

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



“SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA OBTENER UN MAYOR RENDIMIENTO Y MEJORAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SEDE CENTRAL.”

Trabajo de Graduación

PRESENTADO POR:

Tomas Geovanny Guzmán Escobar	GE08015
William Valdemar Rivas Renderos	RR09192
César Eduardo Rodríguez Duarte	RD08012

Para Optar al grado de:

Licenciatura 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

Secretaria General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director de procesos

de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

JURADO EVALUADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Licda. Marseilles Rutheina Aquino de Rodríguez

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez. (Docente Asesor)

JUNIO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la salud y las fuerzas necesaria para culminar mi carrera, agradezco en especial a mis padres María Santos Escobar y Tomas Guzmán por su apoyo, sacrificios, amor y lucha constante mostrado hacia mi persona para cumplir con este logro, sin olvidar a mis hermanos y sobrinos que son mi motor y el motivo más grande para superarme. Y gracias a demás familiares, amigos/as por su apoyo incondicional, y a mis compañeros del trabajo de graduación Cesar Eduardo Rodríguez y William Rivas por su esfuerzo, amistad y comprensión.

Tomas Geovanny Guzmán Escobar

Los agradecimientos quedan cortos, son tantas las personas que han influido en lo largo de este proceso de formación profesional, son tantos los obstáculos que se han vencido haciéndome más fuerte día a día, son tantas veces en que caí pero hubieron tantas personas que estuvieron ahí para darme ese plus en los momentos indicados y ayudarme a tomar fuerzas. Quiero agradecer principalmente a mi padres que a pesar de las dificultades nunca dudaron en brindarme su apoyo incondicional para poder culminar una etapa tan importante en mi vida, agradecer a mi madre Sandra que a pesar de la distancia estaba cada noche pendiente, motivándome con sus palabras y su incondicional amor de madre, a mi padre que siempre estuvo ahí en cada momento brindado esos consejos que hasta ahora le agradezco. A mis hermanos que fueron una motivación especial que a pesar de su edad me han motivaron siempre a ser el mejor. Dar un agradecimiento especial a mi pareja Yancy Ayala que ha estado siempre a mi lado en las buenas y malas dándome su incondicional amor y dándome el regalo más grande a mi hermoso bebe Jasón Valdemar que fue una fuente de motivación en este proceso de graduación el cual me dio fuerza para poder culminar una etapa más además de ser mi motor para superarme en el ámbito profesional, laboral y como persona

William Valdemar Rivas Renderos

Agradezco enormemente a Dios por haberme dado esta enorme bendición de poder culminar mis estudios superiores, por haberme dado las fuerzas necesarias para superar las adversidades que a lo largo de la carrera interfirieron en mi camino, dándome constancia y perseverancia para lograr este tan anhelado objetivo, seguidamente agradezco amorosamente a mi hermosa madre Delmi Duarte que siempre fue mi motivación para que terminara mis estudios, siendo ella un pilar fundamental en mi vida, a mi hermosa familia que siempre estuvo a mi lado, a mi novia que me dio ánimos para nunca rendirme, a mi grupo de trabajo de graduación: Tomas Guzmán y Williams Rivas que a pesar de tantas dificultades hemos logrado culminar este proceso y a mis amigos que a lo largo de mi carrera pusieron su granito de arena para que el día de hoy termine mi carrera “Gracias totales”.

Cesar Eduardo Rodríguez Duarte

Contenido

Resumen.....	i
Introducción	iii
CAPITULO I. Marco teórico de referencia sobre las generalidades de bienestar universitario de la universidad de el salvador sede central y su sistema de gestión de recursos humanos para brindar un servicio de salud de alta calidad.....	1
Generalidades de la Universidad De El Salvador.	1
A. Antecedentes.	1
B. Geografía.....	2
C. Filosofía institucional	2
Generalidades de la Secretaria de Bienestar Universitario	4
A. Antecedentes.	4
B. Definición de Bienestar Universitario.	6
C. Filosofía institucional de Bienestar Universitario.	7
1. Misión	7
2. Visión.....	7
D. Objetivos de Bienestar Universitario.	7
E. Servicio de Bienestar Universitario.....	8
F. Marco legal que rige a Bienestar Universitario.....	11
Aspectos generales de teoría de sistemas.....	12
A. Teoría de Sistemas.	12
B. Concepto de Sistemas.....	13

C.	Importancia de los sistemas.....	14
D.	Características de sistemas.	14
E.	Clasificación de los sistemas	15
F.	Tipos de Sistemas.....	15
G.	Esquematización de un sistema.	16
	Generalidades de la gestión de personal.....	17
A.	Antecedentes de la Gestión de Personal.	17
B.	Desarrollo de los recursos humanos.....	17
C.	Evaluación de los recursos humanos.	18
3.	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:.....	18
4.	Clasificación de los objetivos	19
D.	Importancia de la Administración de Recursos Humanos.	20
E.	Importancia del departamento de recursos humanos.	20
F.	Compensación del recurso humano.	26
G.	Mantenimiento de los recursos humanos.	26
H.	La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos.....	28
5.	Definición de evaluación del desempeño.....	28
6.	Principales objetivos de la evaluación del desempeño	28
7.	Métodos de evaluación	30
	Generalidades de los sistemas de gestión de personal.....	36
I.	Concepto	36
A.	Importancia.....	36

B. Clasificación.....	37
C. Las especialidades del sistema de gestión de recursos humanos	38
D. Administración de los talentos humanos y del capital intelectual	38
E. Objetivos de la administración de recursos humanos.....	42
F. Responsabilidades de los gerentes, en la gestión del recurso humano	44
Capitulo II. Diagnóstico de la situación actual de los aspectos que inciden en la atención brindada por parte del personal que labora en bienestar universitario hacia los usuarios al momento de recibir atención médica, y así mejorar el ambiente laboral y la atención que se brinda.....	45
Objetivos Del Capitulo.....	45
A. Objetivo General	45
B. Objetivos específicos.....	45
Importancia de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	46
C. Diseño de la investigación.....	47
D. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
8. Técnicas.....	47
9. La encuesta	48
10. La entrevista.....	48
11. Observación Directa.....	48
12. Instrumentos.....	49
13. Lista de Cotejo	49
14. Fuentes de información	49
15. Ámbito de la investigación.....	51

16.	Unidades de análisis	51
E.	Determinación del universo y muestra.....	51
17.	Universo.....	51
18.	La Tabulación, análisis e interpretación de la información	55
Análisis de la situación actual de los aspectos que inciden en los empleados de La Universidad de El Salvador campus central, al momento de brindar un servicio a los usuarios.....		
		56
A.	Procesos actuales de atención al cliente.....	56
19.	Filosofía institucional.....	56
20.	Estructura organizacional	57
21.	Liderazgo.....	58
B.	Políticas aplicables para brindar atención médica.....	59
1.	Análisis de puestos de trabajo.....	59
2.	Planificación del recurso humano.....	60
3.	Incorporación de los recursos humanos.....	61
4.	Desarrollo del personal.....	62
5.	Evaluación, compensación y mantenimiento del recurso humano.....	63
6.	Evaluación del desempeño y la gestión del personal.....	64
C.	Diagnóstico de la situación actual.....	64
1.	Servicio al usuario.....	64
2.	Resultado de la evaluación al personal de bienestar universitario.....	66
D.	Análisis del ambiente externo	68
1.	Amenazas.....	69

2.	Oportunidades	69
E.	Análisis del ambiente interno	70
1.	Debilidades	70
2.	Fortalezas.....	71
	Conclusiones y Recomendaciones del capítulo	72
A.	Conclusiones	72
B.	Recomendaciones	73
	Capítulo III. Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos, que contribuya a mejorar el servicio y la imagen de bienestar universitario de la universidad de el salvador sede central.	75
	Objetivos del capítulo.	75
A.	General:.....	75
B.	Específicos:.....	75
	Descripción del sistema de gestión de recursos humanos	76
A.	Importancia.....	76
B.	Descripción de la propuesta.....	76
C.	Ajuste a la filosofía organizacional.....	78
3.	Misión.	78
4.	Visión.....	78
5.	Valores.	78
6.	Metas.	79
D.	Objetivos de Bienestar Universitario	80
1.	Objetivo general:	80

2.	Objetivos específicos:	80
E.	Políticas.	80
	Ajuste a los procesos de gestión del personal.	81
A.	Liderazgo de la unidad de recursos humanos.....	81
B.	Propuesta de perfil profesional del jefe de recursos humanos.....	82
C.	Estructura organizativa de la unidad de recursos humanos.....	85
D.	Análisis de los puestos de trabajo.....	86
	ANÁLISIS DEL PUESTO	87
E.	Planificación de los recursos humanos.....	88
F.	Proceso de incorporación de personal.	88
G.	Reclutamiento del recurso humano.....	89
3.	Definición de Vacante:.....	89
4.	Políticas de Reclutamiento de personal.	90
5.	Fuentes de Reclutamientos	90
H.	Selección y orientación de los recursos humanos.	91
1.	Etapa de selección	91
I.	Proceso de desarrollo del recurso humano.	93
1.	Formación y desarrollo de competencias.....	93
2.	Planificación de la carrera profesional.	94
3.	Estrategia de implementación:.....	94
J.	Políticas institucionales de capacitación:.....	95
K.	Procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.....	98

1.	Sistema de evaluación del rendimiento.	98
2.	Sistema de compensación y sanciones.	102
3.	Mantenimiento del personal.	103
L.	Procesos de evaluación de la gestión del personal	104
1.	Evaluación de la gestión del personal.	104
2.	Diseño de sistema de gestión de personal.	105
3.	Plan de implementación.	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	108

ANEXOS.

ANEXOS N°1

Instrumento de recolección de datos por parte de los usuarios.

ANEXOS N°2

Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los usuarios de Bienestar Universitario.

ANEXOS N°3

Instrumento de recolección de datos por parte de los empleados.

ANEXOS N°4

Análisis e interpretación de resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de Bienestar Universitario.

ANEXOS N°5

Instrumento de recolección de datos de la dirección de Bienestar Universitario.

ANEXOS N°6

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista Realizada a la jefatura de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

ANEXO N°7.

Propuesta de estructura organizacional

ANEXOS N°8

Manual de bienvenida.

ANEXOS N°9

Reglamento Interno de Bienestar Universitario.

ANEXOS N°10

Manual de descripción de puestos de Bienestar Universitario.

ANEXOS N°11

Instrumentos de evaluación del personal.

Resumen

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos tiene como objetivo contribuir a mejorar el servicio y la imagen de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador sede central, y formar una herramienta que oriente positivamente su administración, enfocándose en uno de los insumos más importantes, como lo es el recurso humano y el desarrollo de las funciones administrativas que se desempeñan dentro de esta Institución.

La investigación teórica sustenta la posterior creación del Sistema de Gestión de recurso humano, a partir de los antecedentes históricos con los que cuenta Bienestar Universitario, Se desglosa el marco teórico de referencia a partir de las generalidades de la teoría de sistemas con un enfoque administrativo, las partes que conforman una gestión de personal para pasar a justificar las funciones administrativas desde la perspectiva teórico administrativo y luego de la legislación vigente para formalizar la teoría de los sistemas de gestión de personal.

Posteriormente a la recopilación de información se procedió al diagnóstico de la situación actual de la unidad de Bienestar Universitario, la cual fue tabulada e interpretada y a partir de allí se logró determinar las carencias más significativas. Referente a las conclusiones se tiene que: no existe un Sistema de gestión del recurso humano que ayude tanto a la Doctora encargada de esta unidad como a empleados a saber hacia dónde ir; falta de un encargado de la unidad de Recursos Humanos que organice ejecute y controle los aspectos concernientes al tema.

Además, se determinó el poco grado o nada de conocimiento sobre un sistema de gestión lo que dificulta la importancia de su implementación, por lo que al momento de poner en marcha la propuesta será fundamental la concientización de los empleados para que el sistema pueda tener los resultados de manera eficiente y eficaz.

Finalmente, con la información obtenida de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la Unidad, se diseñó la propuesta de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para ser aplicado en Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador sede central, que tiene como objetivo principal solventar las debilidades encontradas como resultado de la aplicación del diagnóstico durante la investigación, brindando información oportuna para la toma de decisiones.

Introducción

Un sistema de gestión de recursos humanos busca en primer lugar la participación activa de todos los niveles de la organización entender las operaciones que se desarrollan en cada área, para posteriormente brindar la información necesaria para tomar decisiones dentro de ella, mejorando la atención a los usuarios, condiciones de trabajo y teniendo un mejor ambiente laboral.

Es de suma importancia que, se vigile de manera puntual como se están administrando los recursos, principalmente el humano. Por ello el presente trabajo de investigación se origina debido a la necesidad de ampliar el conocimiento sobre la importancia de un sistema de gestión de recursos humanos mediante una investigación que nos brindará un panorama de estudio real sobre Bienestar Universitario ubicado en la Universidad de El Salvador sede central, para poder identificar las debilidades de cada una de las áreas que conforman esta unidad, además también tomar medidas correctivas de cada uno de los procesos que se realizan.

Al comenzar la implementación de un sistema de gestión de recursos humano en bienestar se pretende conocer los principales problemas que afectan a esta unidad y dar soluciones efectivas, es por ello que un sistema de gestión apoyara en el área de atención al usuario ya que es un área que se ve afectada por una mala gestión del recurso humano, además de no contar con procesos claros de descripción, selección e inducción de puestos.

Es por ello que en el capítulo 1, se comenzó haciendo una investigación general de bienestar universitario en donde se detalló los principales problemas que afecta, y es donde se propone el modelo de investigación de recursos humano para apoyar y mejorar la administración del personal, dando como resultado una gestión efectiva del

recurso humano, además que se detalló la metodología de investigación así como la teoría que se ocupó para apoyarlos y hacer una buena implementación de la gestión en bienestar universitaria.

Seguidamente se realizó la propuesta del sistema de gestión de recursos humano en la cual se comenzó con la encuesta a los usuarios de bienestar universitario que en este caso eran los estudiantes de la universidad de El Salvador , tomando muestra de cada facultad con el fin de conocer la opinión general de los servicios y atención que se presta, luego el cuestionario dirigido a los empleados en donde se conoció la opinión respecto a la gestión de recurso humano y por último la entrevista con la dirección de bienestar la cual nos proporcionó un panorama amplio sobre los distintos problemas que afectan a bienestar Universitario.

Es la razón por la cual se propuso la creación de manuales de descripción de puestos, bienvenida e inducción, así como también un sistema para medir el rendimiento de los empleados y así conocer si se cumple las metas en cada puesto de trabajo.

Además de un sistema de capacitación el cual brindara apoyo en las áreas críticas del personal de bienestar universitario dando como resultado un aprovechamiento del recurso humano.

Seguidamente la puesta en marcha del sistema de gestión de recursos humano en bienestar donde se implementarán todos los sistemas, tanto como el de selección de puestos, inducción, así como también la herramienta para medir el desempeño

Además de la creación de un manual de bienvenida, en el cual va implícito una reseña histórica de bienestar universitario, así como su visión, misión y un recorrido por el organigrama de bienestar con el fin de adaptar al nuevo personal y reforzar a los empleados que ya forman parten de bienestar.

CAPITULO I. Marco teórico de referencia sobre las generalidades de bienestar universitario de la universidad de el salvador sede central y su sistema de gestión de recursos humanos para brindar un servicio de salud de alta calidad.

Generalidades de la Universidad De El Salvador.

A. Antecedentes.

La Universidad de El Salvador, es el centro de estudios más antiguo de la República de El Salvador, fundada el 16 de febrero de 1841, mediante decreto ejecutivo emitido por la Asamblea Constituyente del Jefe de Gobierno civil, Lic. Juan Lindo, actualmente ubicada en Autopista Norte y final de 25ª Avenida Norte, Ciudad Universitaria, San Salvador.

El artículo 61 de la Constitución de la república, establece que la Universidad de El Salvador, goza de autonomía en el aspecto docente, administrativo y económico. La ley misma también establece la obligación del Estado, de asignar anualmente una partida de su presupuesto para asegurar y acrecentar el patrimonio de esta así mismo para el funcionamiento de la misma.

B. Geografía.



C. Filosofía institucional

Misión

Institución en El Salvador eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales 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.¹

¹UES. (2017). *Misión y Visión*. [En línea] Recuperado en: <http://www.ues.edu.sv/> [Consultado el 16/Agosto/2017].

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.²

Objetivos

- a) Conservar, fomentar y difundir la ciencia, el arte y la cultura.
- b) Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente para desempeñar la función que les corresponde en la sociedad, integrando para ello las funciones de docencia, investigación y proyección social.
- c) Realizar investigación filosófica, científica, artística y tecnológica de carácter universal, principalmente sobre la realidad salvadoreña y centroamericana.
- d) Responder con un sentido social-humanístico, a la formación integral del estudiante.
- e) Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional y al desarrollo de una cultura propia, al servicio de la paz y de la libertad.
- f) Promover la sustentabilidad y la protección de los recursos naturales y el medio ambiente.
- g) Fomentar entre sus educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos

²UES, Loc. Cit.

Generalidades de la Secretaria de Bienestar Universitario

A. Antecedentes.

La Secretaría de Bienestar Universitario inició como Clínica de Bienestar Estudiantil en 1964.

Sus actividades estaban dirigidas a la atención a los estudiantes, pero también se atendía al trabajador universitario. Pero luego de la creación del Sistema de Seguridad Social Universitario, el personal administrativo dejó de ser atendido por dicha unidad para ser atendido bajo este sistema de seguridad social en la Unidad de Salud de la Facultad de Medicina.

El Campus Universitario fue intervenido militarmente en julio de 1972 y se prolongó hasta finales de 1973, por lo tanto, la Clínica comenzó a funcionar en el ala sur de la facultad de medicina, con un personal constituido por un médico, un ordenanza y una señorita que hacía las funciones de enfermera.

En 1978, se formó la Clínica de Bienestar Universitario para atender a la población Universitaria.

Se contaba en ese momento con dos médicos generales, un gastroenterólogo, un ginecoobstetra, un psicólogo, una secretaria, una enfermera graduada de la escuela de enfermería y un ordenanza. Para ese período Director de la Clínica de Bienestar Universitario era el Doctor Vitelio Rodríguez Hernández.

El 13 de septiembre de 1979 el Rector en funciones, inauguró el Centro de Salud Universitario ubicado frente a la entrada Norponiente de la Ciudad Universitaria, situada entre la Facultad de Química y Farmacia y el edificio de la Editorial Universitaria, el cual entraría en funciones el primero de octubre de 1979 y en donde funciona hasta la fecha.

La Secretaría de Bienestar Universitario, surge como una necesidad de salud integral de la población estudiantil y en sus inicios todos sus servicios eran gratuitos, pero de esta forma el personal, materiales y equipo no cumplían con la demanda que se presentaba, fue así como surge la idea de pedir una colaboración de un colon (\$0.12) por consulta o servicio brindado desde 1993, lo que servía para la compra de material y equipo de las diferentes áreas del Centro de Salud de Bienestar Universitario. Actualmente la colaboración por consulta general es de \$0.57 centavos de dólar, \$2.86 por consulta de especialidad y \$1.14 por tratamiento.

Para el año 2000 aproximadamente se implementaron nuevos servicios, a partir de ese momento Bienestar Universitario se ha ido desarrollando a gran escala.

En la actualidad sus actividades siguen dirigidas a la atención curativa, ofreciendo diversas especialidades y servicio paramédicos, contando también con un laboratorio clínico, dando una atención a estudiantes, docentes y trabajadores.

Algunas de sus especialidades son atendidas fuera del Centro Universitario por médicos que facilitan sus clínicas y equipos, entre ellas se mencionan: Ginecología, Oftalmología, Otorrinolaringología.

A partir del año 2007 se han ampliado los servicios en diferentes áreas, como la creación de una Clínica de Atención al Deportista ubicada en el polideportivo del Campus Central. Beneficiando a los deportistas oficiales y aficionados que practican diversas actividades deportivas dentro de la comunidad universitaria, brindando atención en las ramas de fisioterapia, consulta de atención al deportista y el área de nutrición.

En 2008 surge Salud Integral para la mujer, con un enfoque exclusivo a los problemas relacionados a la salud y bienestar dentro de la Universidad, a finales de ese mismo año, se crea la Unidad de Trabajo Social, enfocando sus objetivos en facilitar la atención

a los deportistas, estudiantes becarios, estudiantes de elencos artísticos, atenciones de casos especiales y emergencias clínicas.

