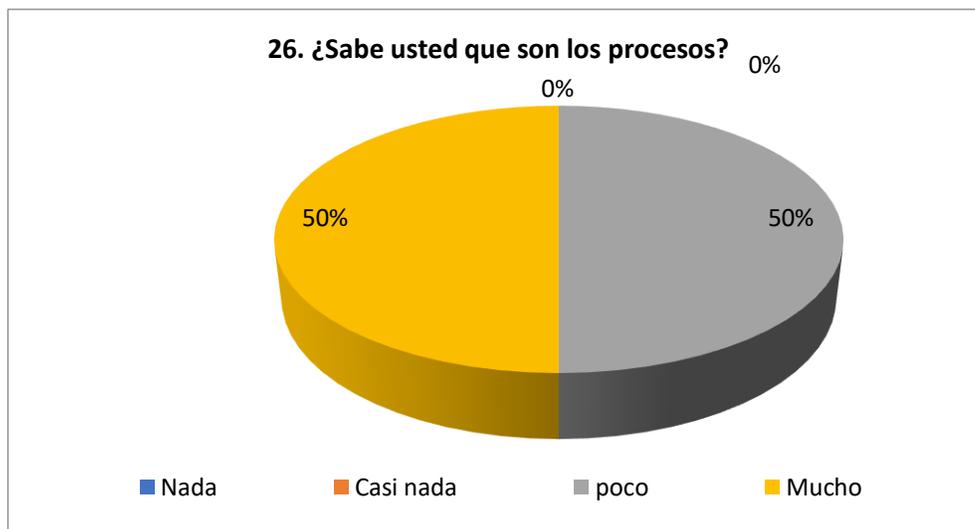
Interpretación:

La mayoría los empleados saben poco y casi nada sobre la reingeniería de procesos, en contraste con un pequeño porcentaje afirma que sabe mucho sobre el tema.

Pregunta No 26 ¿Sabe usted que son los procesos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Casi nada	0	0%
poco	3	50%
Mucho	3	50%
Total	6	100%

Gráfica No 76



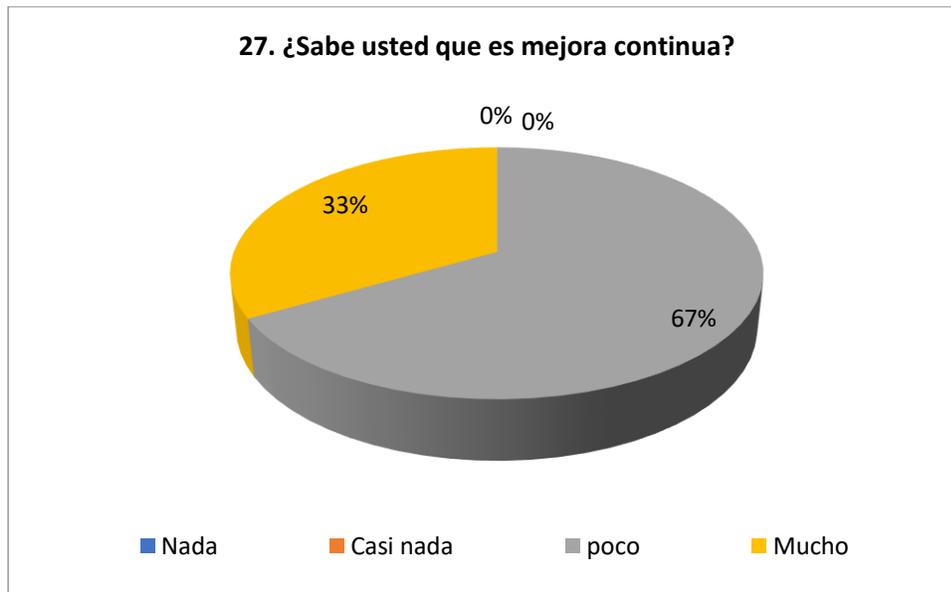
Interpretación:

La mitad de los empleados conoce mucho de lo que son los procesos en contraste de la otra mitad que sabe poco o casi nada acerca del tema.

Pregunta No 27 ¿Sabe usted que es mejora continua?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0%
Casi nada	0	0%
Poco	4	67%
Mucho	2	33%
Total	6	100%

Gráfica No 77



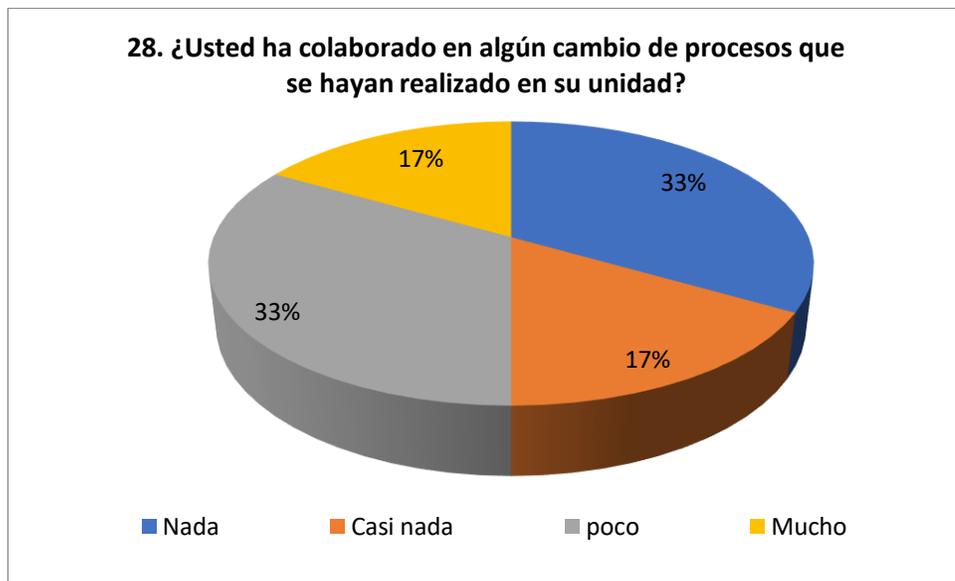
Interpretación:

La mayoría de los colaboradores conoce poco a cerca de la mejora continua por medio de ella se intenta optimizar y aumentar la calidad de un proceso o de un servicio dentro de la unidad de trabajo, sin embargo hay un pequeño porcentaje que si sabe mucho respecto al tema

Pregunta No 28 ¿Usted ha colaborado en algún cambio de procesos que se hayan realizado en su unidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	33%
Casi nada	1	17%
poco	2	33%
Mucho	1	17%
Total	6	100%

Gráfica No 78



Interpretación:

El personal ha tenido experiencias diversas en cuanto a colaborar en algún cambio de procesos en su unidad desde ninguna colaboración hasta mucha colaboración destacando la mayor parte en poco y en nada.