En marzo de 2009 se inauguró de la Clínica de Bienestar Universitario de la Facultad Multidisciplinaria de Oriente. Y en Septiembre del mismo año, el Director gestiona brindar atención a la población universitaria a través del programa “Sistema de Monitoreo, Evaluación y Vigilancia Epidemiológica del VIH Sida (SUMEVE) con el objetivo de brindar consejerías en educación y prevención del VIH – SIDA y a la vez realizar pruebas completamente gratis.

Como se puede observar según ha ido avanzando el tiempo los cambios que se han realizado en las diferentes áreas de bienestar universitario han sido para mejorar los servicio y el funcionamiento y así poder brindar una atención cada vez mejor a la comunidad universitaria, la coordinadora actual nombrada en el año 2017 es la Dra. Marisa Nataly Hernández de Palacios.³

B. Definición de Bienestar Universitario.

Dependencia de la Vicerrectoría Administrativa la cual cuenta con: Centro de Salud, un Comedor Universitario y una Clínica de Atención al Deportista al servicio de estudiantes, docentes y trabajadores de la universidad Ubicada dentro del campus universitario. Cuenta con varias especialidades médicas, horarios accesibles, con atención personalizada y amplias instalaciones.

³ Hernández de Palacios, Marisa Nataly. 24 de abril de 2017. Dirección de Bienestar Universitario [Entrevista Personal]. Secretaría de Bienestar Universitario, Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de El Salvador.

C. Filosofía institucional de Bienestar Universitario.

1. Misión

“Contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes y los actores relacionados directa o indirectamente en este proceso.”⁴

2. Visión

“Bienestar Universitario debe ser una entidad líder que contribuirá en la Formación Académica de una manera holística del estudiante de La Universidad de El Salvador debiendo facilitar las condiciones BIOPSIICOSOCIALES para asegurar el más óptimo rendimiento académico de los estudiantes.”⁵

D. Objetivos de Bienestar Universitario.

Bienestar Universitario tiene como objetivo general proteger y optimizar la salud integral de los estudiantes de la Universidad de El Salvador extensivo a docentes y administrativos, mediante programas y acciones fundamentadas en sus características tanto individuales como colectivas, en un modelo de atención básica enmarcado en la estrategia de Promoción de la Salud universitaria, con el fin de contribuir al logro de las metas académicas.⁶

⁴ Bienestar.UES. (2017). *Misión y visión*. [En línea] Recuperado en: <http://www.bienestar.ues.edu.sv/> [Consultado el 16/Agosto/2017].

⁵ ibídem

⁶ ibídem

E. Servicio de Bienestar Universitario.

- Medicina General

La consulta de Medicina General está orientada al abordaje integral del estudiante que acude por cualquier motivo de consulta, durante la misma se realizará la evaluación específica del problema que aqueja, una vez completada esa revisión se procederá a la detección e identificación de factores de riesgo para enfermedades latentes o potenciales en el corto, mediano y largo plazo.

- Medicina interna

Es la encargada de la atención a enfermedades agudas y crónicas que ameritan ser manejadas por el especialista de Medicina Interna. Ejemplos:

-Hipertensión

-Diabetes

-Enfermedades Neurológicas.

- Dermatología

La dermatología (del griego derma, "piel") es la especialidad médica encargada del estudio de la piel, su estructura, función y enfermedades.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas de la piel que ameritan ser manejadas por el especialista de Dermatología. Ejemplos: Acné, Varicela, Alergias etc.

- Ginecología

Ginecología significa literalmente ciencia de la mujer, y en medicina hace referencia a la especialidad médica y quirúrgica que trata las enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios).

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas ginecoobstetricas que ameritan ser manejadas por el especialista en Ginecología.

- Oftalmología

La oftalmología es la especialidad médica que estudia las patologías del globo ocular, la musculatura ocular, sistema lagrimal y párpados y sus tratamientos. Los especialistas en oftalmología son los oftalmólogos, que diagnostican las posibles dolencias mediante diferentes pruebas para poder establecer el tratamiento adecuado.

Esta Especialidad se encarga de la atención de enfermedades agudas y crónicas Oftalmológicas que ameritan ser manejadas por el especialista en Oftalmología.

- Ortopedia

La ortopedia es una especialidad médica dedicada al arte de corregir o de evitar las deformidades o traumas del sistema musculo esquelético del cuerpo humano, por medio de cirugía, aparatos (llamado órtesis u ortesis) o ejercicios corporales.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas Ortopédicas que ameritan ser manejadas por el especialista en atención de Traumas.

- Otorrinolaringología

La otorrinolaringología (ORL) es la especialidad médica que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento, tanto médico como quirúrgico, de las enfermedades de:

* El Oído.

* Las vías aéreo-digestivas superiores: boca, nariz y senos paranasales, faringe y laringe.

* Las estructuras próximas de la cara y el cuello.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas de oído, nariz y garganta que ameritan ser manejadas por el especialista.

- Psicología

Clínica de Salud Mental de La Universidad de El Salvador con experiencia conformada y equipo multidisciplinario en la atención de los casos.

- Nutrición

Bienestar Universitario cuenta con la Clínica de Nutrición donde se atienden todos los pacientes que son referidos por las diferentes especialidades médicas. Los servicios que se brinda es proporcionar tratamiento nutricional a las diferentes patologías como: obesidad, diabetes, hipertensión arterial, hipercolesterolemia, hipertrigliceridemia, gastritis, colitis, bajo peso y otros. Además, se da atención al deportista en la Unidad de atención al Deportista ubicada en el Complejo Deportivo de la Universidad de El Salvador.

- Fisioterapia

Es la unidad de rehabilitación física de la comunidad estudiantil y trabajadora de la universidad de El Salvador, que brinda asistencia profesional en el área de terapia física y terapia ocupacional, en las diferentes alteraciones que presentan los sistemas musculares, esqueléticos y nerviosos ocasionados por accidentes, enfermedades entre otras afecciones.

- Laboratorio clínico

Servicios prestados por laboratorio clínico: Hemograma completo, tipeo sanguíneo, eritrosedimentación, antígenos febriles, gota gruesa.⁷

⁷ Hernández de Palacios, Marisa Nataly. Op. Cit.

F. Marco legal que rige a Bienestar Universitario.

El funcionamiento de la Secretaría de Bienestar Universitario está contemplado dentro de las atribuciones y deberes del Vicerrector Administrativo. Según el art. 28, literal h) de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

- Promover el bienestar estudiantil y el desarrollo integral del personal de la Universidad;

Y según el art. 16, literal c) en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

- Supervisar el funcionamiento de los programas de Bienestar Universitario, y proponer reformas de los mismos;

Comprendido en el Artículo 62, CAPÍTULO VI en la Sección PROYECCIÓN SOCIAL Y APOYO ACADÉMICO del Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

Art. 62. La Universidad organizará los servicios técnicos y de orientación especializados que sean necesarios con el objeto de contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes.

La Universidad evaluará periódicamente el desempeño de los servicios antes mencionados con la finalidad de garantizar la calidad y eficacia de los mismos; tomando acciones inmediatas cuando fuere necesario.

Los servicios médicos y psicológicos serán extensivos al personal académico y administrativo.

El reglamento interno de nivel central, regulará la organización y funcionamiento de los responsables de los servicios indicados.

Aspectos generales de teoría de sistemas.

Los sistemas nacen como una forma de meditar y el pensamiento de la vida empresarial ya que juegan un papel muy importante dentro de cada área de la empresa es por esa razón que dentro de las empresas se concibe como una manera de entender las operaciones. Las empresas al relacionarse con los entes que constituyen su medio ambiente se complementan y crean un sistema en el cual todas las partes se relacionan entre sí para lograr cada objetivo, cada meta propuesta. Además, que los sistemas analizan y desarrollan técnicas que permiten establecer parámetros para su beneficio.

A. Teoría de Sistemas.

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato⁸ (2006) con respecto a la Teoría General de Sistemas este se fundamenta en tres premisas básicas, que son:

- A. Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema.
- B. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

⁸Chiavenato, Idalberto. 2006, Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Edición. México: Mc Graw Hill. 589 p. 22 Ibid, p. 410.

- C. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

La Teoría de Sistemas se introdujo en la teoría administrativa por varias razones:

- a. La necesidad de una síntesis e integración de las teorías que la precedieron, esfuerzo intentado sin mucho éxito por las teorías estructuralista y conductual.
- b. La cibernética permitió el desarrollo y la operacionalización de las ideas que convergían para una Teoría de Sistemas aplicada a la administración.
- c. Los resultados exitosos de la aplicación de la Teoría de Sistemas en las demás ciencias.

B. Concepto de Sistemas

“Elementos que se interrelacionan de manera dinámica (esto es interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos.”⁹

Es un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que busca alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre energía o materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos.”¹⁰

⁹ Adalberto Chiavenato, Administración Procesos Administrativos, Colombia, 2001, Pág. 47

¹⁰ Robert G. Murdick; John C. Munson. Sistemas de Información Administrativa, México, 1988 P

Concepto propio.

Conjunto de elementos o partes que se relacionados entre sí, con el único propósito de lograr un objetivo en común y a su vez ayudar a la orientación de metas destinadas a la mejora del sistema.

C. Importancia de los sistemas

La importancia de los sistemas es debido al propósito de su implementación y radica en los resultados obtenidos entre los cuales se pueden mencionar: f Evolución de la tecnología y la globalización de los mercados a nivel mundial.

- ✓ Hacen que las empresas para ser competitivas adopten las tecnologías a los diferentes procesos.
- ✓ Facilita el control interno.
- ✓ Sirve a la gerencia para tomar decisiones que permiten obtener la máxima rentabilidad de las utilidades.

D. Características de sistemas.

Los sistemas se caracterizan por ofrecer una diversidad de opciones, útiles para las personas o entes que las usan:

- ✓ Ofrece la información de acuerdo con las necesidades del usuario, distribuyéndola de la forma más conveniente.
- ✓ Proporciona los bienes adecuados en momentos oportunos.
- ✓ Genera y difunde información.
- ✓ Proporciona asesoría a clientes.
- ✓ Adaptados a las necesidades de cada cliente.
- ✓ Da seguridad garantizada en sus programas y bases de datos (Archivos). f
- ✓ Da operación monousuarios o red.
- ✓ Entrega de manuales de operaciones y procedimientos administrativos.

E. Clasificación de los sistemas

Saber clasificar los distintos sistemas es de gran ayuda ya que por medio de esta clasificación podemos orientar de manera más específica a cualquier área de una organización, ya que será más fácil su aplicación y su manera de interrelacionarse con los demás factores.¹¹

Existe una gama de sistemas que pueden ir desde lo más simple a lo más complejo, lo cual depende de la estructura organizativa de la empresa y de los datos que deseamos obtener para el propósito establecido, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Sistemas de nivel operacional o transaccional.
- Sistemas de automatización de oficina.
- Sistemas de nivel de talento o conocimiento.
- Sistemas de nivel gerencial (apoyo de decisiones y apoyo a los ejecutivos). f
Sistemas de nivel estratégico.
- Sistemas inteligentes.
- Sistemas naturales y artificiales: los naturales abundan en la naturaleza, la ecología de la vida y los artificiales aparecen en una infinita variedad alrededor de nosotros.

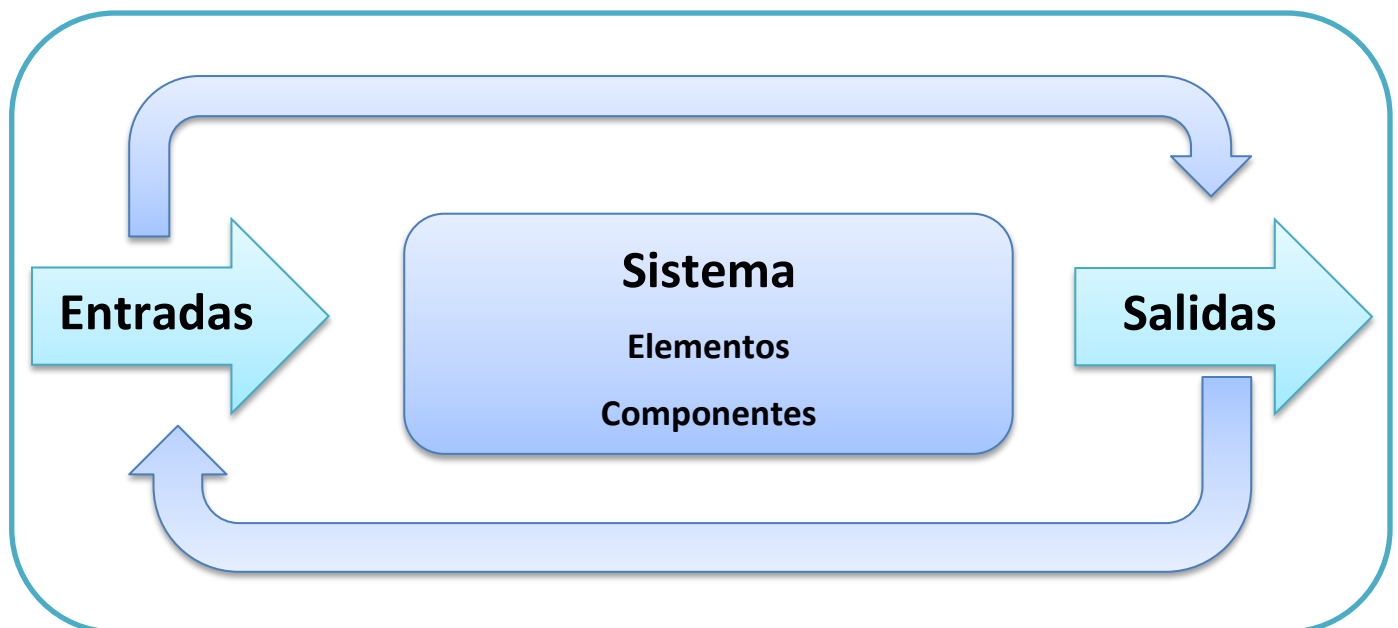
F. Tipos de Sistemas.

- ✓ **Sistema social, hombre-máquina y mecánico:** los integrados pueden considerarse como sistemas sociales puros, distinguiéndose de otros sistemas, objetivos y procesos; los hombres-maquinas en la actualidad, casi todos los hombres emplean equipo de una u otra clase en sus trabajos organizados; y por último los mecánicos deben obtener sus propias entradas y mantenerlas.

Ibidem...

- ✓ **Sistemas abiertos y cerrados:** el sistema abierto es aquel que interactúa con su ambiente; el sistema cerrado es aquel donde el ambiente que rodea no cambia.
- ✓ **Sistemas permanentes y temporales:** los permanentes son aquellos que duran mucho más que las operaciones que ellos realizan; y los temporales están destinados a durar cierto período y luego desaparecen¹²
- ✓ **Sistemas estables y no estables:** los estables son aquellas cuyas propiedades y operaciones no varían de manera importante. Los no estables son aquellos cuyas propiedades y operaciones cambian constantemente
- ✓ **Sistemas adaptivos y no adaptivos:** el adaptivo es aquel que reacciona con un ambiente de tal manera que mejora su funcionamiento. Los no adaptivos son aquellos que no reaccionan oportunamente ante un cambio.

G. Esquematización de un sistema.



Generalidades de la gestión de personal.

A. Antecedentes de la Gestión de Personal.

La gestión de recursos humano ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta su capital humano como su principal clave de éxito, obligando a las organizaciones a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. A fines del siglo XX, en el ámbito de la gestión en países desarrollados, se enfatizó la recurrencia a modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos.¹³

B. Desarrollo de los recursos humanos.

Para conocer más de la administración de recursos humano se debe abordar algunas definiciones, las cuales será de ayuda para entender la manera de trabajar con bienestar Universitario de la Universidad De El salvador, el cual tendrá como objetivo ayudar a analizar los principales problemas que enfrenta dicha entidad

Definiciones

La administración integra y coordina los recursos organizacionales humanos, los cuales se definen como: “Personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea”¹⁴

¹³ RCS (Revista de Ciencias Sociales). Página Web [En línea]. Venezuela. Abril - Junio 2011, Venezuela: Recuperado en: www.produccioncientifica.luz.edu.ve>. Consultado el: 2 de mayo de 2016.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000

“La Administración de Recursos Humanos se refiere a la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores, cuyo objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.”¹⁵ También se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, de los integrantes de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”¹⁶

Concepto propio

La administración de recursos humanos es el proceso mediante el cual se busca organizar de la mejor manera al recurso laboral para lograr las metas en común, así también integrar y organizar los recursos de la empresa por medio del personal.

C. Evaluación de los recursos humanos.

3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

A continuación, los objetivos siguientes ayudaran a entender la manera de trabajar en Bienestar Universitario, ya que especifican una guía de acción en el cual se basará el sistema de gestión.

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

¹⁵Werther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. México. 5ª Edición, 2000

¹⁶Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas, México 1977

- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4. Clasificación de los objetivos

Objetivos corporativos

Es necesario reconocer el hecho fundamental que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajos respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

Objetivos funcionales

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.¹⁷

Objetivos sociales

El departamento debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la

Ibidem...

sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales

El departamento encargado del personal necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira al logro de metas personales legítimas, y que el cumplimiento de estas contribuye al objetivo común de la organización, una de las funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

D. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

“El propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social,” obteniendo mayor beneficio para las empresas ya que las actividades de recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de las empresas y, de una manera indirecta al contribuir al crecimiento personal del trabajador. El desafío de las empresas es convertir a su personal en un recurso más eficiente y eficaz, para el cumplimiento de las metas, contribuyendo con el desarrollo del personal por medio de planes de formación y carrera dentro de la institución.¹⁸

E. Importancia del departamento de recursos humanos.

Diversas actividades o entidades relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas,

¹⁸ Ibidem...

departamentos, etcétera. Como por ejemplo los subsistemas del cuerpo humano, los de la organización poseen límites claros y precisos. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Auditoría de recursos humanos.

Puede realizarla un integrante de la empresa o un tercero. Los puntos más importantes se listan a continuación.

La filosofía.

El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de Recursos Humanos. En realidad, lo que se considerara es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos. Esto examinará cuál es la importancia que se les da a las personas en los mensajes y en la realidad. Cuán flexible es la empresa frente a las necesidades del personal, en qué medida cumple con las leyes, cuál es el nivel de exigencia en el horario concreto, como respecto de lo que la persona debe hacer después para mantenerse al día.¹⁹

Las técnicas.

Cada una de las técnicas de Recursos Humanos – selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc. – pueden existir o no en la empresa. Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, o, incluso, que sean secretas. Otra vez, el nivel de cumplimiento de los temas que se verán más adelante, estará indicando si la empresa tiene una aproximación positiva respecto de sus recursos humanos o si no se preocupa por ellos. Para el cual no hay puntajes, sino, simplemente, la verificación del cumplimiento. Las conclusiones surgen en la medida en que las técnicas se cumplan, conocidas y no sean cuestionadas.

¹⁹ Ibídem...

La aceptación de recursos humanos en la organización.

No se debe evaluar la acción de Recursos Humanos por el índice de ausentismo o de accidentes. También, que no corresponde afirmar que trabajó mal porque el nivel de conflicto sea alto. Antes, se deberá analizar y evaluar por qué ocurren estas cosas en la organización, ya que quien más incide en estas cuestiones es la línea. Lo que podremos evaluar es en qué medida se ha trabajado para lograr la aplicación de políticas, si se ha propuesto y ha tratado de convencer sobre la utilización de técnicas. Y en qué medida ha administrado en forma adecuada los elementos que tenga a su cargo, desde la liquidación de sueldos.

Principales funciones de la Administración de recursos humanos

Para administrar este recurso en una empresa se debe aplicar una serie de técnicas que ayudan a facilitar la gestión de cada integrante de la empresa, para ello requiere de personas idóneas para cada puesto de trabajo, siempre tomando en cuenta que es un sistema integrado por subsistemas o procesos bien definidos que dan respuesta a la administración de personal.

Es por eso que al determinar las áreas donde hay problemas con los empleados de bienestar universitario, se brindará soluciones, ya que se sabrá establecer funciones generales, específicas, diarias, semanales, mensuales y anuales.

También se mostrará la manera de elegir al mejor personal para trabajar en la organización, por medio de un análisis y descripción de puesto, evaluación de desempeño y capacitaciones si es necesario. Además de brindar un sistema de remuneraciones justo.

Planeación de Personal:

“Consiste en detectar necesidades y satisfacer los requisitos del personal, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.”²⁰

La planeación determina a corto, mediano y largo plazo la necesidad de personal que la organización tendrá en el presente y en el futuro, para ello se auxilia de la demanda, pronósticos, inventarios y demás herramientas de la organización.

.Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento:

Buscar y atraer postulantes para cubrir las vacantes, es decir, cuando se reúne una cantidad potencial de recurso humano que tengan las características requeridas para poder formar parte de la organización.