Pregunta No 29 Que mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo:

- Actualizar manual de puestos que sean coherentes al desempeño de las funciones.
- No respondió.
- Implementar la creación del área “archivo”, contratación de por lo menos una persona más, olvidar a nivel de autoridades el concepto que aquí no hacemos nada.
- Digitalizar los datos del trabajador, pueden ser escaneados.
- Esta unidad no cuenta con una estructura definida, estructura de las funciones que los profesionales tienen, por lo tanto, si eso se mejora, la unidad funcionará mejor par que el personal no estaría sub-utilizado.
- Buen equipo informático, material de apoyo (papel, tinta), incentivos (aumento de salario, horas extras).

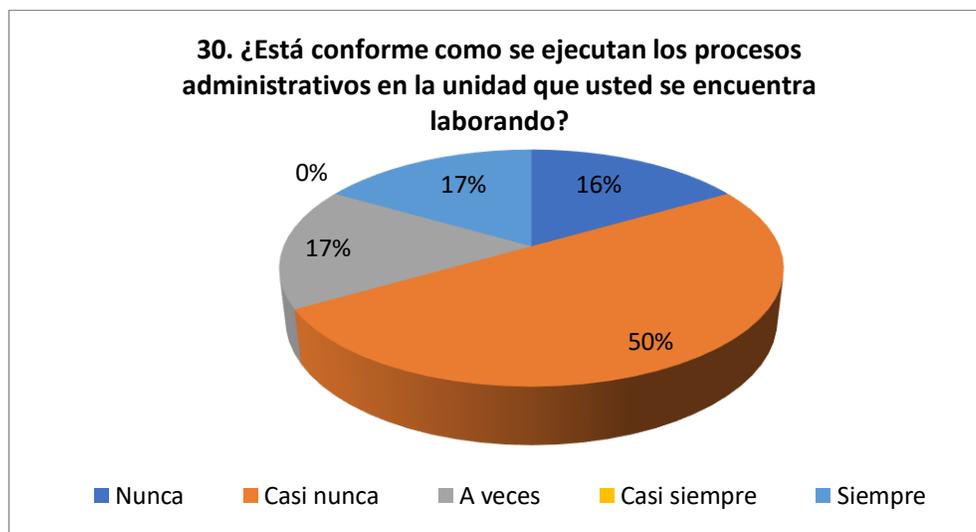
Análisis de disposición al cambio

Objetivo VI: Conocer en qué grado los empleados están dispuestos al cambio.

Pregunta No 30 ¿Está conforme como se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que usted se encuentra laborando?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	3	50%
A veces	1	17%
Casi siempre	0	0%
Siempre	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 79



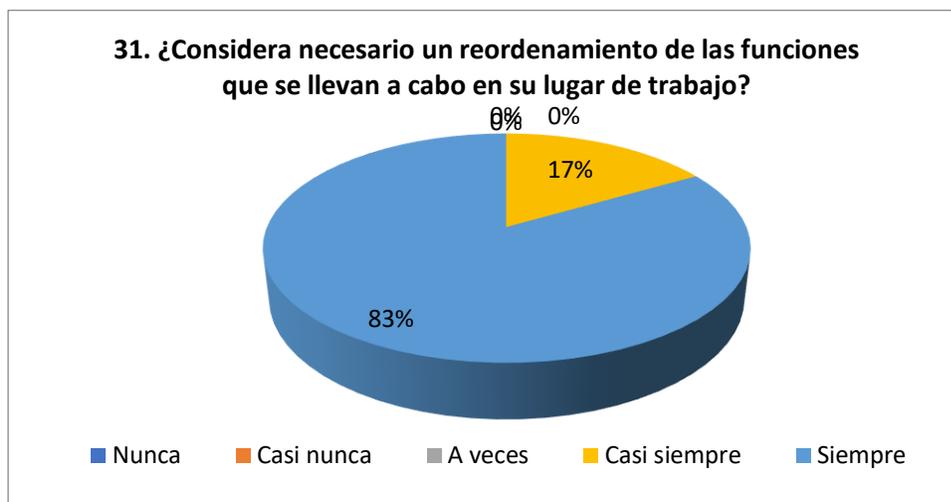
Interpretación:

La mayoría de los empleados encuestados afirman que nunca y casi nunca están conforme de la manera en cómo se ejecutan los procesos administrativos en la unidad que se encuentran laborando.

Pregunta No 31 ¿Considera necesario un reordenamiento de las funciones que se llevan a cabo en su lugar de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 80



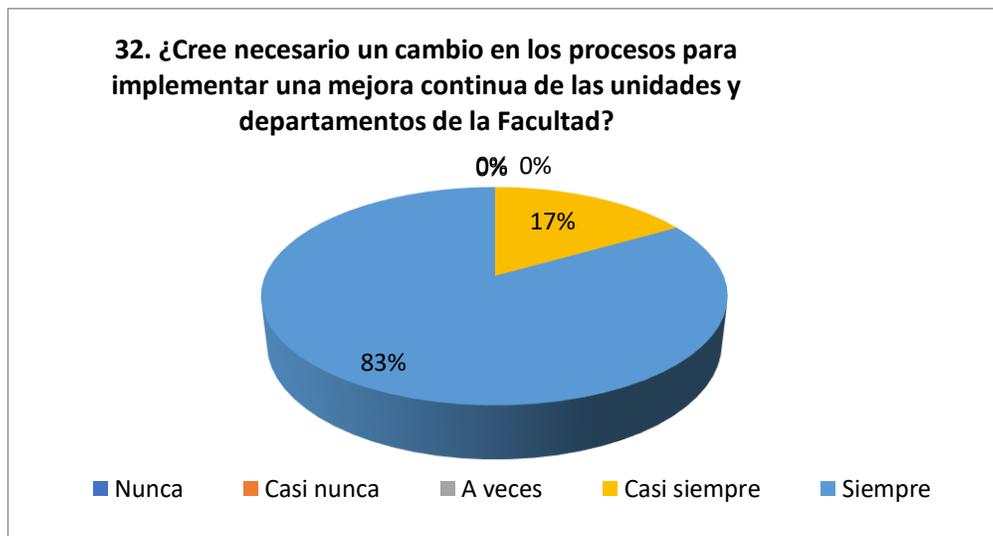
Interpretación:

La totalidad de los empleados encuestados afirman y están conscientes de que es necesario un reordenamiento de las funciones que realizan en su lugar de trabajo, esto indica que están abiertos al cambio para mejorar las funciones de cada puesto de trabajo.

Pregunta No 32 ¿Cree necesario un cambio en los procesos para implementar una mejora continua de las unidades y departamentos de la Facultad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 81



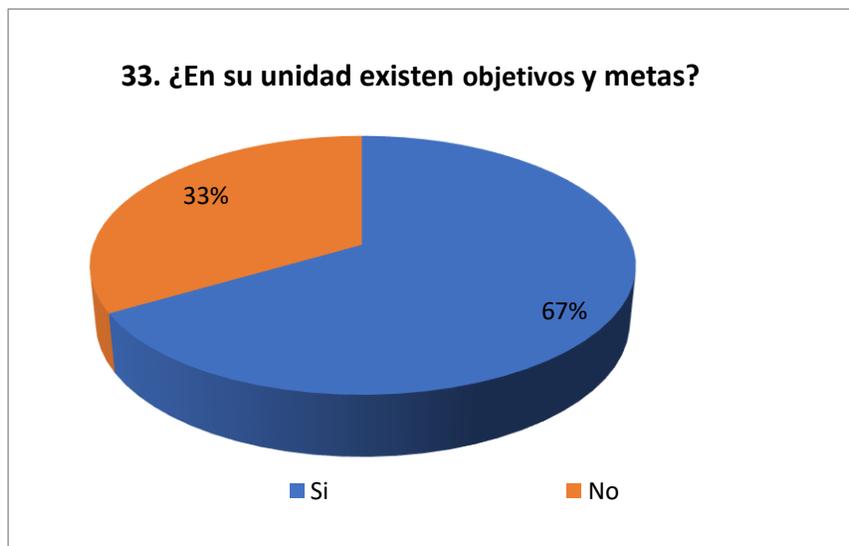
Interpretación:

La mayoría de los empleados Cree necesario un cambio en los procesos para implementar una mejora continua en las unidades y departamentos de la Facultad teniendo el mayor porcentaje siempre y casi siempre como se ve reflejado en las encuestas.

Pregunta No 33 ¿En su unidad existen objetivos y metas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
total	6	100%

Gráfica No 82



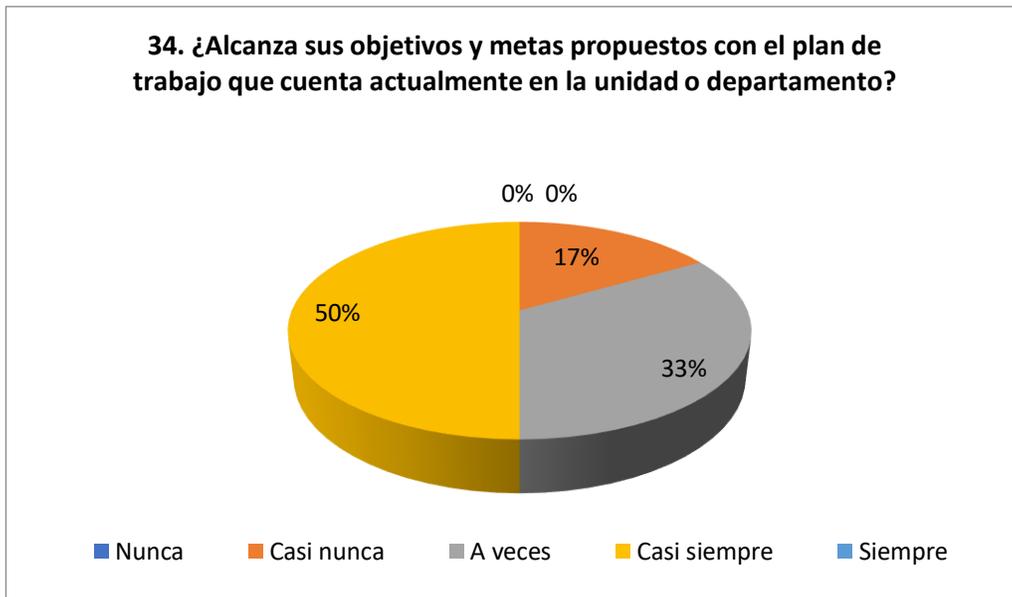
Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirma que en su unidad de trabajo si existen objetivos y metas, mientras que un pequeño porcentaje por alguna razón desconocida asegura no conocer si existen objetivos y metas en su unidad.

Pregunta No 34 ¿Alcanza sus objetivos y metas propuestos con el plan de trabajo que cuenta actualmente en la unidad o departamento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	17%
A veces	2	33%
Casi siempre	3	50%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 83