Selección:

Analizar las habilidades y capacidades de los candidatos a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro personal o de la organización. Proceso que trata de identificar las aptitudes y cualidades de los empleados con el objeto de colocarlos en el puesto más afín a sus características, lo que implica el uso de herramientas como: solicitudes, pruebas, entrevistas, referencias y otros factores para evaluar el potencial de los

²⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial McGraw Hill. Colombia. 5ª Edición. 2000 Werther, William.

candidatos reclutados. Con estas herramientas los gerentes podrán tomar una decisión referente a la persona idónea para el puesto vacante.²¹

Contratación:

Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes del trabajador y de la empresa.

Inducción:

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo integrante y la organización. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento y que obtenga una visión de la empresa. Asimismo, se le deben mostrar las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Análisis y Descripción de Puestos:

El análisis del puesto, previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir y analizar la información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo. Para una correcta descripción de puestos es importante clasificarlos de acuerdo a su nivel jerárquico, la formación requerida, por el impacto del puesto dentro de la organización y por los recursos humanos que maneja. Así también es importante definir la relación entre los puestos paralelos y subordinados.²²

²¹ Ibidem...

²² Ibidem...

Evaluación al Desempeño:

Se utilizan técnicas y metodología específica para medir el desempeño del recurso humano de la organización y con frecuencia se llevan a cabo semestralmente y, de manera continua se realizan evaluaciones informales por medio de la observación con el fin de determinar promociones, aumentos de salario y otras funciones relacionadas al personal.

Capacitación y Adiestramiento:

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al recurso humano para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades, comparando el desempeño y la conducta actual con los deseados por la empresa.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para actualizar los conocimientos del personal, enfrentar los cambios sociales y técnicos y disminuir la tasa de rotación de los empleados. El proceso de desarrollo es un proceso de cambio, con el que se pretende mejorar las capacidades de los trabajadores que tienen bajo nivel productivo y desarrollar a los trabajadores para alcanzar nuevas responsabilidades. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del recurso humano que requiere el puesto, y los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

F. Compensación del recurso humano.

Administración de Sueldos y Salarios:

Estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y Servicio de Personal.

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

G. Mantenimiento de los recursos humanos.

Seguridad e higiene en el trabajo:

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. La higiene industrial se relaciona con la prevención de enfermedades

causadas por el trabajo, y se pretende con estas políticas crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción.

Relaciones laborales:

Se trata de la negociación de contratos, su interpretación y administración de las violaciones al mismo. Esta parte de la Administración de Recursos Humanos se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de los contratos.

Rotación de Personal:

La rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. La rotación de personal es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos externos se puede mencionar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

H. La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos.

5. Definición de evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.”²³

Constituye una función esencial que de una u otra forma procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

6. Principales objetivos de la evaluación del desempeño

Para la organización

La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del evaluó del capital humano, que no obstante ser más valioso que el financiero, no siempre se aprovecha

²³ARIAS GALICIA, L. FERNANDO; HEREDIA ESPINOSA, VÍCTOR. Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño. México, 1999.

debidamente, siendo por su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores, gerentes y directivos.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc., incluso servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.²⁴

Para el jefe inmediato

Uno de los objetivos de los jefes es tener datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones, además de mejorar los resultados del capital humano en la organización.

Para el trabajador

El trabajador puede perfeccionarse al conocer periódicamente el nivel de resultados alcanzados. Estimula, además su esfuerzo ya que lo ve recompensado, al menos con el reconocimiento de sus supervisores. Cuando se identifican deficiencias en su desempeño no podrá argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento dentro de la organización.

²⁴ ibídem

7. Métodos de evaluación

Los métodos de evaluación pueden ser:

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de resultados logrados antes de la evaluación.²⁵

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas. Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

Escalas de puntuación

Es uno de los métodos más antiguos en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa solo en las opiniones de la persona que confiere la calificación, este método requiere de poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

²⁵ Ibidem...

Listas de verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de “Lista de Verificación con Valores”. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.²⁶

Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

Método de registro de acontecimientos notables

Este método demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria (un archivo en su computadora personal).

El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas-positivas o negativas- que lleva a cabo el evaluado. Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refiere exclusivamente al periodo relevante a la

²⁶ *Ibíd.*...

evaluación y la segunda es que solo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado.

Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.²⁷

Método de verificación del campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Con objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo.

Un representante calificado del departamento de Recurso Humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios.

²⁷ Ibidem

Método de establecimiento de categorías

Este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él.

Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.²⁸

Método de comparaciones pareadas

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país partiendo tan solo de los libros de historia patria: los textos revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el

²⁸ Ibidem

establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas.

Autoevaluaciones

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Llevar a los empleados a efectuarse una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.²⁹

Administración por objetivos

Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que los objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación.

Además, pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos, no obstante, a fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

²⁹ Ibidem

Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva.

Evaluaciones psicológicas

En este método el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. Su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.³⁰

Proceso de evaluación del desempeño

Es la evaluación continua de la contribución de personas y grupos dentro de la organización. Tales evaluaciones se hacen constantemente con diversos propósitos incluyendo selección, corrección, adiestramiento, incrementos de pago, promociones, disciplina y transferencias. Las evaluaciones pueden variar desde altamente subjetivas, evaluaciones casi subconscientes hasta revisiones altamente sistematizadas que se enfocan en conducta específica. Aunque la comunicación y el examen de la evaluación del desempeño es una parte integral del proceso de capacitación y desarrollo, la comunicación de la evaluación es también inseparable del proceso de evaluación mismo.

³⁰ Ibidem

Generalidades de los sistemas de gestión de personal.

I. Concepto

Está definido como: El total de instrumentos técnicos llámese políticas, normas, reglas, métodos, procedimientos y subsistemas, necesarios para guiar a las personas que se encuentran laborando en la organización, bajo cualquier modalidad contractual (eventual, permanente, por proyectos, por honorarios profesionales, contratos y otros.³¹

Los sistemas de gestión de personal comprenden un conjunto de componentes, partes o subsistemas interrelacionados e interdependientes que forman un todo funcional encadenado y armónico que al interior de una organización, permite proveer, mantener y lograr la participación del personal para que contribuyan de manera eficiente al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.³²

Se entiende por sistema de gestión, un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su desarrollo, facilitando el logro de las metas u objetivos.

A. Importancia.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la organización debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.

³¹ Serrano, Alexis. 2007. Administración de Personal I y II. 1ª Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA. 24p.

³² Fundamento de sistema de administración de personal. Página Web [En línea]. Recuperado en: <www.tallerpersonalverano.files.wordpress.com>. Consultado el: 6 de junio de 2016.

- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

Hay que tener en cuenta que el empleado es el capital más importante para una compañía, por lo que contar con personas altamente capacitadas en cuanto a la selección, motivación y capacitación interna de los mismos es fundamental.

B. Clasificación.

El sistema de gestión se encuentra conformado por cinco subsistemas esenciales, que son³³.

- Subsistema de Provisión: con sus procesos de planificación de personal, reclutamiento, selección y contratación.
- Subsistema de Aplicación: con sus procesos de inducción, diseño, descripción, análisis de puesto, y evaluación del desempeño.
- Subsistema de Mantenimiento: con sus procesos de remuneración, beneficios sociales e higiene y seguridad.
- Subsistema de Desarrollo: con sus procesos de capacitación, desarrollo de personal y organizacional.
- Subsistema de Control: con sus procesos de base de datos, información y auditoría de personal.

³³Chiavenato, Idalberto, Op. Cit., p. 178.

C. Las especialidades del sistema de gestión de recursos humanos³⁴

- 1) Posicionamiento. Selección, reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, registro de personas; analizar, describir, diseñar y ampliar puestos, promociones y transferencias.
- 2) Retener al personal. Consejos, evaluación del desempeño, cálculo de la rotación, salud y prevención de accidentes, prestaciones y servicios a los trabajadores
- 3) Relaciones en el trabajo. Relaciones con los empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos o individuales y acuerdos mutuos.
- 4) Formación y desarrollo. Capacitación en el puesto, formación y desarrollo de gerentes y ejecutivos.
- 5) Remuneración. Encuestas salariales, planes de incentivos, reparto de utilidades, adquisición de acciones, ascensos y aumentos salariales.
- 6) Comunicaciones internas, reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral.
- 7) Organización. Diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales.
- 8) Administración. Opciones de modelos administrativos (estilos autoritario, consultivo, participativo y de autoadministración) y asistencia para el cambio.

D. Administración de los talentos humanos y del capital intelectual³⁵

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas.

Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la Administración de Recursos Humanos (ARH), puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda

³⁴ Idalberto Chiavenato, gestión del recurso humano, tercera edición, capítulo 1, página 5,6

³⁵ Idalberto Chiavenato, gestión del recurso humano, tercera edición, capítulo 2, página 40,41

transformación en sus características, y para que la ARH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de RH, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales. Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades.

Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No solo se trata de cambiar el departamento de la ARH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación puedan tener éxito.

Talento Humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual³⁶

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo xxi.

³⁶ Ibidem

- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

Capital Humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales

Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse

Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada

Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor.

Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración

que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual

Capital intelectual

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible.

De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano.

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a “nuestras personas”, sino también a “nuestra organización” y a “nuestros clientes”

E. Objetivos de la administración de recursos humanos³⁷

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

³⁷ Idalberto Chiavenato, gestión del recurso humano, tercera edición, capítulo I, página 4

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH.
- Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen

- Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

F. Responsabilidades de los gerentes, en la gestión del recurso humano³⁸

Lidiar con las personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de línea de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:

- Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
- Integrar y orientar a los nuevos trabajadores en el equipo.
- Entrenar y preparar a las personas para el trabajo.
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
- Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

³⁸ Idalberto Chiavenato, gestión del recurso humano, tercera edición, capítulo I, página 10

CAPITULO II

Capitulo II. Diagnóstico de la situación actual de los aspectos que inciden en la atención brindada por parte del personal que labora en bienestar universitario hacia los usuarios al momento de recibir atención médica, y así mejorar el ambiente laboral y la atención que se brinda.

Objetivos Del Capitulo

A. Objetivo General

- Diagnosticar mediante una investigación de campo y un análisis la situación actual de desempeño de los empleados, que permita identificar deficiencias en los procesos y así fortalecer el rendimiento de los empleados en sus áreas de trabajo.

B. Objetivos específicos

- Conocer el grado de calidad y satisfacción en la prestación de servicios que reciben los usuarios de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador con el objeto de fortalecer el desempeño de los empleados y mejorar las condiciones de los mismos.
- Ejecutar una investigación de campo que permita conocer la situación actual del desempeño de los empleados y las funciones administrativas de Bienestar Universitario.

- Plantear a la Secretaria de Bienestar Universitario un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño y las funciones administrativas de los empleados que laboran en dicha institución.

Importancia de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

La implementación de un Sistema de Gestión contribuye al fortalecimiento del desempeño y las funciones administrativas de dicha unidad, involucrando a todos los empleados con la misión, visión y valores de la institución, así como conocer las fortalezas y debilidades que poseen como tal, integrando los objetivos personales con los que posee Bienestar Universitario hacia un fin en común que desarrolle las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes de las personas que laboran allí, ya que la institución busca mejorar la atención y el servicio que brinda a la población estudiantil.

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos se fortalece la Administración en General ya que conocerá de primera mano cómo está la situación actual de la Unidad, contribuyendo a mejorar su funcionamiento al implementar nuevos procesos, procedimientos y programas adecuados, lo que favorece en gran medida en la toma de decisiones vitales para el funcionamiento adecuado de la unidad, para esto, es necesario mantener personal calificado que ejerza su cargo de manera eficiente, considerando que los empleados son el capital más importante que posee y del cual depende en gran medida el buen funcionamiento de Bienestar Universitario.

Es por ello que la importancia radica en fortalecer el desempeño de los empleados y de sus funciones administrativas, formalizando la administración con un área dedicada a las personas que ahí laboran.

La investigación se realizó con el objeto de conocer la gestión del personal; es decir, la incorporación, desarrollo, y evaluación del recurso humano que implementa dicha unidad. Esta información es la base para la formulación de una propuesta para fortalecer la Gestión del Personal para mejorar el desempeño y las funciones administrativas de cada una de ellas.

C. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos del fenómeno, ya que indica los pasos a seguir para alcanzar objetivos.

El diseño a utilizar en la investigación será el no experimental. El cual se define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no cambia de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”.³⁹

D. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En esta investigación se utilizó la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos e información, que permitieron ampliar y profundizar el estudio a realizar.

8. Técnicas

Son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información que requiere. A continuación, se describen las técnicas utilizadas durante la recolección de datos de dicha investigación:

³⁹ Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana 6ª Edición, México 2014

9. La encuesta

Es una técnica con la cual se logró obtener información del tema estudiado, por medio de un cuestionario previamente diseñado, la información recolectada se empleará para un análisis cualitativo.

Con esta técnica se consultó a los trabajadores, trabajadoras y usuarios (principalmente aquellos usuarios que han visitado y han solicitado los servicios que brinda Bienestar Universitario) con el objetivo de conocer cuál es la perspectiva y la opinión que tienen al respecto.

10. La entrevista

Ayudo a obtener información de forma directa ya que permitió reunirse con las personas encargadas de las diferentes áreas de la unidad.

La entrevista de igual manera se realizó a las personas encargadas en la atención directa con los usuarios: doctores, enfermeras y con aquellas personas que tengan una relación estrecha con el usuario con el propósito de adquirir información general, opiniones y percepciones sobre el problema a investigar.

11. Observación Directa

Permitió conocer la influencia de usuarios que tiene Bienestar Universitario, los procedimientos y desarrollo de las diferentes actividades de los empleados en sus áreas de trabajo. Además, para poder recolectar datos importantes sobre el desempeño que posee el personal para desarrollar sus actividades, fue necesario tener contacto directo con ellos. La observación directa se realizó con visitas programadas y no programadas, para entender el fenómeno a investigar, registrando de manera sistemática los resultados que permitieran adentrarse a las tareas cotidianas que desarrolla el personal, permitiendo obtener datos reales.

12. Instrumentos

Son los recursos utilizados para recolectar la información y acercarse al fenómeno de estudio. Los instrumentos que se utilizaron se describen a continuación:

a) Cuestionario

El instrumento utilizado para recolectar información, consistió en estructurar un conjunto de preguntas de una o más variables para obtener información de los empleados.

La estructura del cuestionario se formuló en preguntas de opciones múltiples y cerradas, para obtener resultados de gran importancia en la investigación.

b) Guía de entrevista

Para obtener información al realizar una entrevista, fue necesario formular una guía, ya sea en modalidad estructurada y no estructurada; es decir, en la primera se estableció de manera ordenada siguiendo un orden determinado previamente planificadas y que son iguales para todos los entrevistados, y la modalidad de entrevista no estructurada se realiza con mayor libertad, de manera más espontánea. Se hizo uso de la modalidad estructurada dirigida a los jefes y encargados de las diferentes áreas, ya tienen mayor conocimiento sobre el fenómeno a investigar.

13. Lista de Cotejo

Este instrumento fue utilizado en la observación, el uso de libretas de anotaciones, grabaciones de video para poder registrar los eventos que surgieron al momento que se realizaron las visitas a Bienestar Universitario.

14. Fuentes de información

Son todos los recursos que se utilizaron para la obtención de datos. Para ello se hizo uso de las siguientes fuentes:

a) Primarias

Es la información que se obtuvo de manera directa acerca de la necesidad que posee esta unidad, para fortalecer la administración de recursos humanos a través de la observación, entrevistas y encuestas que ayudó a recolectar los datos pertinentes para realizar la investigación.

Los datos fueron proporcionados por la directora y encargados de cada área, quienes establecen planes que buscan mejorar las habilidades del personal, ya que poseen los conocimientos sobre las necesidades que tienen los trabajadores, que son parte importante para proporcionar información precisa, ya que son el objeto principal de análisis.

El sector estudiantil es una de las fuentes importantes para el desarrollo de esta investigación, ya que son los principales usuarios de Bienestar Universitario por diferentes motivos; problemas de salud, prevención, chequeos rutinarios, etc.

b) Secundarias

Fueron aquellas fuentes que proporcionarán toda la información que ya existía y que conoce sobre el tema a estudiar, como, por ejemplo: libros de texto, estudios ya elaborados o investigaciones realizadas, documentos, leyes, revistas, etc.

Para realizar la investigación se hará uso del material bibliográfico como:

- Libros relacionados con el tema
- Trabajos de Investigación sobre temas similares
- Leyes
- Tesis sobre temas similares
- Estudios anteriores

15. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en las instalaciones de Bienestar Universitario la Universidad de El Salvador específicamente en Final avenida “Mártires estudiantes del 30 de Julio” Ciudad Universitaria, San Salvador, El salvador.

16. Unidades de análisis

Se obtuvo la información de aquellos elementos que fueron objeto del estudio, y quienes eran de interés para la investigación. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objeto de estudio:

Bienestar Universitario

Unidades de análisis:

Directora y jefes de áreas de Secretaria de Bienestar Universitario

Empleados/as de las diferentes unidades.

Estudiantes que visitan Bienestar Universitario.

E. Determinación del universo y muestra

17. Universo

Se tomó en cuenta la totalidad de elementos en estudio que reflejan las mismas características o cualidades, cumpliendo con los requisitos de la investigación.

Los elementos a investigar fueron el total de trabajadores de la unidad de bienestar universitario, los cuales son 29 personas divididas en las diferentes áreas del lugar, el personal de bienestar universitario está compuesto por 19 trabajadores con ley de

salarios a tiempo completo, 4 personas con contrato permanente con el fondo general de la Universidad de El Salvador, 3 con contrato permanente con fondos propios, 2 con contrato eventual y 1 con contrato interino. Además, se necesita la participación del sector estudiantil en la investigación que en su totalidad son 36,697 estudiantes para finales del año 2016.

a) Muestra

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= número de la población

Z= el nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

E= nivel de error permisible

Para efecto de realizar el estudio se utilizarán los siguientes valores

Número de la población:

El nivel de confianza: Probabilidad de éxito: para la realización de este estudio se utilizó el 95%

Probabilidad de fracaso: corresponde al complemento respecto a la probabilidad de éxito, que es el 5%

Nivel de error permisible: Se considera que en los resultados existirá un error máximo del 5% de los datos reales.

Cálculo del tamaño de la muestra

$$N= 36,697 \quad Z= 1.96 \quad p= 0.8 \quad q= 0.2 \quad E= 0.05$$

Sustituyendo en la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.8)(0.2)(36697)}{(0.05)^2(36697 - 1) + 1.96^2(0.8)(0.2)}$$

$$n = \frac{22556.03123}{92.354656}$$

$$n = 244 \text{ estudiantes de todo el campus universitario}$$

El tipo de muestreo a emplear será el muestreo aleatorio simple.

Según las estadísticas de la Universidad de El Salvador la distribución de estudiantes según las diferentes facultades se muestra en la siguiente tabla, además se distribuyó la participación de los estudiantes de cada Facultad para obtener una información más objetiva de la investigación.

Nombre de la Facultad	Estudiantes sexo femenino	Estudiantes sexo masculino	Total	Porcentaje total de participación	Porcentaje de participación de la muestra
Facultad de ciencias Agronómicas	728	635	1363	3.71%	9
Facultad de Ciencias Económicas	4939	3746	8685	23.66%	56
Facultad de Ciencias y Humanidades	4985	3324	8309	22.64%	53
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas	904	924	1828	4.98%	12
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	1586	4009	5595	15.25%	36
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	3008	1809	4817	13.13%	31
Facultad de Medicina	3527	1923	5450	14.85%	35
Facultad de Odontología	459	232	691	1.88%	5
Facultad de Química y Farmacia	596	363	959	2.61%	6
Total	20642	16965	36697	100%	244

18. La Tabulación, análisis e interpretación de la información

El resultado de la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos en los apartados anteriores determino la información pertinente que fue procesada e interpretada en el siguiente proceso.

a) Tabulación.

Se realizaron entrevistas y encuestas cuya información fue procesada en cuadros tabulares para facilitar la interpretación de las respuestas obtenidas.

b) Análisis e interpretación de datos.

Con los datos recolectados y ordenados, el análisis e interpretación servido de base para la realización del diagnóstico de la situación actual de la unidad de Bienestar Universitario, que permitió proceder posteriormente a la elaboración de la propuesta final del trabajo de investigación.

Análisis de la situación actual de los aspectos que inciden en los empleados de La Universidad de El Salvador campus central, al momento de brindar un servicio a los usuarios.