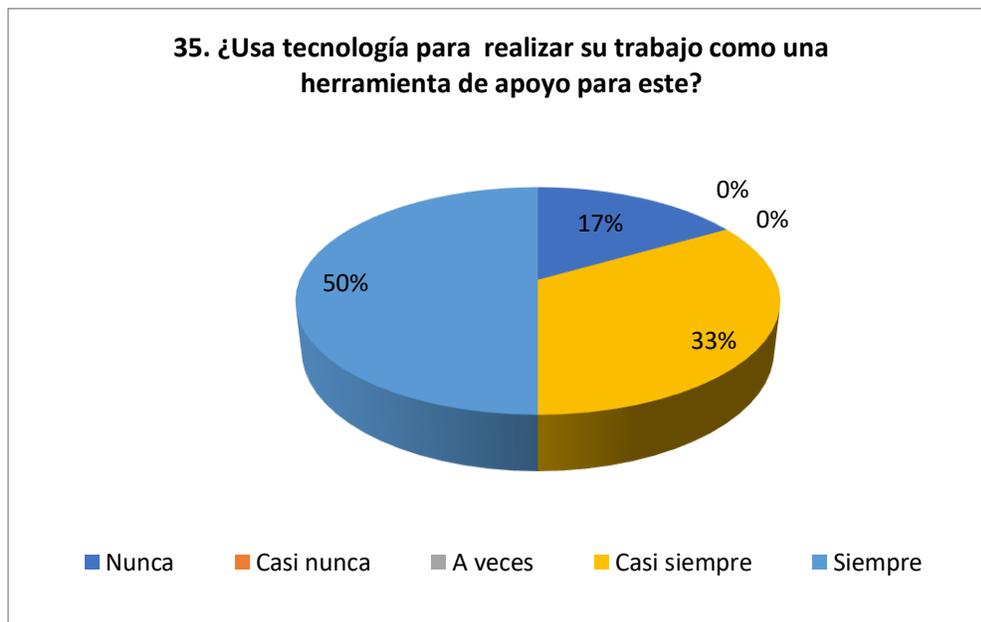
Interpretación:

La mayoría de los trabajadores consideran que a veces y casi siempre Alcanza sus objetivos y metas propuestos con el plan de trabajo que cuenta actualmente en la unidad o departamento mientras que una minoría de encuestados afirma que casi nunca logra sus objetivos y metas propuestas.

Pregunta No 35 ¿Usa tecnología para realizar su trabajo como una herramienta de apoyo para este?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	2	33%
Siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 84



Interpretación:

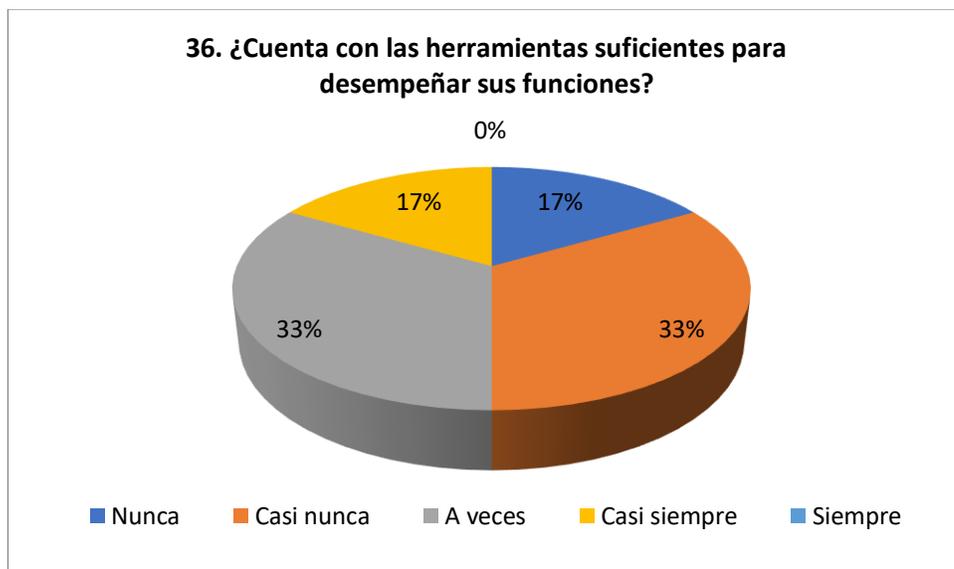
La mayoría de los empleados siempre y casi siempre considera que usa la tecnología para el desarrollo de las actividades ya que por medio de habilidades, destrezas o conocimientos permite avanzar mucho más rápido en diferentes campos, hay un pequeño porcentaje que asegura que nunca usa la

tecnología para la realización de su trabajo, esto se debe a el tipo de trabajo que realiza.

.Pregunta No 36 ¿Cuenta con las herramientas suficientes para desempeñar sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi nunca	2	33%
A veces	2	33%
Casi siempre	1	17%
Siempre	0	0%
total	6	100%

Gráfica No 85



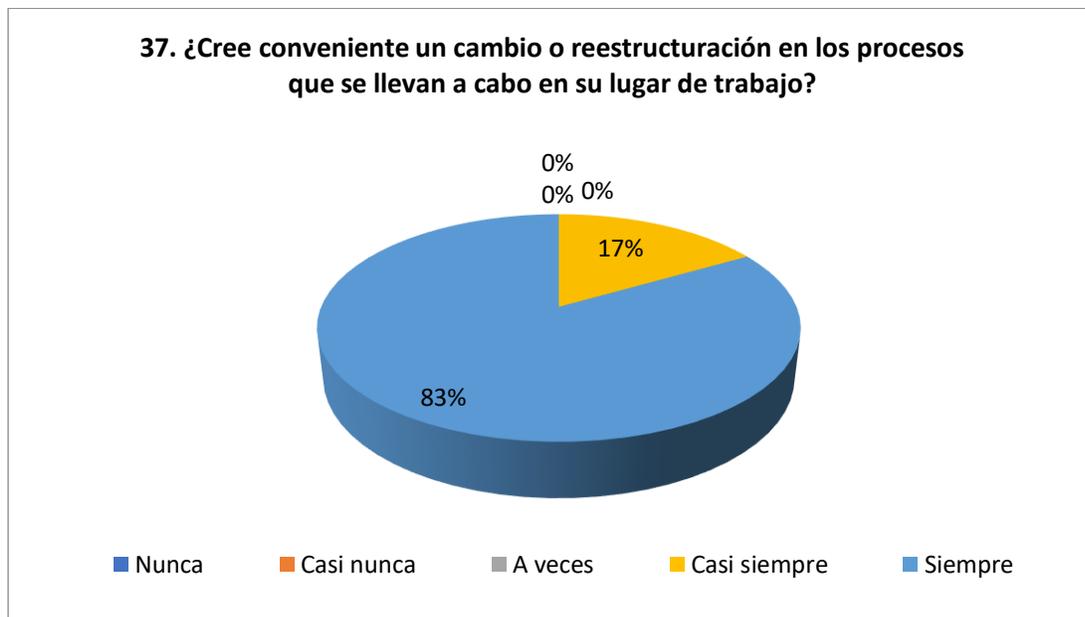
Interpretación:

La mayoría los encuestados consideran que nunca, casi nunca y a veces cuentan con las herramientas suficientes que faciliten la realización de las actividades para desempeñar la funciones de trabajo.

Pregunta No 37 ¿Cree conveniente un cambio o reestructuración en los procesos que se llevan a cabo en su lugar de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	1	17%
Siempre	5	83%
total	6	100%

Gráfica No 86



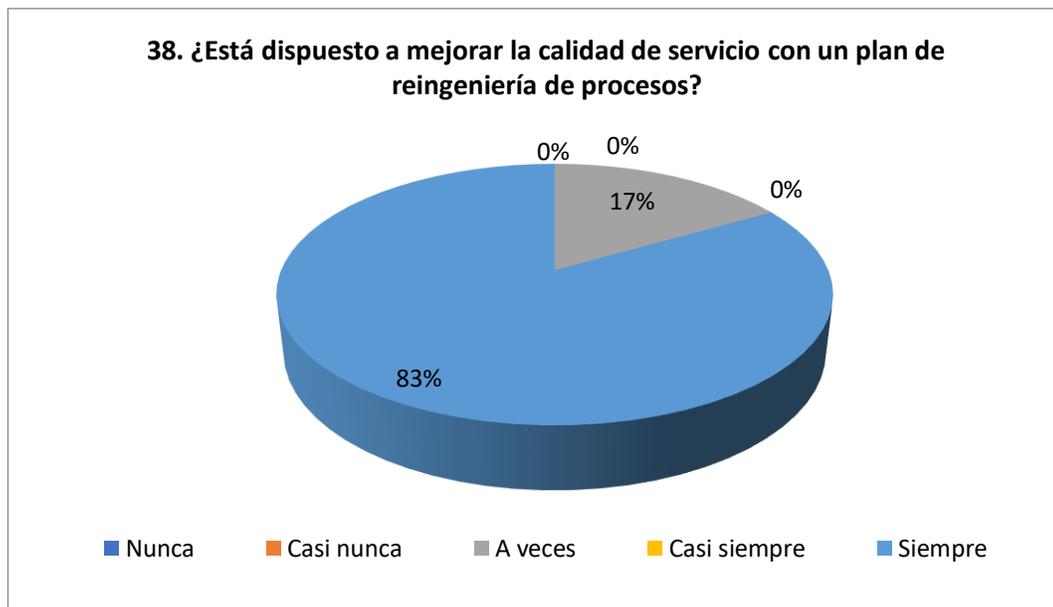
Interpretación:

El total de los empleados están conscientes siempre y casi siempre que es conveniente adaptarse al entorno que los rodea y a los constantes cambios que se van generando a su alrededor por lo que de la capacidad de adaptación dependerá el éxito o fracaso, esto implica un cambio drástico dentro de los procesos.

Pregunta No 38 ¿Está dispuesto a mejorar la calidad de servicio con un plan de reingeniería de procesos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	17%
Casi siempre	0	0%
Siempre	5	83%
Total	6	100%

Gráfica No 87



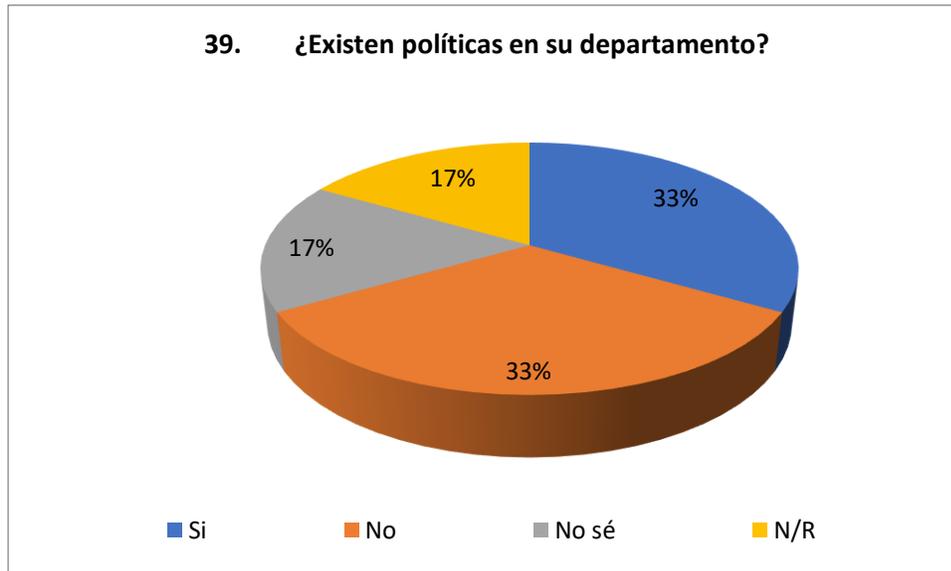
Interpretación:

El porcentaje máximo dentro de los encuestados que afirman que está dispuesto a mejorar la calidad de servicio con un plan de reingeniería de procesos en sus áreas de trabajo aumentando la calidad, costos, servicio y rapidez en el desarrollo de sus actividades, no obstante un porcentaje pequeño no considera estar dispuesto a involucrarse.