A. Procesos actuales de atención al cliente.

19. Filosofía institucional

La filosofía institucional de Bienestar Universitario es de suma importancia para que todo el personal se sienta comprometido y sienta las bases de donde se encuentra y hacia dónde quiere ir, a través de la misión, visión, valores, políticas y objetivos; por medio de los valores para definir las medidas morales y éticas que regirán a sus empleados; políticas, que sientan las bases para mejorar el funcionamiento; y objetivos y metas que se realicen a corto y largo plazo para que los beneficios sean los esperados.

Considerando la perspectiva de la dirección de Bienestar Universitario para diagnosticar la situación actual referente a estos aspectos, existe un gran compromiso y un alto grado de identificación con la filosofía organizacional de la institución, sin embargo, la gran mayoría de sus empleados desconoce de manera puntual y precisa la formulación de la políticas, objetivos y metas que se hayan proyectado para la administración, y únicamente conocen aquellas que son concernientes a sus unidades. Caso similar sucede con la misión y visión, que es importante considerando que su cumplimiento es importante para las personas designadas para cada unidad.

La evaluación a los empleados respecto a este punto arroja que los niveles son bajos en un promedio del 71% de los empleados no conoce la filosofía de la institución. Caso contrario nos arrojó la evaluación a las jefaturas ya que según el análisis se cree que el personal además de conocer la misión, visión, valores, objetivos y metas, se siente comprometido con las mismas, y aunque la dirección tiene el compromiso de su

filosofía no es así por parte del personal, misma evaluación arrojó el usuario ya que evalúa con un 43% de bueno a muy bueno el comportamiento de los empleados; al evaluar de manera puntual y concreta este punto existe una alta probabilidad de que los empleados ni sientan ningún compromiso con la filosofía institucional.

20. Estructura organizacional

La estructura organizativa determina la manera eficiente en que los canales de comunicación distribuyen la información necesaria dentro de la organización para el cumplimiento de la actividad más sencilla hasta las más complejas que necesiten de la participación del mayor número de áreas o departamentos de la institución. De ahí la importancia de una estructura saludable, eficiente y flexible que permitirá de manera más clara el alcance efectivo de los objetivos y metas de la clínica de Bienestar Universitario.

De manera específica, la dirección y los empleados no poseen un organigrama institucional que les facilite la comunicación entre las áreas de trabajo de la clínica, y pese a que esto no es un hecho reciente, se tomó la iniciativa de elaborar un organigrama conformado por todos los que laboran en la clínica. **(Ver Anexo N° 7)**

De igual forma en cuanto a la comunicación al no existir un organigrama o diagramas de dirección existen deficiencias en la atención de los usuarios ya que al evaluar a los estudiantes estos comentaron que existe una mala organización de los empleados, personal pedante y que unos no se encontraban en sus puestos de trabajo en horas laborales. Lo que indica un alto grado de descoordinación y espíritu de colaboración deficiente, lo que impacta negativamente el desarrollo de la consulta de forma eficiente

21. Liderazgo.

Existen muchos factores para determinar el liderazgo dentro de una organización, y a la vez estos estarán influenciados por muchos otros, como la comunicación y la empatía con el personal de la organización, la toma de decisiones en momentos oportunos, que al desempeñarse en un puesto de mando logre de manera más efectiva el cumplimiento de sus tareas, que existe un buen liderazgo conducirá a la organización y a sus compañeros a cumplir de manera eficiente los objetivos y metas trazados.

De acuerdo a la evaluación realizada a los empleados de bienestar universitario, estos expresaron con un 93% que no es importante el liderazgo en la institución, y por consiguiente la práctica del liderazgo en dicha institución no es palpable ya que desde el punto de vista del empleado no es de vital importancia el liderazgo institucional. **(Ver anexo N° 4 Pregunta 17)**

Por su parte la dirección de bienestar universitario, ha implementado nuevas medidas de liderazgo dentro de la institución para mejorar el ambiente laboral y sobre todo obtener eficiencia y efectividad en la comunicación y en los procesos de atención al usuario, así como el apoyo y orientación para la realización de las actividades que les son asignadas. Así como también para que se sienten incentivados a asumir nuevas responsabilidades, y en gran medida para que sean elogiadas y reconociendo la calidad del trabajo que realicen.

Por lo que se puede afirmar con base a los resultados que las líneas de mando en cada una de las unidades se deben de definir de forma oportuna. Lo que, sin embargo, no indica que este resultado pueda mejorar para lograr un mejor desempeño ya que pueden existir aspectos negativos que influyan como la envidia y el recelo entre los empleados.

B. Políticas aplicables para brindar atención médica.

1. Análisis de puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos garantiza el correcto desarrollo y aplicación de las políticas del departamento de recursos humanos importantes para la organización en cuanto a la atención al usuario que visita la clínica, consecución de metas trazadas, logro de objetivos y eficiencia en la prestación de servicios, además del eficaz uso de los recursos con que cuenta la clínica.

A partir de los resultados del análisis de los puestos de trabajo de la dirección se afirma que se les dificulta la instalación del personal en el puesto de trabajo requerido, ya que existe una influencia de las autoridades superiores en la implementación del personal y en ocasiones no siendo el idóneo para el puesto de trabajo requerido. En varias unidades de trabajo el personal nuevo se han tenido que ir acoplando a las necesidades de cada puesto de trabajo y particularmente porque estos no poseen los conocimientos necesarios para desempeñar de forma óptima el puesto de trabajo, además de que no existe una buena comunicación entre la dirección de bienestar universitario y las autoridades superiores de la Universidad de El Salvador respecto a la contratación del personal nuevo, no existen las herramientas necesarias para capacitar al personal en cada puesto de trabajo

En su gran mayoría los empleados dicen realizar las funciones que les corresponden de acuerdo a los cargos que desempeñan en los puestos que se encuentran, pero esto no se ve reflejado en el rendimiento esperado al evaluar la atención que el usuario recibe.

La flexibilidad de los puestos de trabajo les permite a los empleados involucrarse activamente en el desarrollo de las labores que les son asignadas, pues no hay rigidez ni limitantes en sus puestos de trabajo siempre y cuando tengan como objetivo primordial la atención efectiva y oportuna al usuario, esta actitud indica compromiso y

responsabilidad, pero lastimosamente no todo el personal se siente comprometido con su puesto de trabajo. (Ver anexo N° 4 Pregunta 5)

2. Planificación del recurso humano.

Existe una débil relación entre la estructura organizacional, el liderazgo y el análisis de los puestos de trabajo, que lleva a determinar una inadecuada planificación del recurso humano, y por ende no permite a la organización cubrir todos los requerimientos del personal ya que no se pueden obtener los resultados esperados en los servicios prestados al usuario. Al existir estas debilidades se dan inconvenientes como sobrecarga de trabajo, atrasos, inconformidad entre el personal, reclamo por parte de los usuarios de los servicios, entre otros. Por lo tanto, se vuelve necesario armonizarlos, y entrelazar dichas variables para que haya una adecuada planificación del personal y exista una consistencia y una adecuada ejecución de las actividades de la clínica.

En su gran mayoría la dirección considera que tienen el personal adecuado para las responsabilidades que tienen las unidades, pero que necesitan tener una capacitación constante para elevar los niveles de rendimiento, ya que se tiene la necesidad de aumentar la eficiencia de los empleados para agilizar el trabajo. Además, es importante hacer notar que los empleados afirman mayormente que en este caso el personal no es el suficiente para el cumplimiento de las tareas, ya que algunos sienten sobrecarga de trabajo, mientras que otros están subutilizados, debido a esto se debe de planificar y distribuir las tareas de modo que el trabajo este distribuido de forma en que todos trabajen de igual manera y no afecte el desempeño de la clínica.

Desde el punto de vista de los empleados, existe inconsistencia entre la planificación del recurso humano y su desarrollo, ya que no existe una capacitación constante en sus puestos de trabajo, en ocasiones la unidad encargada de los recursos humanos se esfuerza por el crecimiento y desarrollo profesional del personal ya que de parte de la dirección se están adaptando medidas para incentivar y capacitar al recurso humano.

Sobre este aspecto, la mayor debilidad que presenta la unidad, es que, al no existir una unidad responsable directamente de esta actividad, no existe el suficiente grado de compromiso por lograr una adecuada planificación, que a pesar de su ausencia logra cumplir con las actividades, aunque con un grado de deficiencia. (Ver anexo N° 4 Pregunta 2)

3. Incorporación de los recursos humanos.

La importancia de la inducción del personal a la organización y a su puesto de trabajo radica en que, de este modo, conocerá desde su primer día de labores las actividades cotidianas que realizara, conocer la misión, visión, valores, objetivos y metas así como también el rumbo que busca la clínica por medio de su filosofía organizacional, las labores propias que va a desarrollar y la importancia de estas para el funcionamiento de su área de trabajo. Esto garantiza el involucramiento e identificación del empleado con su puesto de trabajo, para que armonice de manera integral sus objetivos personales con los de su puesto de trabajo. De igual forma, es en este proceso que el empleado puede expresar sus primeras dudas e incluso recomendaciones para ser tomadas en cuenta y mejorar el proceso si se tiene una visión más abierta de su área de trabajo.

En la clínica de bienestar universitario, no existen procesos propiamente dichos que sean aplicados cuando un empleado inicia laborales, son los jefes los encargados dependiendo de las necesidades de cada unidad, de realizar el proceso de inducción, desde explicar de manera breve las funciones a realizar, hasta llevar a cabo un seguimiento al empleado, y esto aplica a los mismos puestos que desempeñan en la direcciones de sus unidades, pues la gran mayoría no recibió un proceso de inducción propiamente dicho dentro de la clínica, algunos de hecho lo recibieron en otras instituciones o por la experiencia previa en cargos similares.

Respecto a la opinión de los empleados, los resultados demuestran que un 68% considera que no recibió algún tipo de inducción en sus puestos de trabajo y por lo tanto no tuvo la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas cuando inicio labores dentro de la clínica. **Ver anexo N° 4 Pregunta 9)**

4. Desarrollo del personal.

El desarrollo óptimo del personal no solo garantiza un mayor compromiso del empleado hacia la organización, un desempeño más alto y la satisfacción asegurada del usuario, sino también garantiza que la clínica contará siempre con el personal calificado y motivado, que llevará a cabo sus funciones enfocado a cumplir los objetivos y metas que se le asignen y el cumplimiento de los objetivos institucionales. También permitirá que la eficiencia de la atención sea mayor, considerando como un factor el rendimiento en su puesto de trabajo, aunque no determinante, permitirá la retención del personal que sabe que si se le capacita constantemente no buscará mejores oportunidades de trabajo, pues hay muchos más factores que le motivan a continuar en su puesto además del factor monetario, sino también el reconocimiento verbal por parte de las jefaturas.

Actualmente dentro de la clínica de bienestar universitario se tiene como alta prioridad capacitar al personal, pero debido a la escasez de recursos financieros, las capacitaciones para desarrollar al personal se ven limitadas, entre otras cosas, el mismo personal se encarga de capacitar a los compañeros de trabajo en las áreas en que él se desenvuelve y en áreas específicas y/o tareas para mejorar el desarrollo del recurso humano, o caso contrario mejorar aspectos que no tienen que ver con las labores rutinarias de su puesto de trabajo pero que desarrollan al empleado para un mejor nivel de vida como son las relaciones interpersonales.

La mayoría de los empleados actualmente laborando dentro de bienestar universitario respondieron que no han recibido alguna capacitación en algún área o tarea que realiza cotidianamente.

5. Evaluación, compensación y mantenimiento del recurso humano.

La remuneración por una actividad realizada es el principal factor por los que una persona busca un puesto de trabajo y esto es una de las garantías para que permanezca dentro de la organización, pero este no siempre se mantendrá permanente, pues el individuo siempre buscará mejores oportunidades, donde se le ofrezca un mejor ingreso, mayor estabilidad, más y/o mejores prestaciones, incentivos o un ambiente en el que se sienta más apreciado. Por tanto, la remuneración aunque dependa de la disponibilidad de la institución, debe acompañarse de un buen clima organizacional, programas de incentivos, capacitaciones que fomenten el desarrollo del recurso humano, las obligatorias prestaciones de ley pero sin dejar de considerar que al empleado debe evaluársele para conocer si la aplicación de todo lo anterior es rentable para la clínica y realizar las correcciones que sean necesarias tanto para mejorar el desempeño como para evitar mala administración de factor económico.

Existe el compromiso de la dirección para evaluar el desempeño de los empleados a su cargo, pero no existe una manera formal, no existe un instrumento estándar para cada unidad o un procedimiento que pueda ser aplicado para obtener mejores mediciones. Sobre este mismo punto, las evaluaciones que se realizan son acorde a las actividades propias de cada área y esta se aplica de manera justa y equitativa según sean sus actividades, y aunque solo un bajo porcentaje se le otorgan recompensas económicas, estas no son determinantes para el desempeño de la unidad y mejorar aquello que pudiera estar fallando o conceder a los empleados consideraciones especiales en caso que estas fueran requeridas.

6. Evaluación del desempeño y la gestión del personal.

Si la evaluación del personal operativo es importante, aún más importante es evaluar el desempeño de las jefaturas y como gestionan a las personas a su cargo, la dirección determina como la toma de decisiones afecta las correcciones y ajustes que pudieran ser necesarios y aplicados para el logro de políticas, objetivos y metas.

La opinión de los empleados respecto a si la secretaría de bienestar universitario realiza procesos de evaluación del desempeño, determina que un 96% no existe un método de evaluación del desempeño, siempre o casi siempre esto se realiza, pero de forma implícita que en ocasiones lo hace su jefe de forma verbal. **(Ver anexo N° 4 Pregunta 24)**

Aunque no hay una unidad de recursos humanos responsable de esta actividad, se debe de conformar una comisión, quien además de evaluar el desempeño de las labores, apruebe a los miembros y revisa los resultados obtenidos.

C. Diagnóstico de la situación actual.

1. Servicio al usuario.

Los servicios brindados varían de regular a bueno en una proporción total del 66%. La evaluación otorgada por los usuarios abarca una proporción del 74% entre los que califican la calidad del servicio recibido como buena, muy buena o excelente. **(Ver anexo N° 2 Pregunta 9)**

El 72% de los usuarios expreso que el tiempo de atención oscila entre los 20 a 60 minutos, un 15% toma menos de 20 minutos en realizar la consulta. La atención recibida va desde un 18% excelente, 25% muy buena, 39% buena, 5% regular y un 13% mala. Analizando los resultados obtenidos estos deberían de buscar aumentar la proporción de muy bueno a excelente. **(Ver anexo N° 2 Pregunta 4)**

La apreciación de los usuarios sobre la actitud de la persona que los atendió al realizar la consulta va de un 6% calificándola como excelente, 30% muy buena, 43% buena y un 21% de regular a mala. (Ver anexo N° 2 Pregunta 5)

a) Aspectos específicos a mejorar.

Finalmente, los usuarios consideran que algunos aspectos deben de mejorarse, en específico las variables como arreglado y limpio tiene una buena aceptación ya que un 68% evalúa de bueno a excelente, pero no así la fácil orientación dentro de la clínica ya que un 74% evalúa de regular a bueno este aspecto, cómodo y seguro de igual manera se ve evaluado de forma negativa ya que la mayor proporción la tiene de regular a bueno (Ver anexo N° 2 Pregunta 8)

con un 75%, mientras que con respecto a la privacidad este se ve evaluado con un 71% de regular a bueno.

Los aspectos a mejorar analizando los puntos anteriores serian:

- Orientación sobre el recorrido de los pacientes al momento de realizar su consulta.
- Señalizado las arterias de salida, baños, consultorios, etc.
- Comodidad a la hora de esperar ser atendido, sillas cómodas y suficientes para no esperar de pie.
- Eliminación de goteras, ya que cuando llueve se moja el piso y se vuelve inseguro al caminar.
- Privacidad a la hora de la recepción de los resultados de exámenes médicos, tomas de muestras, recepción de respuestas de exámenes.

Al consultarles si han tenido problemas con los tiempos de recepción de los resultados de los exámenes vemos positiva la evaluación ya que el 89% no tuvo problemas para la

respuesta de sus exámenes. Con respecto a la percepción de los usuarios tienen acerca de que si la clínica posee los recursos necesarios para brindar una atención de primera se observó que el 57% dijo que si la poseía mientras que el resto de los usuarios ven deficiencia en los recursos con los que cuenta la clínica de bienestar universitario. (Ver anexo N° 2 Pregunta 12)

2. Resultado de la evaluación al personal de bienestar universitario.

a) Evaluación del personal

Concluidos los análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios a los empleados y la encuesta a la directora de bienestar universitario, se presentan los resultados de la evaluación a los empleados en sus puestos de trabajo, el compromiso de los mismos y la percepción que tienen con la organización: estos deben de evaluarse periódicamente, trazar líneas de tiempo de consecución de objetivos y metas.

b) Planificación del recurso humano.

Aunque existe planificación de los diferentes programas y proyectos que realiza la unidad médica en el sector estudiantil, la inserción de todo el personal a estos proyectos brindaría mejores resultados ya que habría un mayor compromiso de todo el personal con lograr cumplir las metas propuestas por bienestar universitario, beneficiando no solo a los usuarios sino aumentando el rendimiento de la organización.

c) Organización del recurso humano.

Al no existir un organigrama los empleados solamente conocen de forma empírica la orden de mando de cada área de trabajo es por eso, la necesidad de la elaboración de un organigrama dentro de la unidad de Bienestar, además de la creación de un reglamento interno que regule no solo el comportamiento de los empleados sino que

estén estipuladas las sanciones que se pueden ejecutar antes las faltas cometidas por alguno de ellos, conocer sus aplicaciones ante diferentes problemas que puedan ocurrir, creación de manuales de descripción de puestos, manuales de bienvenida, creación de comités de seguridad e higiene ocupacional, comités de proyectos, comités de evaluación del personal y otros son necesarios para mejorar el rendimiento del personal de la clínica de bienestar universitario..

d) Dirección del recurso humano.

El trabajo en equipo es de vital importancia para la eficiencia del personal en cualquier organización y la falta de liderazgo en los mismos puede llevar al fracaso, por tal razón es valiosa la opinión de los empleados que como lo reflejan los resultados de la evaluación realizada con el 93% que contesto que es importante el liderazgo en la institución, para lograr el cumplimiento de manera eficiente y eficaz de los objetivos no solo laborales si no también personales. **(Ver anexo Nº 4 Pregunta 17)**

El personal respeta los canales de autoridad que existen entre las áreas de trabajo, pero al no haber un organigrama y un líder en los grupos de trabajo este se vuelve un liderazgo pasivo y sin incidencia sobre las decisiones del equipo de trabajo.

La dirección demuestra habilidad para resolver conflictos, comunicación institucional, entallecer la armonía del equipo y crear un buen clima laboral; responder a cambios en la organización debe ser tarea de todos y todas en la organización, eliminar los miedos a los cambios será una tarea difícil para la dirección ya que para obtener los resultados que se pretenden realizar deberá haber cambios en el comportamiento del personal y salir de la zona de confort donde varios se encuentran.

e) Control del recurso humano.

No existe control interno sobre los puestos de trabajo, ni para la evaluación de puestos, ya que no hay estándares para medir el desempeño por lo que el desempeño cuando es medido no tiene estándares para ser comparado.

Al no tener un sistema de gestión de recursos humanos para el control del personal, no se puede cuantificar el rendimiento que los empleados están teniendo en sus puestos de trabajo, por ende, la necesidad de tener dicho instrumento es de vital importancia para el funcionamiento óptimo y eficiente de la unidad médica para lograr los objetivos y metas propuestos por la dirección.

No hay evaluación de resultados de los diferentes proyectos que se llevan a cabo a la comunidad estudiantil por lo tanto no se conoce con exactitud el impacto que estos generan al usuario.

D. Análisis del ambiente externo

A continuación, se hará un detalle del análisis externo que va incluido dentro del FODA y en el cual identificaremos todos los factores que influyen negativamente en bienestar universitario para brindar soluciones oportunas que día a día enfrenta Bienestar desde sus inicios hasta la actualidad, a continuación, comenzaremos analizar los factores siguientes.

En el ambiente externo además se pueden identificar variables negativas que afecta a los estudiantes de bienestar universitario tal es el caso de la las diversas tasas impuesta por el gobierno que afecta directamente el bolsillos de las familias y algunos estudiantes no puedan costar exámenes, así como también los altos costos en clínicas particulares que hacen que los estudiantes opten por bienestar ya que ofrece todo tipo

de servicios médicos a costo muy económicos y sin dejar al lado la mala atención en hospitales nacionales y la falta de medicamento que hace a los estudiantes encontrar alternativas viables que favorezcan su bienestar.