Pregunta No 39 ¿Existen políticas en su departamento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	2	33%
No sé	1	17%
N/R	1	17%
Total	6	100%

Gráfica No 88



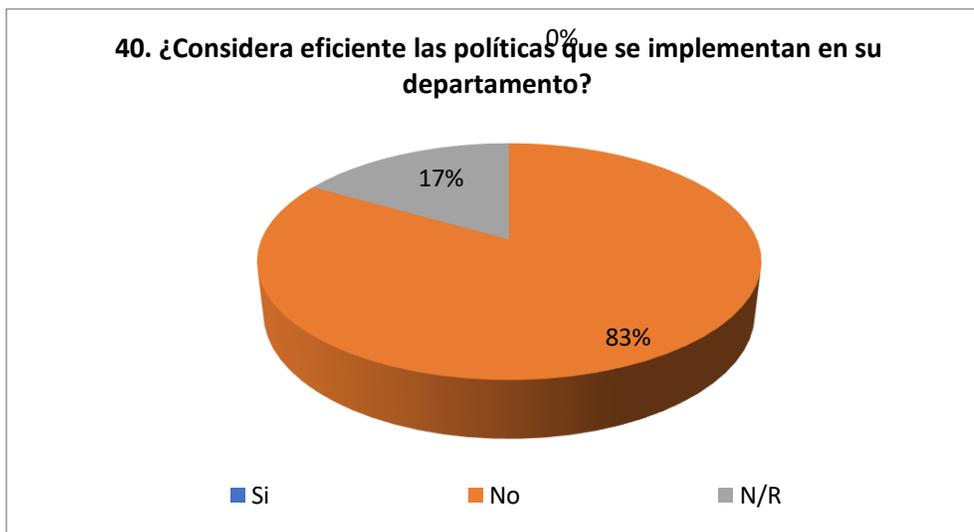
Interpretación:

Un porcentaje equitativo entre si y no de los empleados al considerar que existen políticas en su departamento, pero hay un porcentaje mínimo que no sabe o no responde a la pregunta realizada.

Pregunta No 40 ¿Considera eficiente las políticas que se implementan en su departamento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	83%
N/R	1	17%
total	6	100%

Gráfica No 89



Interpretación:

Esta pregunta que si considera eficiente las políticas que se implementan en el departamento que labora tiene relación directa con la pregunta anterior en donde se observa que el 83% de los empleados que contestaron que existen políticas en la unidad, consideran que estas no son aplicadas eficientemente.

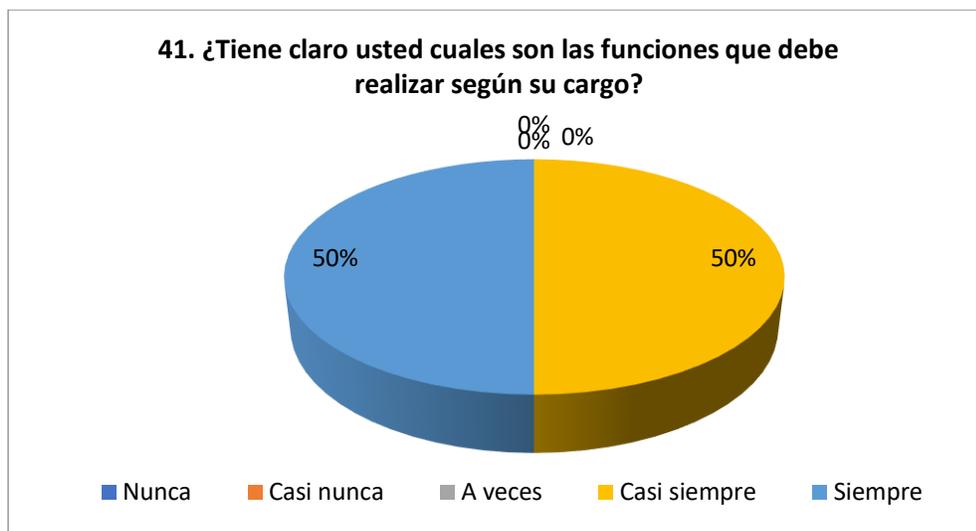
Funciones del Puesto

Objetivo VII: Identificar si los empleados conocen las funciones de sus puestos de trabajo.

Pregunta No 41 ¿Tiene claro usted cuales son las funciones que debe realizar según su cargo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	3	50%
Siempre	3	50%
total	6	100%

Gráfica No 90



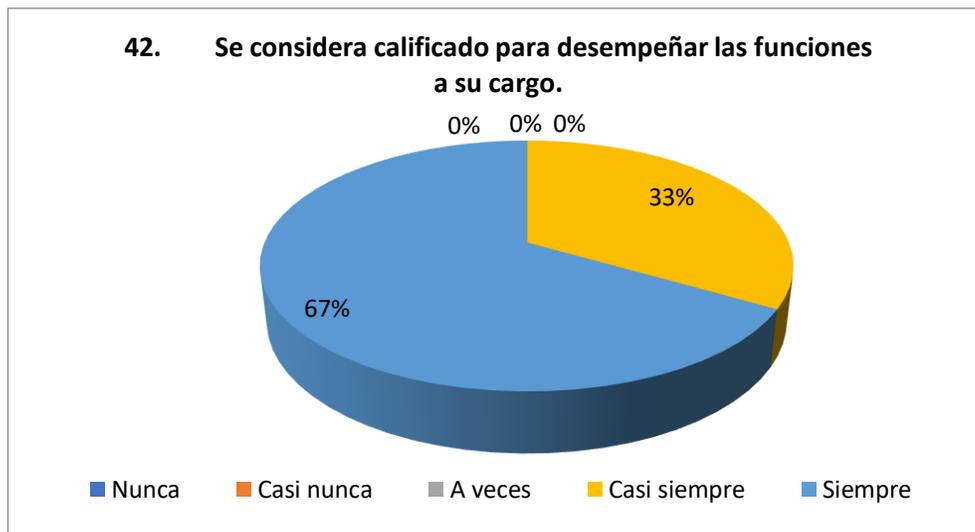
Interpretación:

El total de los empleados afirma que casi siempre y siempre tienen claro cuáles son las funciones que deben realizar según su cargo.

Pregunta No 42 ¿Se considera calificado para desempeñar las funciones a su cargo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	2	33%
Siempre	4	67%
total	6	100%

Gráfica No 91



Interpretación:

La mayoría de las alternativas siempre y casi siempre los empleados se consideran calificados para desempeñar las funciones esto se ve reflejado en las gráficas dando resultados totalmente positivos.

Pregunta No 43. A continuación puede detallarnos los pasos que realiza al hacer sus funciones, en el orden que las realiza de acuerdo con el ejemplo que se detalla.

Nombre de la función 1: Libro gastos fijos

1. Se escanea planilla general.
2. Se solicita a archivo planilla.
3. Se revisa el orden.
4. Se digitan montos y descuentos.
5. Cuando no están en base de datos se procede a crear archivo de la persona con datos generales y códigos de descuentos.