1. Amenazas

- ✓ Recorte del presupuesto para la universidad de El Salvador la cual afecta directamente a bienestar universitario.
- ✓ Imposición de personal no capacitado para algunos puestos de trabajo.
- ✓ Cambios en la ley orgánica o políticas internas de la Universidad de El Salvador
- ✓ Incrementos de la delincuencia en los alrededores.
- ✓ Asignación de jefatura de la institución por cuestiones políticas por parte de grupos y asociaciones dentro de la Universidad de El Salvador.
- ✓ Asignación deficiente de materiales equipos, medicamentos y otros.

2. Oportunidades

- ✓ Innovación en procesos, los cuales ayuden a mejorar los servicios prestados hasta el momento en bienestar universitarios
- ✓ Materiales y equipos médicos lo cual generar mayor eficacia.
- ✓ La Expansión y diversificación de servicios será un aspecto para que bienestar crezca y tenga más alcance para la comunidad universitaria.
- ✓ Facilidad para construir más infraestructura ya que se cuenta con espacio.
- ✓ Calles viales principales en buenas condiciones, lo que genera un fácil acceso para todo el público, además de contar con diferentes puntos de acceso.
- ✓ Apoyo económico o de equipamiento de parte de organizaciones y entes de salud internacionales.
- ✓ Publicidad en redes sociales, no se encuentra explotada.

E. Análisis del ambiente interno

En el análisis interno podemos mencionar algunos factores que inciden en bienestar universitario y los cuales han afectado o mejorado la atención, los procesos internos, así como el ambiente de trabajo, cabe mencionar que en el análisis interno conoceremos aspectos fundamentales que están afectando tal es el caso de no tener manuales de descripción de puesto.

Al conocer la opinión de los empleados De Bienestar Universitario encontramos que hay déficit como lo es que la mala organización, equipos divididos por ideologías, falta de motivación, sobre carga de puestos de trabajo.

Además de darnos cuenta en la entrevista que no se cuenta con programas de capacitación para los empleados, pero la Directora por su cuenta hace capacitaciones entre empleados con el fin de mejorar y que los demás empleados adquieran conocimientos.

1. Debilidades

- ✓ No existe un plan estratégico.
- ✓ Estructura organizativa no definida a través organigrama.
- ✓ Infraestructura y señalizaciones no apropiadas para atender a personas con discapacidades.
- ✓ Restricciones Presupuestales y Financieras, lo que genera el atraso en la realización de proyectos.
- ✓ Una infraestructura limitada para ampliaciones, obsoletas y no adecuadas a la demanda.
- ✓ Sin medición de desempeño de los trabajadores.
- ✓ Mal distribución de las instalaciones, insumos y medios de trabajo.
- ✓ Inexistencia de procedimientos y políticas.

- ✓ No hay programas de capacitación y adiestramiento para el personal en atención y servicio a los usuarios.
- ✓ Sin manuales de descripciones de procedimientos y puestos.

2. Fortalezas

- ✓ El personal se encuentra interesado en capacitarse
- ✓ Se Cuenta con liderazgo por parte de las jefaturas de bienestar Universitario
- ✓ Trabajo constante en la prevención de algunas enfermedades.
- ✓ Campañas de salud dentro de las instalaciones.
- ✓ Programas de salud.
- ✓ Ingresos en la recaudación por servicios.
- ✓ El lugar es seguro por encontrarse dentro del recinto universitario.
- ✓ Se cuenta con un equipo médico multidisciplinario para la atención de y seguimiento de los pacientes.
- ✓ El personal se encuentra interesado en capacitarse.
- ✓ Ingresos en la recaudación por servicios.
- ✓ Fuente de financiamiento por presupuesto universitario.

Conclusiones y Recomendaciones del capítulo

A. Conclusiones

- Los usuarios están de acuerdo que la unidad médica de Bienestar es de suma importancia por brinda servicios accesibles por su costo y ubicación, lo cual es una ayuda para su presupuesto de vida.
- Llegamos a la conclusión que bienestar universitario cuenta con una ubicación estratégica y con diferentes entradas, lo que es de suma importancia ya que todos los usuarios tienen muchas opciones para acceder a las instalaciones.
- Teniendo en cuenta que el presupuesto destinado por parte de la universidad es insuficiente para abastecer todas las necesidades de Bienestar Universitario, las jefaturas trabajan en conjunto para lograr de manera eficiente las metas programadas referentes al bienestar y atención de los usuarios.
- A la Unidad de Bienestar Universitario le hace falta un plan de marketing el cual se den a conocer los diferentes servicios con los que cuenta, ya que se desconocen la mayoría de ellos y que son de gran beneficio para los usuarios.
- Se concluye que, al no contar con manuales de descripción de puestos, funciones y ninguna herramienta que mida el desempeño de los empleados, se desconoce las funciones específicas de cada puesto de trabajo afectando directamente a las jefaturas al no poder medir el rendimiento alcanzado por los empleados en su puesto de trabajo a lo largo del año.

B. Recomendaciones

- Se debe dar mayor inducción a estudiantes de nuevo ingreso con el fin de que conozcan los servicios que allí se prestan, además de brindar más información de lo que se ofrece y de esa manera motivar a los estudiantes que hagan uso de los servicios que la universidad les ofrece.

- Se debe capacitar adecuadamente al personal, así como implementar instrumentos de evaluación y control; para verificar y medir el desempeño de cada puesto de trabajo o de cada persona.

- Se debe gestionar la adquisición de nuevos equipos para mejorar y brindar más confianza en los usuarios.

- Se deben elaborar manuales de descripción de puestos por cada puesto de trabajo, con el fin de contratar al personal apto para desempeñar esas funciones.

- Se recomienda la implementación del sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la atención a los usuarios de bienestar universitario

Capítulo III. Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos, que contribuya a mejorar el servicio y la imagen de bienestar universitario de la universidad de el salvador sede central.

Objetivos del capítulo.

A. General:

Proponer a la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador Sede central un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño y las funciones administrativas.

B. Específicos:

- Facilitar a jefatura información importante que le permita tomar decisiones para obtener mejor desarrollo del recurso humano.
- Proporcionar herramientas administrativas que contengan la información necesaria para fortalecer el desempeño y las funciones administrativas.
- Actualizar la filosofía organizacional de acuerdo a las necesidades actuales de Bienestar Universitario.
- Diseñar un sistema de medición de desempeño, que facilite a las jefaturas medir la rentabilidad de cada área o puesto de trabajo.

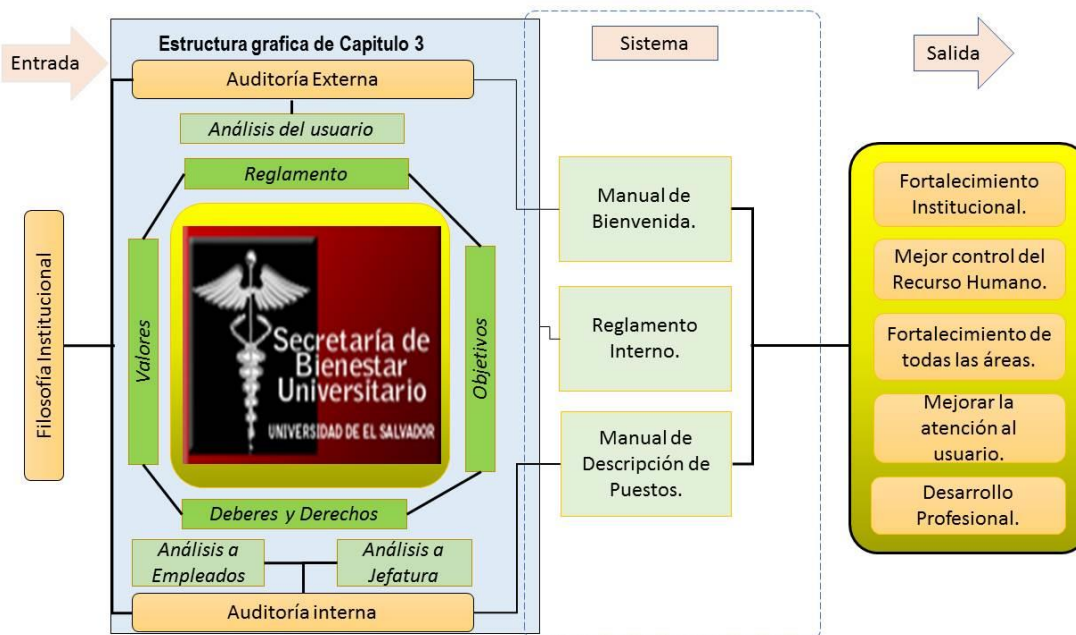
Descripción del sistema de gestión de recursos humanos

A. Importancia.

Un sistema de gestión de personal, es una herramienta gerencial que permitirá fortalecer las funciones administrativas y el desempeño de las personas para el desarrollo de sus actividades, permitiendo además favorecer la toma de decisiones, La importancia de la implementación radica en administrar y desarrollar a personas idóneas para los diferentes puestos que desempeñan.

La propuesta consta de la filosofía organizacional, incorporación, desarrollo y evaluación del recurso humano, facilitando el crecimiento de Bienestar Universitario, comprometiéndose a hacer uso eficiente y racional de los recursos.

B. Descripción de la propuesta.



Existen diferentes puntos estratégicos los cuales permiten un mejor funcionamiento de toda la estructura con la que cuenta una empresa, para Bienestar Universitario esos puntos estratégicos se denominan las entradas que marcan el comienzo de este método, entre las cuales podemos determinar la Filosofía Organización realizando un análisis interno con el fin de comprender y conocer a los empleados, sus obligaciones, funciones y problemas laborales que afecten el buen funcionamiento de la institución, así mismo realizando un análisis externo en el cual se tome en cuenta la opinión, inquietudes y observaciones del usuario, teniendo la opinión de estos dos aspectos, es necesario efectuar un análisis minucioso de los valores, Reglas, Objetivos, deberes y derechos que cada trabajador posee en esta unidad.

Posteriormente teniendo identificados los puntos de mejora del grafico, se muestran los sistemas que ayudaran a desarrollar mejor las funciones de cada empleado dando como salida el fortalecimiento de esta institución, permitiendo mejorar la atención al usuario y desarrollo de la persona.

Además, para las nuevas contrataciones se contará con Manual de descripción de puestos que permitirá tener un mejor control del personal que se necesite, teniendo en cuenta los requisitos que el puesto exija.

Para sentar las bases es indispensable una evaluación de la misión, visión y valores, y donde sea necesario realizar una reestructuración de ellos, ya que marcan el rumbo y los lineamientos básicos a seguir como institución. En conjunto, se proponen objetivos puntuales, metas concretas y las políticas necesarias que permitan el logro tanto en el corto como en el largo plazo, esto es el resultado del análisis del diagnóstico y son parte de la propuesta que corresponden a mejorar el desempeño del área de planificación y organización.

C. Ajuste a la filosofía organizacional.

3. Misión.

Nuestro compromiso es contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes y los actores relacionados directa o indirectamente en este proceso.

4. Visión.

Ser una institución líder que contribuya en la formación académica del estudiante de La Universidad de El Salvador facilitando las condiciones BIOPSIICOSOCIALES para asegurar el más óptimo rendimiento académico de los estudiantes

5. Valores.

Se plantean algunos valores que podrían ser incorporados a los existentes y que cada miembro de Bienestar Universitario debe conocer y practicar con el objetivo de fomentar principios éticos y morales.

a) Actitud positiva:

Las personas que acuden a bienestar Universitario, buscan que los atiendan de una manera enérgica, dispuesto a ayudarlo incluso si la actitud de los usuarios no es la mejor, es un compromiso aceptado por cada empleado.

b) Confiabilidad:

La unida médica está comprometida a entregar un servicio de calidad para crear un ambiente agradable y generar la confianza necesario a los usuarios de regresar nuevamente.

c) Empatía:

Lograr que los usuarios se sientan comprendidos conforme a sus necesidades, es uno de los compromisos de la actual gestión de Bienestar Universitario.

6. Metas.

Propuestas de metas a cumplir que se pueden ejercer durante el periodo de gestión:

- Corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, a través capacitaciones.
- Generar ambiente proactivo, bienestar laboral y buenas relaciones internas.
- Anticiparse a las necesidades de los estudiantes, y tomando en cuenta todas las peticiones aun estas no sean acerca de Bienestar Universitario.
- Mejorar la percepción que los usuarios tienen, basada en una estrategia de transparencia.
- Aumentar los comentarios positivos referentes a cada uno de los servicios brindados.
- Conocer más las necesidades de los usuarios. A través de encuestas al final de cada servicio brindado, dar al usuario una página con preguntas cerradas para saber si está satisfecho con el servicio brindado.

D. Objetivos de Bienestar Universitario

1. Objetivo general:

Cubrir las necesidades de los usuarios de Bienestar Universitario en el área de salud integral de los estudiantes de la Universidad de El Salvador, a través de programas de promoción y educación en salud.

2. Objetivos específicos:

- Implementar sistemas de supervisión, monitoreo y evaluación de intervenciones de promoción y educación para la salud en toda la comunidad universitaria.
- Aplicar principios administrativos y gerenciales para la adecuada conducción de intervenciones de promoción y educación para la salud.

E. Políticas.

- Fomentar que la salud es una inversión en desarrollo humano que contribuye al logro de las metas de cada persona.
- Ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad de los servicios de salud.
- Desarrollar evaluación permanente de la percepción de los usuarios, con respecto a los servicios recibidos, con el propósito de conseguir el más alto nivel de satisfacción.

- Regirse por criterios de legalidad, transparencia, ética, productividad, justicia y respeto absoluto, atendiendo primordialmente los intereses generales y no individuales.
- Evitar la contaminación ambiental y acústica dentro del centro de servicio.

Ajuste a los procesos de gestión del personal.

A. Liderazgo de la unidad de recursos humanos.

La Gestión de recurso humano que se llevó a cabo en bienestar Universitario es de suma relevancia, ya que el liderazgo juega un papel muy importante, ayudando a fomentar las bases para que la gestión sea llevada de la mejor manera, por esto la unidad encargada de la gestión del recurso humano debe enfocarse en estas áreas:

- Planificación de personal: Definir las necesidades de recursos humanos que la Unidad tiene o intentar predecir las que pueda tener en el futuro.
- Selección y reclutamiento: para incorporar nuevos miembros a la organización, de acuerdo a las necesidades planteadas.
- Formación y desarrollo del personal con el fin de preparar a las personas para desarrollar adecuadamente sus tareas y asumir nuevas responsabilidades y funciones.
- Evaluación de la ejecución de los miembros de la organización en relación con sus tareas y responsabilidades.

- Compensación. Estudio de los sistemas de retribuciones y de otros elementos motivadores que permitan mantener a las personas en la organización y le impliquen adecuadamente en la consecución de los objetivos de la misma.
- Liderazgo. Desarrollo de los estilos de dirección y supervisión más adecuados para la consecución de los fines de la organización y la satisfacción de sus miembros.
- Consideración de los aspectos organizacionales que determinan o influyen en la conducta y en el rendimiento de las personas como las normas, las reglas, la estructura, etc.
- Consideración de los aspectos del Entorno que influyen o determinan los comportamientos y el rendimiento del personal de la organización, como los sindicatos, el mercado de trabajo, las disposiciones legales, etc.

B. Propuesta de perfil profesional del jefe de recursos humanos.

Como parte de la propuesta al sistema de gestión de recursos humanos de Bienestar Universitario se creó un perfil para el profesional que se haga cargo de la unidad de recursos humanos dentro de bienestar Universitario el cual permita que la persona responsable logre de manera eficiente todas las funciones descritas en el puesto de trabajo, además aportar mayor funcionalidad a esta área y proporcionar un mayor control a toda el área administrativa.

Perfil profesional del Jefe de Recursos Humanos:**Nivel Educativo:**

Requiere graduado en Administración de empresas, Psicología o Ingeniería Industria

Experiencia Laboral

Requiere de 3-5 años de experiencia en puesto similares en gestión y administración de recursos humanos referente a: manejo de personal, planificación, logística.

Competencia que debe requerir el encargado de Recursos Humanos:**1) Pensamiento crítico:**

En cualquier empresa surgen problemas, ya sea como un evento aislado o como parte de un mal funcionamiento en el sistema. Un buen gerente debe ser capaz de resolverlos, analizando antes la situación a fondo para comprender sus causas y efectos.

2) Comunicación:

Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación. Es tarea del gerente lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3) Creatividad:

Jefe de recurso humano creativos que aspiren siempre a innovar en sus labores para así destacarse de la competencia. Los primeros en impulsar esa creatividad deben ser los gerentes.

4) Autocontrol:

Debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación.

5) Iniciativa:

En muchas oportunidades deberá asumir la iniciativa, aunque esto implique tomar decisiones difíciles.

6) Intuición:

Es probable que tenga que enfrentar situaciones en las que no tendrá toda la información disponible. En esos casos se requiere de una gran intuición para tomar las decisiones más convenientes para los objetivos de bienestar Universitario. Sin embargo, para desarrollar esta habilidad se requiere de un alto nivel de conocimiento y experiencia, no se trata de decidir sin pensar.

7) Capacidad de planificar:

El encargado debe ser capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

8) Capacidad de negociación:

Debe ser capaz de negociar con los recursos humanos, con el fin de que se sientan conforme con las decisiones tomadas en diversas situaciones a las que se puede enfrentar

9) Trabajo en equipo:

Un buen gerente no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa.

10) Liderazgo

El éxito de una empresa se sostiene en gran medida por el desempeño de sus líderes. Estos son capaces de motivar a sus colaboradores, contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento.

C. Estructura organizativa de la unidad de recursos humanos.

La falta de atención por parte de las gestiones tenidas anteriormente en bienestar universitario, no se contaba con el organigrama institucional, motivo por el cual se procedió a realizarlo a partir de la revisión de las unidades funcionales, incorporando aquellas que por cualquier motivo no eran tomadas en cuenta. (Ver Anexo No. 07)

Según su estructura organizacional, esta cuenta con diferentes unidades, Para el caso utilizando el organigrama funcional se muestra una idea general de cómo está estructurado Bienestar Universitario, permitiendo realizar un análisis detallado de cada área, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones que se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí, por tanto, contar con este instrumento es muy importante y necesario.

No lograr una clara Estructura Organizativa, dificulta que los empleados de Bienestar Universitario tengan una definición clara de sus funciones, por lo que en muchas

ocasiones existe duplicidad en sus funciones, pérdida de tiempo, mal procedimiento en la inducción de personal, estrés, irrespeto, etc.

D. Análisis de los puestos de trabajo.

Para llevar una correcta administración del recurso humano, es fundamental el conocimiento de cada área de Bienestar Universitario, detallando y conociendo cada una de las funciones y requisitos que exige cada puesto de trabajo. Esto se da mediante un manual de puesto y funciones, donde se concentran los perfiles, las actividades, responsabilidades, y otros aspectos en forma sistemática, con el fin de que cada empleado conozca las tareas que debe cumplir.

Para Lo siguiente mencionado anterior se tiene un cuadro el cual es base para el análisis de puesto.

ANÁLISIS DEL PUESTO

<ul style="list-style-type: none"> • Denominación del puesto. • Dependencia jerárquica directa • Área y ubicación: situación en el departamento o sección dentro del organigrama de la empresa • Finalidad del puesto • Descripción de tareas y funciones específicas de tipo cotidiano, periódico y ocasional, descubriéndolas tanto en los aspectos cualitativos: tiempos, dedicaciones, exigencias físicas e intelectuales, de relación, etc. • Responsabilidades sobre otros empleados, equipos de trabajo, tareas, coordinación, etc. • Relaciones de tipo interno y/o externo que exige su nivel, cantidad y calidad. • Dedicaciones; horarios que precisa calendario laboral, vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas, equipos, herramientas a utilizar en el desempeño de la tarea. • Catalogación profesional, categoría profesional, nivel en el mercado, su demanda. • Sistema retributivo, retribuciones fijas, variables, incentivos, gratificaciones, etc. • Sistema de integración previsto; formación e inversión que precisará en medios y plan de acogida. • Sistema de supervisión y control que posibiliten su seguimiento. • Criterios de evaluación que permitan valorar su adecuación en el desempeño de su trabajo, tanto a niveles técnicos como de adaptación e integración.
---	---

E. Planificación de los recursos humanos.

Bienestar Universitario al no contar con una planificación clara de la administración de los recursos humanos, y al no poseer manuales de descripción de puestos, el cual son una herramienta importante en todo tipo de empresas ya que ayudan a determinar las funciones de cada puesto de trabajo y así poder tener un personal enfocado en sus funciones.

Por tal razón nos enfocamos en hacer los manuales de descripción de puesto, así como también los manuales de evaluación del desempeño ya que este último es otro problema que enfrenta la administración de bienestar Universitario, ya que al no contar con herramientas que midan el desempeño de sus empleados es imposible medir el desempeño en su puesto de trabajo.

Es por esta razón que nos dimos la tarea de hacer los diferentes tipos de manuales (**Ver anexo. 10**)

F. Proceso de incorporación de personal.

En esta etapa de la incorporación del personal, se facilitó a bienestar universitario un proceso de selección y reclutamiento en el cual se puedan apoyar a la hora de seleccionar al nuevo personal que formara parte de bienestar universitario, ya que actualmente bienestar no cuenta con manuales ni perfiles de los actuales puesto que se ofrecen.

En la incorporación del personal también se mejoró la calidad del nuevo personal que formare parte de bienestar universitario, por esta razón se aplicó tanto normas éticas, como la ley organiza de la universidad de El salvador, ley del escalafón y así poder formar un balance entre lo legal y los manuales y procesos internos para la contratación de nuevo personal.

G. Reclutamiento del recurso humano.

3. Definición de Vacante:

Este primer punto es de suma importancia ya que el encargado de la unidad de recursos humano de bienestar Universitario tendrá el deber de definir las vacantes que son necesarias en bienestar Universitario con el fin de tener un panorama más claro sobre las necesidades de Bienestar, es por ello la importancia de dar cumplimiento a este punto

Requisitos

Para Poder llevar acabo el reclutamiento del nuevo personal de bienestar universitario se deben cumplir algunos objetivos que se encuentra en la ley orgánica de la universidad de El salvador lo cual detallaremos a continuación:

Art. 64.

Para ingresar al servicio de la Universidad y pertenecer a la Carrera Administrativa se deben reunir los requisitos siguientes:

- 1) Ser salvadoreño o extranjero que reúna los requisitos establecidos en la constitución, las leyes secundarias y Reglamento de la Universidad.
- 2) Ser mayor de dieciocho años de edad;
- 3) Someterse a las pruebas de idoneidad, exámenes o concurso;
- 4) Estar física y mentalmente capacitado para el ejercicio del cargo;
- 5) Presentar referencias sobre buena conducta, capacidad y experiencia de trabajo si se tratará de aspirantes que con anterioridad no han desempeñado ningún empleo, deberán anexar atestados de los Centros Educativos donde hubiere realizado estudios;

- 6) Cumplir satisfactoriamente el período de prueba de tres meses contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo, salvo aquellos que ingresen por la continuidad de su contratación; y
- 7) Cumplir con los demás requisitos que exigen las Leyes o Reglamentos e Instrumentos que fueren aplicables.

Ya teniendo claro con los requisitos que son necesarios cumplir para poder formar parte de bienestar universitario, seguiremos explicando el proceso de reclutamiento que llevara bienestar universitario.

4. Políticas de Reclutamiento de personal.

- El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el departamento de personal.
- De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para nuestra empresa, que tengan afinidad con los principios que nos oriente, y que además sean válidas en cuando a su calidad profesional y técnica.

5. Fuentes de Reclutamientos

En este punto es importante manejar el tipo de personal que se requiera contratar, es por ellos que las fuentes para bienestar universitario serán internas y externas, las cuales se explican a continuación.

a) Fuentes internas:

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

1. Los trabajadores de bienestar Universitarios que quieran optar por la vacante que se ofrece.
2. Contactos con sindicatos.
3. Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

b) Fuentes externas:

Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

1. Bolsas de trabajo , anuncios publicitarios, internet, centro de formación profesionales
2. Oficinas de colocación.
3. Por el público en general.

H. Selección y orientación de los recursos humanos.

1. Etapa de selección

La etapa de selección del personal es de suma importancia ya que orienta a la selección del candidato más adecuado para la vacante es por ello que consta de 4 fases las cuales serán explicada a continuación

a) Preselección

Esta etapa debe realizarse una preselección es basándose en el currículum vitae de los candidatos. En esta primera deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien en nuestra oferta de trabajo.

b) Realización de pruebas.

Los candidatos que fueron seleccionado, serán convocados para esta fase la cual consta de las pruebas pertinentes para optar al puesto las cuales son.

Entrevista Inicial: tiene la finalidad de corroborar los datos contenidos en la solicitud y/o Currículo vitae, tener contacto visual con el candidato, realizar un registro observacional del candidato, proporcionar información sobre la vacante (salario, horario de trabajo, prestaciones, vacaciones, etc.)

Test de aptitudes: Se enfocan únicamente en las habilidades relacionadas al puesto, descartando todos los otros factores de interés que luego pueden resolverse en un contacto cara a cara.

Test de nivel intelectual: En este caso se busca conocer justamente el nivel de cultura general y conocimiento a nivel intelectual de los candidatos para identificar a los más actualizados e informados.

Test de personalidad: Aquí conoceremos el rasgo más importante de la personalidad de la persona que queremos contratar

c) Entrevistas

Gracias a las pruebas anteriores se habrá conseguido reducir el número de candidatos a la oferta de trabajo. Llegados a este punto procede conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta.

Existen distintos tipos de entrevistas y se debe elegir la que mejor se adapte a las necesidades o la elección dependerá directamente de la unidad de recursos humanos de Bienestar.

d) Fase Final

En esta Fase se tiene toda la información necesaria para elegir el candidato que formara parte de bienestar universitario, pasando todos los filtros para optar a la vacante.

I. Proceso de desarrollo del recurso humano.

1. Formación y desarrollo de competencias.

El sistema de gestión de recursos humanos para el personal de bienestar universitario como resultado ser una herramienta la cual facilito el aprovechamiento del recurso humano dentro de bienestar además de capacitar y fomentar todas las habilidades del personal, durante el proceso de elaboración del diagnóstico de la situación actual, se fomentó la motivación, mejorar el desempeño, el trato al público en general y así poder brindar una atención de calidad en las áreas donde hay más problemas, además de brindar solución con respecto a la sobreasignación de tareas de algunos puesto con el fin de quitar carga extra y equilibrar las funciones , así como también se contara con una herramienta que mida el desempeño de los puestos de trabajo.

2. Planificación de la carrera profesional.

a) Plan y programa de capacitación.

Para capacitar al personal de Bienestar Universitario, la unidad encargada de administrar el recurso humano debe elaborar cada seis meses un plan de capacitación, el cual estará basado en un diagnóstico previo y su actualización debe contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

b) Objetivos del proceso de desarrollo del recurso humano.

General:

Contribuir al desarrollo de todo el personal de bienestar universitario en la relación con los fines estratégicos que se persiguen así como también en el proceso de gestión del desarrollo y fortalecimiento de cada área relacionado con el puesto de trabajo, en las que se fomentará: Motivación, trato al personal y el cumplimiento de perfiles al puesto como funciones asignadas.

Específicos:

- Desarrollar las habilidades de trato de personal con el fin de que la comunidad universitaria este satisfecha con los resultados.
- Contribuir al desarrollo del trabajo en equipo para agilizar los procesos internos.

3. Estrategia de implementación:

Los planes y programas de capacitación de personal serán elaborados, organizados, ejecutados y evaluados considerando los elementos siguientes:

- Las Jefaturas de Bienestar Universitarios estarán encargadas de velar por las necesidades de su personal y así gestionar programas y capacitaciones en la junta con las autoridades pertinentes.
- Programación y ejecución considerando que el 50% del tiempo de participación sea en fines de semana a efecto de compartir la inversión con el resto del personal de bienestar.
- El personal designado a las capacitaciones tendrá como responsabilidad multiplicar lo aprendido con el propósito que todo el personal se encuentre en sintonía.
- Las jefaturas tendrán como rol la puesta en marcha de todas las capacitaciones programadas, así también de la asignación de espacio para compartir los conocimientos por las personas delegadas y que se aproveché internamente fomentando un mejor desempeño en sus funciones.
- Permitir a los delegados de compartir la información con el personal equipo de apoyo visual con el fin de facilitar su comprensión.

J. Políticas institucionales de capacitación:

Bienestar Universitario tiene como elementos de política institucional orientas los procesos de capacitación en los siguientes aspectos:

- Ser un medio el cual sirva de apoyo para los recursos humano de bienestar universitario que a su vez busca generar en los empleados cambios significativos en el entorno laboral y fomentar la forma de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo. Se trata de un proceso

que permita la creación colectiva de capacidades, el cual permita el mejor funcionamiento general de bienestar universitario.

- Las capacitaciones serán brindadas a todo el personal de bienestar universitario independientemente del cargo que desempeñe o situación laboral, siempre y cuando las jefaturas consideren necesario su capacitación y así tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los empleados de bienestar universitario con una gestión efectiva y mejorar el trato hacia la comunidad universitaria.
- Es un proceso de gestión de recurso humano y de formación de los funcionarios, por lo que han de orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar más eficientemente los servicios, bajo su responsabilidad, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.
- Con el propósito de organizar a los empleados de bienestar de la mejor manera y para que la información y comunicación fluya, la administración de bienestar universitario, ha formulado un Plan de Capacitación con la periodicidad de un año, que estará basado en las necesidades identificadas por medio de un diagnóstico o su actualización anual.
- Este diagnóstico se vinculará al manual descriptor de puestos, inducción a partir de los perfiles requerido para cada cargo y su eficiente desempeño, y al manual de evaluación del desempeño por las competencias requeridas por el personal según el nivel funcional al que pertenece.

Ámbito de aplicación.

El presente plan y programa de capacitación es de aplicación a todo el personal de bienestar universitario de la Universidad de El Salvador, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo.

Nivel de Dirección

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la organización las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograrlos objetivos de bienestar universitario.

Nivel Técnico

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

Nivel de Soporte Administrativo

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales

K. Procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

1. Sistema de evaluación del rendimiento.

Evaluación de la gestión y el personal.

Finalmente se elaboró las bases para un plan de evaluación por medio del planteamiento de los objetivos y políticas, fases que comprendería, responsable, ciclo de evaluación y la descripción del proceso.

Las herramientas para evaluar al personal fueron diseñadas por el grupo de trabajo (**Ver anexo 11**)

Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal

Objetivo: Contar con las herramientas que ayudaran a medir el desempeño de todo el personal de bienestar Universitario, con el fin de que cada empleado cumpla con sus funciones de la mejor manera, además de lograr un desempeño óptimo.

Políticas de evaluación del desempeño

- Las evaluaciones se realizarán dos veces al año.
- El área de administración está encargada de programar las evaluaciones.
- El área administrativa está facultada hacer evaluaciones extra si se considera necesario ya sea: Mensual, trimestral.
- Todo el personal está obligado a ser evaluado dos veces al año con el fin de medir rendimiento.
- Las evaluaciones serán por medio del manual de desempeño.
- Los resultados serán evaluados por las jefaturas y discutidos con los empleados sometidos.
- Los resultados de las evaluaciones que no se han favorables para los evaluados, serán sometidos a periodos de evaluación, con fin nivelar los resultados.

Establecimiento del plan de evaluación del desempeño (ver anexo 11)

La etapa de evaluación del desempeño costara de la siguiente forma:

Etapa I

- Conformar un comité que evalué al personal y que se establezcan los puntos a evaluar el encargado en formar el comité será la unidad de recursos humano que capacitara a las personas seleccionadas para que lleven a cabo la evaluación.
- La unidad de recursos humano seleccionara a las personas que realizaran la evaluación por cada unidad en la municipalidad
- Se necesitara una semana para conformar al grupo evaluador que llevará a cabo la evaluación, el grupo evaluador estará conformado por: jefe inmediato, compañero y un representante de la unidad de recursos humano.

Etapa II: Administración del Instrumento

Tendrá como objetivo obtener información sobre el rendimiento del personal, el instrumento de evaluación será a través del manual de desempeño, ya que brindará un mejor panorama sobre el desempeño de todos los empleados y así se obtendrá mejor información de los resultados de cada puesto de trabajo.

EL manual de desempeño tendrá como función:

- Medir el desempeño del personal
- Medir competencias
- Diseñar programas de desarrollo

Etapa III: presentación de los resultados

Se tabularán los resultados de la evaluación realizada, dando a comunicar los resultados obtenidos y dar seguimientos, es decir se la persona evaluada necesita que se le capacite ya que se identificó deficiencia en su desempeño será necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Propuesta del método de evaluación del personal

Los métodos de evaluación del desempeño del personal son una gran ayuda ya permiten apreciar y evaluar el rendimiento de los empleados en sus áreas de trabajo y a su vez medir la calidad con que cada empleado realiza su trabajo; pero sin embargo se propone el manual de evaluación de desempeño que consiste en evaluar los puestos ya que es necesario conocer si el personal de bienestar cumple con sus metas mensuales, trimestrales y anuales, con el fin de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Responsable del proceso:

El área administrativa es la responsable de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, registró y análisis de resultados para ello conformara un comité de evaluadores que son los siguientes:

- Jefe: Generalmente será un evaluador, el alcance y cumplimiento de las metas específicas relacionada con el perfil del puesto que ocupa el subalterno.
- Subalterno: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores
- Autoevaluado: Trabajador que se evalúa a sí mismo.
- Usuario: Persona que demanda los servicios de la municipalidad.

Ciclo de evaluación:

Es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño comprende de dos veces al año y que debe establecerse a conveniencia de Bienestar Universitario y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

Descripción del proceso de evaluación del desempeño

Las evaluaciones se realizaron en un periodo de 6 meses entre sí o en otros casos cuando el área de administración lo considere oportuno, así como se detallan en las políticas interna de evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación será el siguiente:

1. EL encargado o en este caso el evaluador deberá registrar las condiciones para los evaluados de cada puesto de trabajo con el fin de brinda parámetros de evaluación.

2. Se debe solicitar previo a la evaluación al evaluado una autoevaluación sobre los aspectos que se van evaluar
3. Se procederá a la elaboración del instrumento de evaluación que incluye el registro de cada indicador, las condiciones de la evaluación.
4. Se realizará la evaluación de desempeño, brindado un instrumento a cada evaluado para recolectar la información pertinente.
5. Certificar el resultado al evaluado, el cual consiste en revisar la puntuación obtenida y verificar la veracidad del mismo.
6. Posterior a la evaluación se realiza una realimentación y de ser necesario la implementación de un plan de acción para el fortalecimiento de las deficiencias que se encontraron.

2. Sistema de compensación y sanciones.

A continuación, se explica cómo será el proceso que se aplicó en bienestar universitario con respecto a las compensaciones y sanciones. El cual ha mejorado las condiciones de los empleados ya que ha permitido establecer mejores condiciones de trabajo

Sistema de compensación.

- Clasifica los diferentes puestos de la empresa y agrúpalos en niveles, por ejemplo: Administrativo, Médica y enfermería.
- Registrar los objetivos de cada puesto. Además, delimitarlo en: ¿para qué fue creado? ¿Cuál es su finalidad? ¿Qué actividades realiza?

- Definir las prestaciones actuales de cada bloque de puestos y unificarlas en caso de que tengan diferencias.

4. Determina qué prestaciones adicionales a las actuales, serán otorgadas por bienestar, teniendo en cuenta que deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. También deben ser reales, alcanzables y otorgables ya que prestaciones en teoría pueden llegar a revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.

5. Determina los límites de prestaciones adicionales entre los diferentes bloques de puestos, de esta forma, se respetarán los grados de responsabilidad de cada uno.

6. Establece reglamentos, procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de percepciones.

3. Mantenimiento del personal.

En este apartado se deben tomar en cuenta varios aspectos fundamentales que ayudan a fomentar la unión entre el personal para lograr los objetivos conjunto de bienestar universitarios.

La motivación es un aspecto muy importante para la unidad que está a cargo del recurso humano, debe de implementar medidas para que el personal se sienta motivado.

La capacitación constante también ayuda a mantener al personal enfocado y en constante aprendizaje.

También mejorando las condiciones laborales y el ambiente laboral darán como resultado un personal satisfecho y comprometido con el trabajo de manera individual y colectiva

L. Procesos de evaluación de la gestión del personal

1. Evaluación de la gestión del personal.

Hay tres razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos: **(Ver anexo 11)**

1. El renovado reconocimiento de que son las personas las que hacen que una organización tenga éxito o fracase.
2. Las personas cuestan dinero, y en muchos casos sus sueldos constituyen un coste importante para la empresa.
3. Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos.

Desde un punto de vista más concreto, la evaluación de las contribuciones de la gestión de los recursos humanos sirve para los siguientes fines:

- Contribuye a evaluar el estado de salud del sistema de recursos humanos y descubrir las áreas problemáticas.
- Contribuye a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables de la organización).
- Ayuda a anticipar problemas futuros y a iniciar intervenciones.

2. Diseño de sistema de gestión de personal.

En este apartado, se procedió al diseño de un sistema, sobre la plataforma de Microsoft Excel que reúne la documentación brindada por bienestar universitario, además aquella información que el equipo de investigación considera importante, proporcionando una herramienta que permite al personal encargado hacer una mejor gestión del recurso humano

El diseño muestra una guía para el usuario, permitiendo a las personas encargadas de la gestión del personal dentro de Bienestar universitario, hacer uso adecuado y oportuno de todo este material, importante para la realización de las actividades y funciones involucradas como para la toma de decisiones. Este sistema de gestión de personal está conformado por las necesidades que bienestar necesita ya que la carencia de procesos interno ha causado una mala gestión y es por eso que este diseño les brindara soluciones a esos problemas.

Este diseño de gestión del personal, se elegirá por una comisión especial, la cual será designada por las jefaturas, deberá hacer llegar toda la información necesaria a todo el personal, con el fin de dar a conocer todas las condiciones internas del personal y así llegar a un funcionamiento óptimo en todo lo referente al personal y sus necesidades

3. Plan de implementación.

1. Asignación de recursos humanos.

El grupo encargado de la investigación, tiene como objetivo facilitar toda la información obtenida a un grupo de personas el cual será designado por el área administrativa de bienestar que tendrá como función principal compartir con todo el personal de bienestar toda la información, procesos y herramientas que se han elaborados en esta investigación.

2. Costos de la implementación.

Para implementar el sistema de gestión de recursos humano se tendrá que cubrir con los siguientes costos:

- **Recursos humanos:** conformado por las personas que impartirán la capacitación, la jefatura y empleados que serán capacitados.
- **Recursos materiales:** Mobiliario, equipo y papelería.

Todos los recursos mencionados anteriormente tienen un costo monetario para su implementación, por ende es necesario elaborar un presupuesto, como fase introductoria a la comisión o encargado que la unidad de Bienestar Universitario asigne para conocer el manejo de esta propuesta.

Presupuesto para implementar el sistema de gestión de recursos humano			
Descripción	Unidad	Costo Unitario	Total
Recurso Humano			
Personal Asignado	5	\$75	
Refrigerio y almuerzo	8	\$50	
			\$ 125
Recursos material			
Impresiones	100	\$5.00	
Copias	500	\$10.00	
			\$15
Sub Total			\$140
Imprevistos (10%)			\$14
Total			\$154.00

Actividad	Cronograma de actividades para implementar el sistema	AÑO X								Responsable
		Mes 1				Mes 2				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
	Fase de inducción									
1	Presentación de la propuesta de gestión de recurso humano	X								Equipo de investigación
2	Presentación a las autoridades de bienestar Universitario.		X							Equipo de investigación
3	Bienestar universitario analiza la propuesta de gestión de recurso humano			X						Autoridades bienestar
4	Respuesta de bienestar Universitario				X					Autoridades bienestar
5	Formación de equipo encargado para designar cargo					X				Autoridades bienestar
6	Capacitación del equipo en el sistema de gestión de recursos humano						X	X		Equipo de investigación
7	Implementación del sistema								X	Autoridades de bienestar

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Amaru Antonio César. “Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo”. Primera Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2009.
- Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2006
- Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana 6ª Edición, México 2014
- Soriano, Raúl Rojas, “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, Editor Plaza y Valdez S.A. de C.V., 40ª Edición, México Año 2003.

Leyes

- Constitución de la república de El salvador.
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador
CAPÍTULO VI en la Sección PROYECCIÓN SOCIAL Y APOYO ACADÉMICO del Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:

Sitios web

- <https://academica.ues.edu.sv/mapa.php>
- www.bienestaruniversitario.ues.edu.sv
- www.ues.edu.sv
- [En línea]. Recuperado en: < /www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-del-departamento-de-recursos-humanos> Consultado el: 16 de diciembre de 2017.

ANEXOS N°1

**Instrumento de recolección
de datos por parte de los
usuarios.**



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



CUESTIONARIO PARA DETERMINAR NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, DIRIGIDO A ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

OBJETIVO: recolectar información sobre la opinión de los estudiantes con respecto al servicio de bienestar universitario presta al usuario.