Nombre de la función 2: Tramite multa AFP

1. Se recibe planilla para trámite de multas.
2. Se procede a crear archivo en Excel y Word, para su control.
3. Se digitan datos de cada planilla y la multa generada al inicio.
4. Se digitan datos de cada planilla y la multa a AFP'S (tramite de nuevas multas).
5. Se recogen las planillas un día después (si el volumen es más de 30 planillas).
6. Se procede a actualizar archivo de Word con la nueva multa.
7. Se lleva a tramitador de pago a tesorería central.

Nombre de la Función 3: Tramites multa ISSS

1. Se recibe planilla para trámite.
2. Se crea archivo digital (oviss).
3. Se introducen datos personales y salario devengado.
4. Se guarda archivo en memoria usb e impreso.

Nombre de la función 1: Recibo acuerdo Junta Directiva

1. Revisa documentación que está completa.
2. Recibo contrato firmado.
3. Se elabora el contrato, Dictamen financiero o Reserva de fondos.

Nombre de la función 2: Elaboración de Planilla

1. Se elaboran planillas con anexos:
 - ISSS.
 - AFP.
 - FUP

Nombre de la Función 3: Tramite de firmas para multas

1. La planilla.
2. Firma.
3. Revisión de planilla que estén bien los cálculos
4. Sacar copias.
5. Registrar asistencia
6. Enviarla a trámite.

Nombre de la función 1: Elaboración de planilla mecanizada

1. Acopio de información del mes.
2. Inclusión en la planilla correspondiente.
3. Revisión de la planilla anterior.
4. Corrección de observaciones.
5. Revisión del paso cuatro.
6. Recepción de firmas.
7. Proceso de liquidación.

Nombre de la función 2: Indemnización

1. Recepción del acuerdo.
2. Elaboración de constancias.

3. Búsqueda de acuerdos, permisos.
4. Recepción de documentos requeridos
5. Envío a el FUP el paquete 1%
6. Tramite al 1.5% FUP.
7. Calculo de indemnización.

Nombre de la Función 3: Planilla Manual

1. Recepción de acuerdo.
2. Verificar toda la documentación.
3. Elaborar cálculos correspondientes.
4. Revisión planilla cálculos numeral 3.
5. Envío a firmas Decanato, Financiera interesado.
6. Envío a centrales para iniciar el proceso de pago.

Nombre de la función 1: Historia Laboral

1. Se anota el nombre.
2. Se busca la información.
3. Se elabora la historia.
4. Se pasa a firma.
5. Se entrega.

Nombre de la función 2: Devolución de cotización

1. Se buscan los datos.
2. Se digita el documento.
3. Se solicitan constancias.
4. Se pasa a firma del jefe.
5. Se envía a tesorería.
6. Se entrega al interesado.
7. Se envía al FUP.
8. Se entrega en Recursos Humanos

Nombre de la Función 3: Ordenes de descuento y constancias

1. Se reciben las ordenes.
2. Se firman boletas.
3. Se analizan valores.
4. Se pasa a firma del jefe.
5. Se envía a tesorería
6. Se recibe solicitud
7. Se imprime boleta.
8. Se pasa a firma
9. Se entrega al Ministerio de Hacienda.

Nombre de la función 1: SIHRI

1. Elaboración de la planilla total de F.M.

Nombre de la función 2: RENTA

1. Constancias
2. Informe ante Ministerio de Hacienda.

Nombre de la Función 3: Pago de AFP'S e ISSS

Nombre de la función 1: Elaborar planilla

1. Revisar toda la documentación.
2. Elaborar documento.
3. Pasarlo a firma.
4. Prepararlo.
5. Enviarlo y dar seguimiento
6. Elaborar vales.

Nombre de la función 2: Elaborar Proyectos de grado

1. Ver documentos que afectan

2. Elaborar la base
3. Pasarlo a Junta Directiva o Decanato.

Anexo N°6

PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACIÓN DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. Unidad de Recursos Humanos

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Jefe Unidad de Recursos Humanos
Unidad	Recursos Humanos
Categoría	Administrativo
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Se encarga en la búsqueda del bienestar del personal de la Facultad de Medicina, en él se desarrollan todas las acciones, procedimientos y actividades que promueven un clima laboral óptimo y las condiciones necesarias para un buen desarrollo de las actividades.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y reclutamiento de candidatos en el momento que se requieran. • La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto • La capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la Facultad. • Realizar las planillas. • Encargarse del bienestar físico, emocional y psicológico de cada uno de los empleados. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciado en Administración de Empresas
2. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y gestionar las plantillas de personal. • Administrar el personal existente • Capacidad de escucha • Ordenado • Comunicación eficaz
3. Experiencia previa	Mínima de tres años
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Enfocado a resultados • Comprometido con la empresa y con los empleados • Objetivo • Ordenado

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Analista de Planillas
Unidad	Recursos Humanos
Categoría	Administrativo
Número de plazas	2
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Registrar contablemente el pago mensual que tiene cada trabajador dentro de la organización.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Calculo de renta. • Calculo de AFP'S, Seguro Social. • Descuentos a los empleados de terceros (Bancos, Cajas de Créditos, Casas Comerciales, etc.). • Descuentos por faltas • Pago de comisiones, gratificaciones. • Cálculo y pago de vacaciones. • Cálculo y pago de aguinaldo. • Calculo de indemnizaciones. 	
D. Requisitos del puesto	
5. Formación básica	Licenciado en contaduría publica
6. Conocimientos específicos	Elaboración de Planilla
7. Experiencia previa	Mínima de dos años
8. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción • Buenas relaciones interpersonales • Sentido de responsabilidad. • Razonamiento Matemático.

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Analista de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal
Unidad	Recursos Humanos
Categoría	Administrativo
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Desarrollar el proceso de Reclutamiento, selección y contratación del personal de las diferentes unidades a fin de dotar del personal idóneo a partir de las necesidades de puestos vacantes en la Facultad.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convocatorias según las necesidades y solicitudes de cada departamento. • Recepción de curriculum de los aspirantes y crear un base de datos que facilite la búsqueda de candidatos en el momento que se requiera. • Realizar las evaluaciones requeridas (psicológicas, actitudes, etc.). • Seleccionar al personal adecuado según su perfil y los requerimientos del puesto. • Elaboración de los contratos. • Inducción, capacitación previa y presentación. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciado en Psicología o en Administración de empresas
2. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de pruebas psicológicas para la selección de personal. • Interpretación de resultados de pruebas psicométricas. • Atención y servicio al cliente.
3. Experiencia previa	Mínima de dos años
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción • Buenas relaciones interpersonales • Sentido de responsabilidad. • Razonamiento Matemático.