DATOS GENERALES

Carrera: _____
Edad: ____ Sexo: Masculino Femenino

Año que cursa: _____

- 1) Conoce acerca de los servicios que ofrece bienestar universitario a los estudiantes de la universidad de El Salvador. Sí _____ No _____

Si su respuesta es no explique las razones

- 2) En estos últimos años con qué frecuencia ha visitado la clínica de bienestar Universitario.

1 vez ____ 2 veces ____ 3 veces ____ 4 veces ____ Más de 5 veces ____

- 3) En su última visita que le pareció la atención prestada por parte del personal de bienestar Universitario.

Malo ____ Regular ____ Bueno ____ Muy bueno ____ Excelente ____

- 4) Cuanto tiempo le tomo al personal de Bienestar Universitario que le atendiera su consulta.

0 a 20 minutos ____ 20min a 40min ____ 40 min a 60 min ____ más de 1 hora ____

- 5) Como evaluaría el comportamiento del personal en general.

Malo ____ Regular ____ Buena ____ Muy Bueno ____ Excelente

6) Observo algún tipo de problema desde el momento que fue atendido hasta que finalizo su visita en la clínica de bienestar Universitario.

SI NO

Si su respuesta fue sí, explique qué problemas observo _____

7) La información que le brinda el personal es oportuna con respectó a sus inquietudes

Malo____ Regular____ Buena____ Muy Buena____ Excelente____

8) ¿Cuál es su opinión sobre el centro hospitalario?

Variable	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Arreglado y limpio				
Ofrece una fácil orientación				
Cómodo y seguro				
Privacidad				

9) La calidad del servicio ofrecido por bienestar universitario en su experiencia como lo clasificaría

Malo____ Regular____ Bueno____ Muy Bueno____ Excelente____

10) Los exámenes son entregados en el tiempo estipulado.

SI NO

11) Los precios de los exámenes son accesibles a los usuarios de bienestar universitario

SI NO

12) En su opinión, bienestar Universitario cuenta con los recursos necesario para brindar una atención de primera

SI NO

ANEXOS N°2

**Análisis e interpretación de
resultados de la encuesta a
los usuarios de Bienestar
Universitario.**

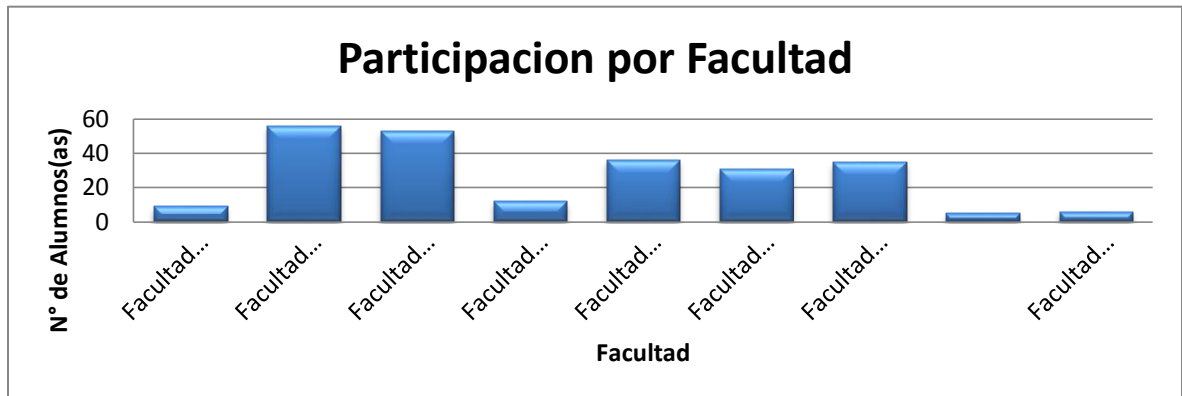
DATOS GENERALES:

Nombre de la Facultad	Porcentaje de participación de la muestra
Facultad de ciencias Agronómicas	9
Facultad de Ciencias Económicas	56
Facultad de Ciencias y Humanidades	53
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas	12
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	36
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	31
Facultad de Medicina	35
Facultad de Odontología	5
Facultad de Química y Farmacia	6
Total	244

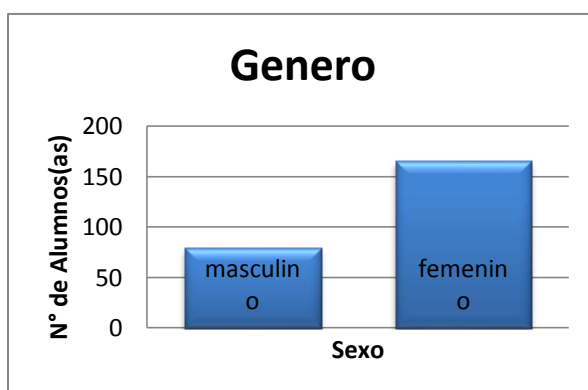
Edad	17 – 20	21 - 25	26 - 30	más de 30	Total
Frecuencia	61	129	37	17	244

Genero	Masculino	Femenino	Total
Frecuencia	79	165	244

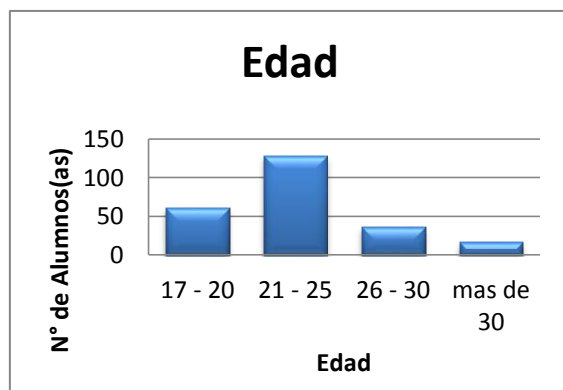
Año que cursa	1°	2°	3°	4°	5°	Total
Frecuencia	53	82	71	29	9	244



INTERPRETACIÓN: Como podemos apreciar en la gráfica anterior las facultades donde más participación hubo fueron: facultad de ciencias económicas, facultad de humanidades, facultad de medicina e Ingeniería. Podemos apreciar que los estudiantes de estas facultades fueron accesible en la cuestas y lo cual se ve reflejado en la gráfica anterior caso contrario en odontología y química y farmacia donde fueron menos accesibles y lo cual se puede verificar en la gráfica anterior.



INTREPRETACION: Como podemos observar el género femenino fue el que tuvo mayor participación en la encuesta, en donde podemos apreciar el aumento de la población femenina en la universidad y en lo cual se reflejó en la entrevista donde el género femenino domino la participación



INTREPRETACION: Cuando observamos las edades de los estudiantes de la universidad de El Salvador nos damos cuenta que la población joven es la que domina ya que se obtuvo rangos predominantes entre 17-25 que fue donde mayor incidencia hubo a la hora de pasar la encuesta. Por otro lado la población adulta tuvieron baja participación que podemos observar en el rango de 26 en adelante

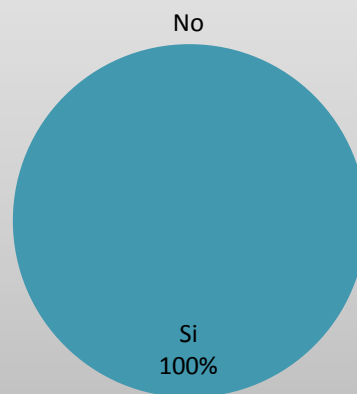


INTREPRETACION: Al enfocarnos en el año que cursa obtuvimos la siguiente información los estudiantes de los primeros años fueron lo que tuvieron mayor participación con un total de 206 estudiantes y solo 38 estudiantes de los últimos dos años.

Pregunta 1.

¿Conoce acerca de los servicios que ofrece bienestar universitario a los estudiantes de la Universidad de El Salvador?

¿Conoce acerca de los servicios que ofrece bienestar universitario a los estudiantes de la Universidad de El Salvador?



Análisis:

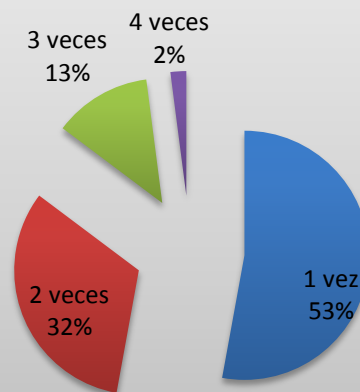
Todos los estudiantes encuestados conocen los servicios que bienestar ofrece a toda la comunidad estudiantil, por tal razón no se vio la necesidad de tabular la información ya que todos conocen de los servicios.

Pregunta 2.

En estos últimos años con qué frecuencia ha visitado la clínica de bienestar Universitario.

Alternativa	Frecuencia
1 vez	53%
2 veces	32%
3 veces	13%
4 veces	2%
Más de 5 veces	0%
Total	244

En estos últimos años con qué frecuencia ha visitado la clínica de bienestar Universitario.



Análisis:

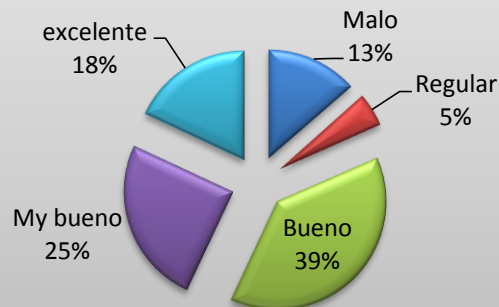
53 de cada 100 estudiantes han visitado bienestar universitario al menos 1 vez, 32 de cada 100 al menos 2 veces y la cifra va en disminución ya que solo 13 han visitado bienestar al menos 3 veces.

Pregunta 3.

En su(s) última(s) visita(s) que le pareció la atención prestada por parte del personal de Bienestar Universitario

Alternativa	Frecuencia
Malo	13%
regular	5%
Bueno	39%
Muy Bueno	25%
Excelente	18%
Total	100%

En su(s) última(s) visita(s) que le pareció la atención prestada por parte del personal de Bienestar Universitario



Análisis:

Los resultados obtenidos cuando se quiere conocer la atención que fue brindada por bienestar a los estudiantes fue: 18 de cada 100 consideran el servicio entre malo y regular 64 de cada 100 entre bueno y muy bueno y solo 25 de cada 100 como excelente.

Pregunta 4.

Cuanto tiempo le tomo al personal de Bienestar Universitario que le atendiera su consulta

Alternativa	Frecuencia
0 - 20 min.	15%
20 - 40 min.	43%
40 - 60 min.	29%
más de 1 hora	13%
Total	100%



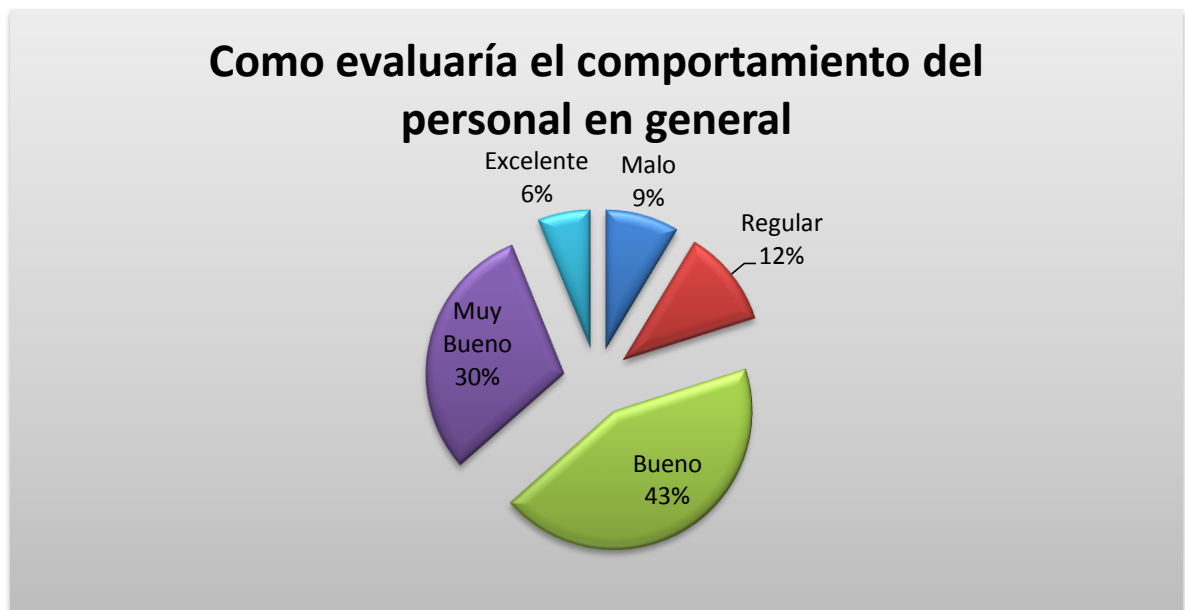
Análisis:

72 de cada 100 estudiante respondió que el tiempo de atención a su consulta tardo entre 20-60 minutos y tan solo 28 de dijeron que el tiempo de consulta estuvo fuera de este promedio a lo cual corresponde 13 usuarios que fueron atendido a más de 1 hora y 13 entre 0-20minutos.

Pregunta 5.

Como evaluaría el comportamiento del personal en general

Alternativa	Frecuencia
Malo	9%
Regular	12%
Bueno	43%
Muy bueno	30%
Excelente	6%
Total	100%



Análisis:

Como podemos observar el comportamiento del personal de bienestar hacia los estudiantes lo evaluaron de una manera muy aceptable ya que 73 de cada 100 estudiantes lo evaluaron de una manera muy aceptable ya que 73 de cada 100 estudiante lo evaluaron entre Bueno y muy bueno contra 21 estudiantes de cada 100 que lo evaluaron entre malo y regular.

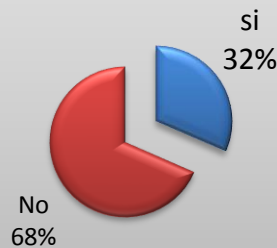
Pregunta 6.

Observo algún tipo de problema desde el momento que fue atendido hasta que finalizo su visita en la clínica de bienestar Universitario

Alternativa	Frecuencia
Si	32%
No	68%
Total	100%

Si su respuesta fue sí, explique qué problemas observo

Observo algún tipo de problema desde el momento que fue atendido hasta que finalizo su visita en la clínica de bienestar...



Análisis:

68 de cada 100 estudiantes no notaron ningún tipo de problema en la clínica sin embargo 32 de cada 100 observaron algún tipo de inconveniente entre los cuales mencionaron las siguientes: Poca atención del personal, mala organización entre los empleados, personal pedante y mal humorado, secretarias, recepcionistas, y el cajero no se encontraban en sus áreas de trabajo.

Pregunta 7.

La información que le brinda el personal es oportuna con respecto a sus inquietudes

Alternativa	Frecuencia
Malo	13%
Regular	9%
Bueno	26%
Muy bueno	34%
Excelente	18%
Total	100%



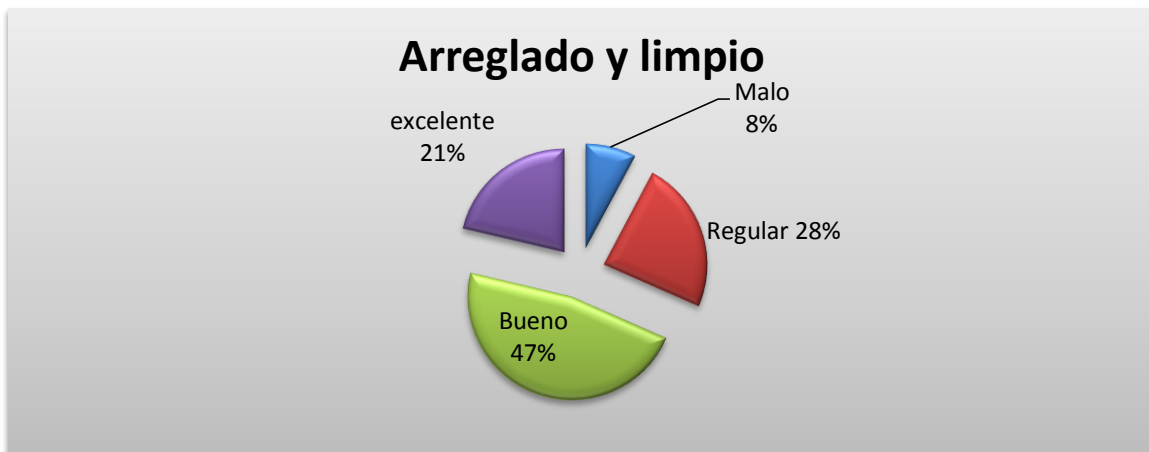
Análisis:

22 de cada 100 usuarios evaluaron la información brindada por los empleados entre Malo y Regular 60 de cada 100 como bueno y muy bueno y solo 18 como excelente

Pregunta 8.

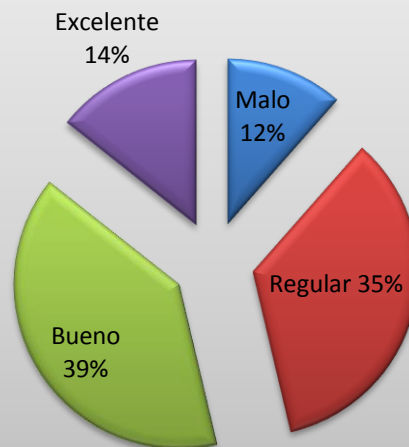
¿Cuál es su opinión sobre el centro hospitalario?

Alternativa	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Arreglado y limpio	19	58	115	52	244
Ofrece una fácil orientación	28	85	96	35	244
Cómodo y seguro	10	89	94	51	244
Privacidad	3	79	93	69	244
Frecuencia	60	311	398	207	976



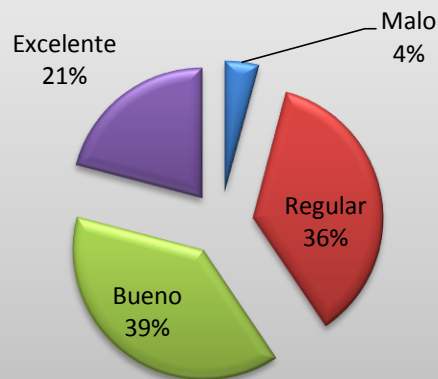
Es muy importante conocer la opinión general del usuario con respecto a que si se encontró ordenado y limpio y los resultados obtenidos fueron favorables ya que el 68 de cada 100 respondió positivamente.

Ofrece una fácil orientación

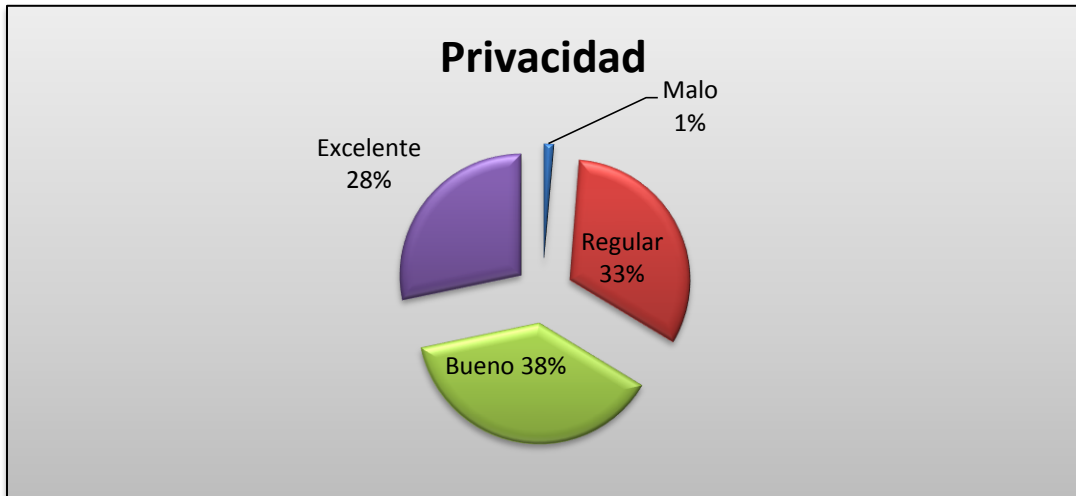


Una fácil orientación no se vio tan bien calificada ya que 47 de cada 100 respondió entre Malo y regular y a lo cual 53 de cada 100 piensa que es la adecuada.