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Capacitación y desarrollo del personal
Unidad	Recursos Humanos
Categoría	Administrativo
Número de plazas	2
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Identificar, diseñar, planear, coordinar, realizar y evaluar la capacitación del Recurso Humano para mejorar el desempeño del personal de acuerdo con las políticas, objetivos y procedimientos establecidos.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, programar y coordinar la capacitación periódica del Recurso Humano. • Preparar y coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo de eventos de Capacitación. • Realizar la evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación. • Elaborar materiales para la inducción para el personal de nuevo ingreso 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Graduado en Administración de empresas o carreras afines
2. Conocimientos específicos	Elaboración de planes de capacitación.
3. Experiencia previa	Mínima de dos años
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización del trabajo. • Toma de decisiones. • Comunicación efectiva. • Liderazgo. • Trabajo en equipo

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Seguridad y salud ocupacional
Unidad	Recursos Humanos
Categoría	Administrativo
Número de plazas	2
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Aplicar procedimientos y desarrollar estrategias para prevenir, proteger a los empleados de las enfermedades y/o accidentes de trabajo buscando el bienestar físico y emocional.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad. • Asesorar e informar sobre los programas de seguridad y salud ocupacional establecidos en la Facultad. • Generar informes mensuales identificando nuevas estrategias para evitar accidentes de trabajo. • Elaborar, mantener actualizada y analizar las estadísticas de los accidentes de trabajo y enfermedades para implementar cambios o procedimientos que disminuyan dichos accidentes. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Graduado de ingeniería industrial o administración de empresas
2. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros auxilios. • en Salud conocimiento Ocupacional
3. Experiencia previa	Mínima de dos años
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar las jefaturas sobre deficiencias detectadas. • Difundir las medidas de emergencia contemplada en el plan de emergencia. • Revisar la correcta ubicación de los equipos de seguridad, así como su correcta ubicación.

2. Unidad de Planificación

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Jefe de Unidad de Planificación
Unidad	Planificación
Categoría	Administrativo
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Planificar y brindar asistencia técnica a las autoridades de la Facultad de Medicina en los aspectos relacionados con el funcionamiento académico, administrativo, físico y financiero.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none">• Establecer las necesidades, identificar, evaluar y proponer la adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura y control requeridos en la ejecución de proyectos, a fin de proponer su desarrollo.• Establecer y actualizar los indicadores de productividad que permitan evaluar y mejorar la gestión de la disciplina en los proyectos.• Diseñar y elaborar cursos, seminarios y talleres para el adiestramiento interno de la unidad.• Ordenar y actualizar el archivo de la Facultad de Medicina.• Identificar y definir los procesos de la Facultad mejorándolos continuamente, de acuerdo a su criterio, estableciendo mejoras continuas, controlando y generando mayor eficiencia de la gestión.	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Ingeniero industrial o Licenciado en Administración de Empresas con conocimientos en procesos
2. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en Planificación, Control y Ejecución de Proyecto Multidisciplinarios de Ingeniería, Manejo y Supervisión de Personal e inglés.
3. Experiencia previa	Mínima de dos años

4. Otros aspectos

- Buena comunicación
- Excelentes relaciones
interpersonales
- Proactivo

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Encargado de presupuesto
Unidad	Unidad de Planificación
Categoría	Administrativo
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Coordinar el proceso de formulación presupuestaria institucional, además, de dar seguimiento a la ejecución de los recursos asignados en el presupuesto anual.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al (la) Decano(a) en la elaboración y evaluación del anteproyecto de presupuesto anual de la Universidad. • Coordinar el proceso de formulación presupuestaria con las diferentes unidades académicas y administrativas. • Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria institucional y brindar informes técnicos relativos a este proceso. • Destinar en el presupuesto los recursos para programas de capacitación. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciado en contaduría pública o administración de empresas
2. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios y prácticas de administración presupuestaria. • Diseño de cuadros estadísticos. • Avanzado de computación • Contabilidad
3. Experiencia previa	Mínima de cinco años
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar y analizar informes técnicos. • Realizar cálculos numéricos. • Analizar problemas presupuestarios. • Expresarse verbalmente en forma clara y precisa

A. Perfil del puesto	
Nombre del puesto	Encargado de Planificación y evaluación de proyectos
Unidad	Unidad de Planificación
Categoría	Administrativo
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Fijar los objetivos que la Facultad de medicina desea alcanzar, recolectar, organizar y analizar la información de los proyectos de desarrollo y desarrollar y gestionar dichos proyectos	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Fijar los objetivos que busca la Facultad de Medicina sin perder de vista el rumbo que marca la Misión. • Consultar periódicamente con las demás unidades de la Facultad de Medicina las necesidades que puedan tener y recolectar dicha información • Organizar y analizar la información de las solicitudes de las unidades para poder diseñar soluciones y priorizar según sea la exigencia de cada unidad. • Presentar propuestas de proyectos según lo requiera las autoridades de la Facultad de Medicina. • Desarrollar y gestionar los proyectos de manera que puedan optimizarse los recursos de la Facultad de Medicina 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciatura en Administración Pública, de Empresas, Economía o Ingeniería Industrial; preferentemente, con Postgrado en Finanzas o Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos
2. Conocimientos específicos	Sólidos conocimientos de Organización y Métodos, administrativos y mapeo de procesos y reingeniería. Dominio de paquetes computacionales a nivel de Windows, de preferencia con conocimientos del uso de otro software aplicado al Desarrollo Organizacional

3. Experiencia previa	Mínima de cinco años
4. Otros aspectos	Capacidad de análisis y síntesis, planeación y organización, trabajo en equipo, fluidez verbal y escrita. Dispuesto a la obtención de metas y objetivos, con alto grado de responsabilidad y ética, a laborar bajo presión, dispuesto a trabajar en horario no convencional, creativo.