Cómodo y seguro



Con respecto a la comodidad 60 de cada 100 opino que y seguir que bienestar ofrece es la adecuada y solo 40 de cada 100 piensa que no es la adecuada



Con respecto a la privacidad 66 de cada 100 están de acuerdo que la privacidad es la adecuada ya que se mantiene entre Bueno y excelente y 34 de cada 100 piensa que la privacidad no es la adecuada.



La opinión de los usuarios en general de bienestar 62 de cada 100 piensa que bienestar está trabajando bien en todas las áreas y solo 38 de cada 100 personas piensa que bienestar le falta por mejorar.

Pregunta 9.

La calidad del servicio ofrecido por Bienestar Universitario en su experiencia como lo clasificaría

Alternativa	Frecuencia
Malo	0%
Regular	26%
Bueno	40%
Muy bueno	18%
Excelente	16%
Total	244



Análisis:

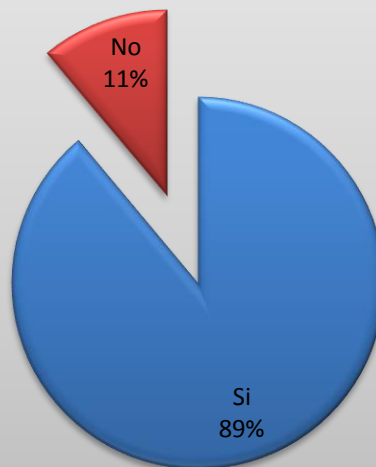
Al evaluar la calidad del servicio que brinda bienestar universitario 58 de cada 100 dijo que el servicio fue entre Bueno y muy bueno 18 que fue excelente y solo 26 de cada 100 dijo que el servicio fue regular.

Pregunta 10.

Los exámenes son entregados en el tiempo estipulado

Alternativa	Frecuencia
Si	89%
No	11%
Total	244

Los exámenes son entregados en el tiempo estipulado



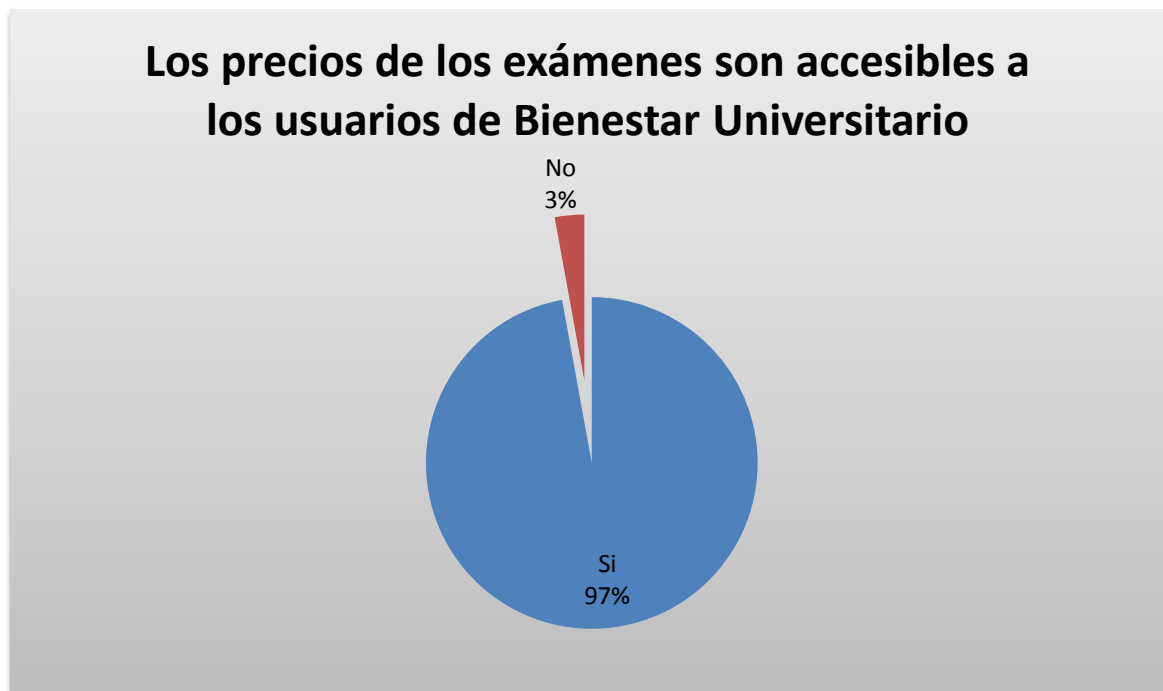
Análisis:

Al evaluar el tiempo en que se tardan en entregar los exámenes, los datos obtenidos fueron positivos ya que 89 de cada 100 dijeron que sus exámenes fueron entregados a tiempo.

Pregunta 11.

Los precios de los exámenes son accesibles a los usuarios de Bienestar Universitario

Alternativa	Frecuencia
Si	97%
No	3%
Total	244



Análisis:

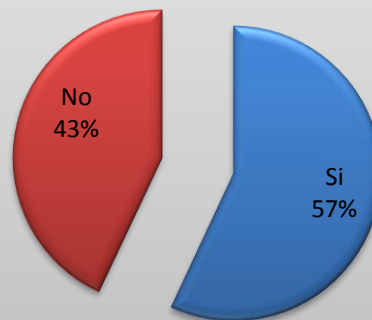
Al evaluar el impacto económico con referente a los precios de los exámenes 97 de cada 100 respondió que los precios son justos solo 3 de cada 100 opinan lo contrario.

Pregunta 12.

En su opinión, Bienestar Universitario cuenta con los recursos necesario para brindar una atención de primera

Alternativa	Frecuencia
Si	57%
No	43%
Total	100%

En su opinión, Bienestar Universitario cuenta con los recursos necesario para brindar una atención de primera



Análisis:

La opinión de los usuarios con respecto a que si bienestar universitario posee los recursos necesario fue la siguiente: 57 de cada 100 piensa que si cuenta y 43 de cada 100 usuario opina lo contrario.

ANEXOS N°3

**Instrumento de recolección
de datos por parte de los
empleados.**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual entorno al desempeño laboral, que permita identificar deficiencias en los procesos, para elaborar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a la satisfacción y fortalecimiento del rendimiento de los empleados en sus áreas de trabajo.

PREGUNTAS GENERALES

1. Sexo:

Masculino Femenino

2. Edad:

18-25 Años _____ 26-35 Años _____ 36-46 Años _____ 46 años o mas _____

3. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la Institución?

Menos de 1 Año De 1 a 5 Años De 6 a 10 Años Más de 11 años

4. Puesto que desempeña:

Doctor/a _____
Enfermero/a _____
Recepcionista _____
Ordenanza _____
Secretaria/o _____
Otro _____

5. ¿Cuál es la duración de su jornada de trabajo?

Menos de 8 horas _____

8 horas _____

Más de 8 horas _____

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Conoce la visión, misión, valores y objetivos que posee Bienestar Universitario?

SI

NO

2. ¿Se siente comprometido con la filosofía de Bienestar Universitario?

SI

NO

3. ¿En qué medida la misión, visión, valores y objetivo de Bienestar Universitario contribuye al logro de las metas?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

4. ¿Si pudiese mejorar algún aspecto de la misión, visión, valores y objetivos de Bienestar Universitario, cuál mejoraría?

5. ¿En qué medida se siente identificado y comprometido con la Institución para lograr los objetivos?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

6. ¿Conoce la estructura organizativa que Bienestar Universitario posee?

SI

NO

7. ¿Con que Herramientas Administrativas cuenta Bienestar Universitario?

Manual de Bienvenida _____

Manual de Organización y Funciones _____

Manual de Análisis y Descripción de Puestos _____

Reglamento Interno _____

Código de Ética _____

Ninguna _____

8. ¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?

SI NO

9. ¿Cuándo usted ingreso a la Institución recibió orientación en cuanto a sus funciones y puesto de trabajo a desempeñar?

SI NO

Si su respuesta Fue NO, Pase a la pregunta 11

10. ¿Cómo es califica la orientación al ingresar a Bienestar Universitario por primera vez?

Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

11. ¿Considera necesario que existan procesos de adaptación para nuevos empleados?

SI NO

12. ¿Considera necesario la existencia de políticas y reglas que rijan el comportamiento laboral dentro de la institución?

SI NO

13. ¿Considera que en Bienestar Universitario existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados y estudiantes?

SI NO

14. ¿Se le sanciona por retraso a su jornada laboral?

SI NO

Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 16

15. Si su respuesta fue positiva, ¿Qué tipos de sanciones?

Monetaria ____ Verbal ____ Otros ____

Explique.

16. ¿En la Institución se lleva un control de ausentismo del personal en sus labores?

SI NO

17. ¿Considera importante que exista el liderazgo en la Institución?

SI NO

18. ¿Se pone en práctica el liderazgo en la Institución?

SI NO

19. ¿Cómo califica la actuación de jefaturas en materia de liderazgo en la institución?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

20. ¿En alguna ocasión le han delegado autoridad a usted?

SI NO

21. ¿Considera que la delegación de autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados?

SI NO

22. ¿Cómo califica el desempeño de sus labores en la institución?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

23. ¿Qué tipo de incentivos recibe al desempeñar de manera eficiente y eficaz sus labores?

Monetarios _____ Verbales _____ Reconocimientos _____ otro _____ Ninguno _____

24. ¿Existe en la Institución algún método de evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

SI NO

Explique. _____

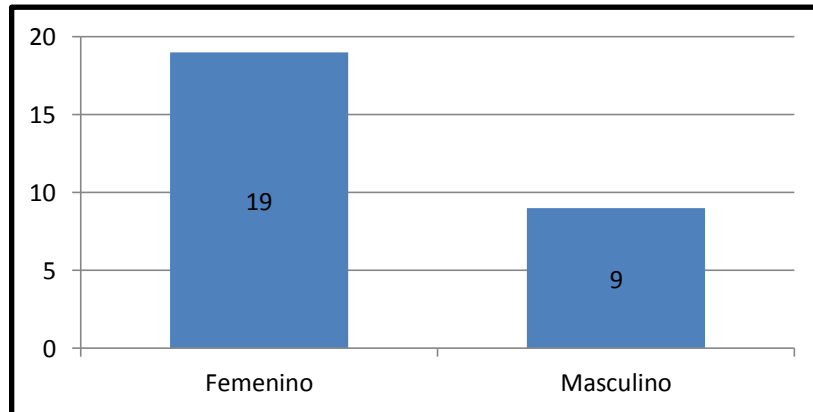
ANEXOS N°4

**Análisis e interpretación de
resultados obtenidos de las
encuestas realizadas a los
empleados de Bienestar
Universitario.**

Datos generales:

1. Sexo

Alternativa	Frecuencia
Femenino	19
Masculino	9
Total	28

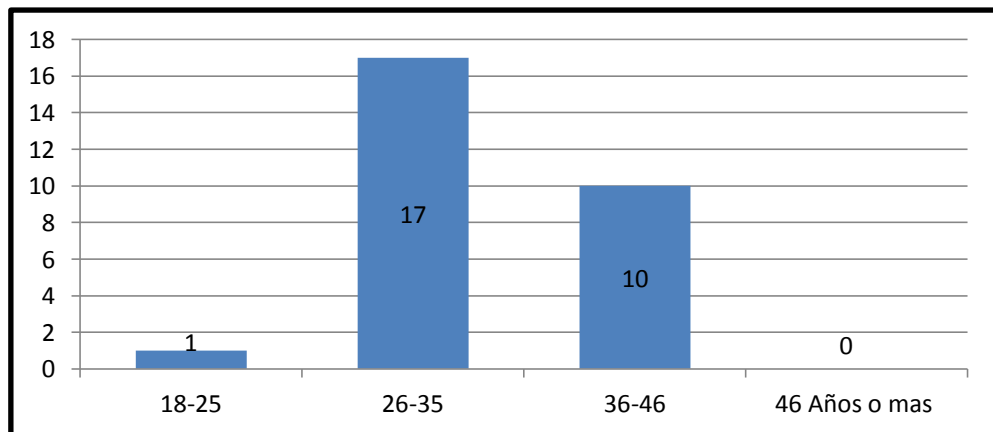


Análisis:

Del total de empleados que laboran en Bienestar universitario el 68% es de sexo Femenino y el 32% es masculino.

2. Edad

Alternativa	Frecuencia
18-25 Años	1
26-35 Años	17
36-46 Años	10
46 Años o mas	0
Total	28

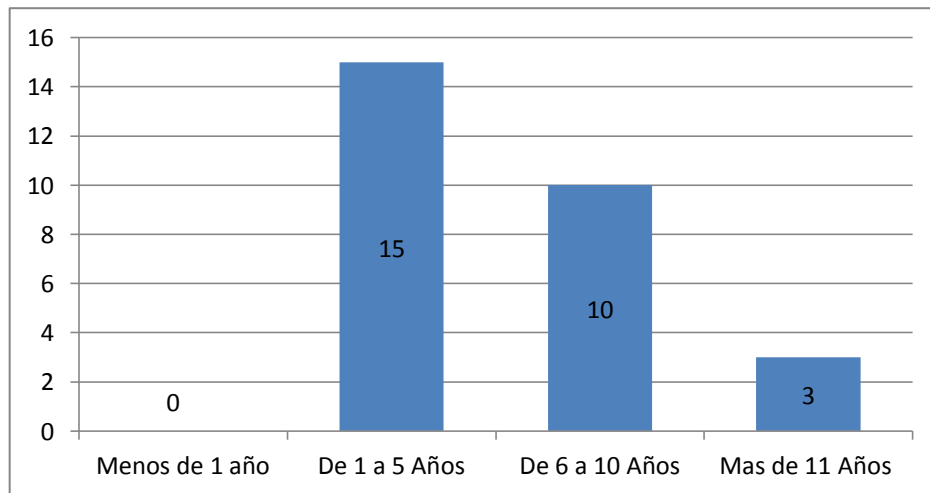


Análisis:

En términos generales, la Unidad de Bienestar Universitario está representada en su mayoría con personal adulto con edades entre 26 a 46 años, aspecto que beneficia a la Unidad en el desempeño de sus empleados por tener mayor experiencia.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Institución?

Alternativa	Frecuencia
Menos de 1 año	0
De 1 a 5 Años	15
De 6 a 10 Años	10
Más de 11 Años	3
Total	28

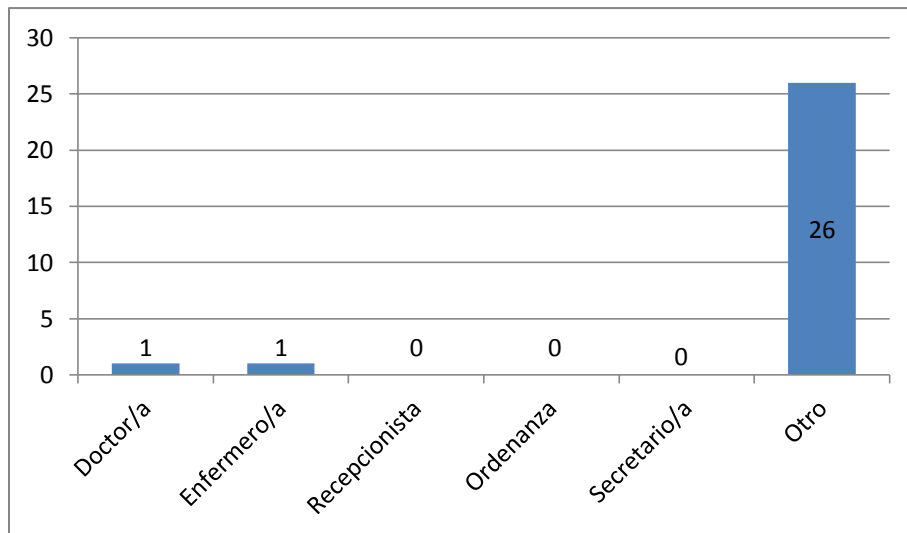


Análisis:

De 28 empleados 15 de ellos tienen entre 1 a 5 años de laborar en la institución y 13 tiene más de 6 años de experiencia lo cual beneficia ya que se cuenta con personal con conocimiento en las áreas de bienestar universitario.

4. ¿Qué puesto desempeña?

Alternativa	Frecuencia
Doctor/a	1
Enfermero/a	1
Ordenanza	0
Secretario/a	0
Otro	26
Total	28

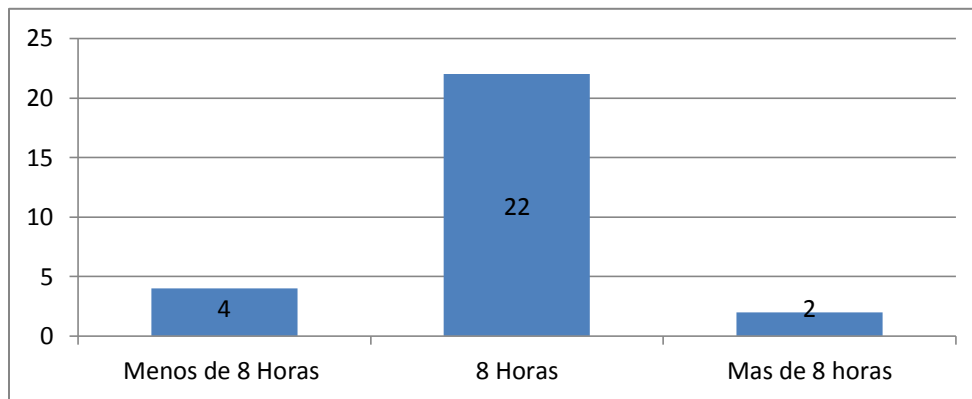


Análisis:

Del total de los empleados el 93% se limitó a exponer su área de trabajo, ya que podrían ser fácilmente identificados por las jefaturas.

5. ¿Cuál es la duración de su Jornada de trabajo?

Alternativa	Frecuencia
Menos de 8 Horas	4
8 Horas	22
Más de 8 horas	2
Total	28



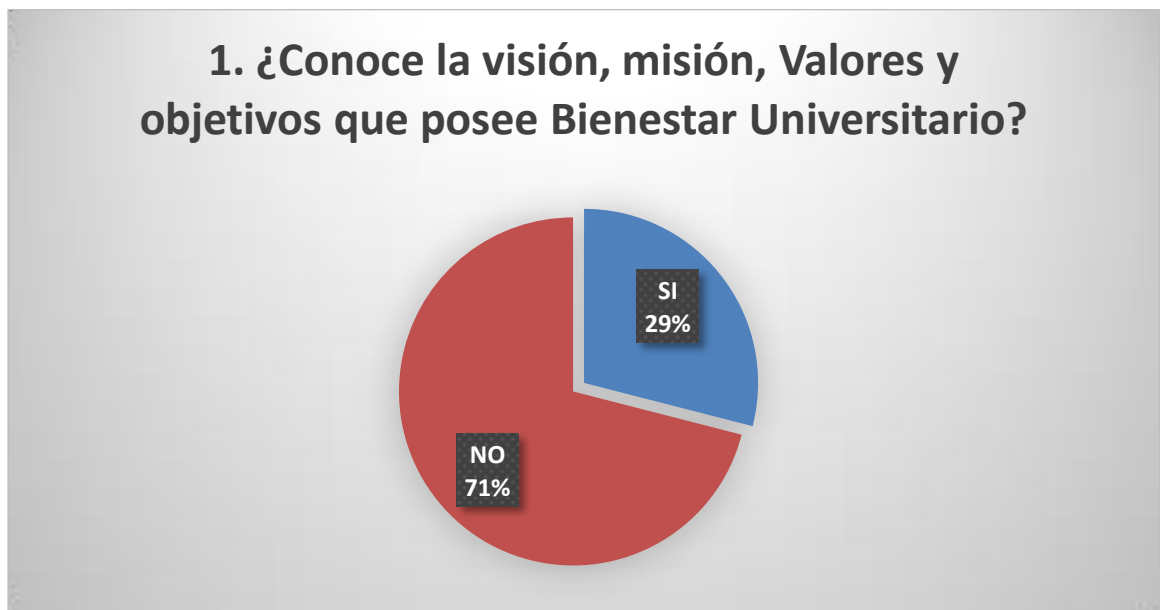
Análisis:

Se refleja que la mayoría de los empleados expresaron que su jornada de trabajo cumple con las ocho horas que manda el Ministerio de Trabajo.

Preguntas específicas

1. ¿Conoce la visión, misión, Valores y objetivos que posee Bienestar Universitario?

Alternativas	Frecuencia
SI	29%
NO	71%
Total	100%



Análisis:

Del total de los empleados encuestados el 71% manifestó tener conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos que representan a Bienestar.

2. ¿Se siente comprometido con la filosofía de bienestar universitario?

Alternativa	Frecuencia
SI	68%
NO	32%
Total	100%

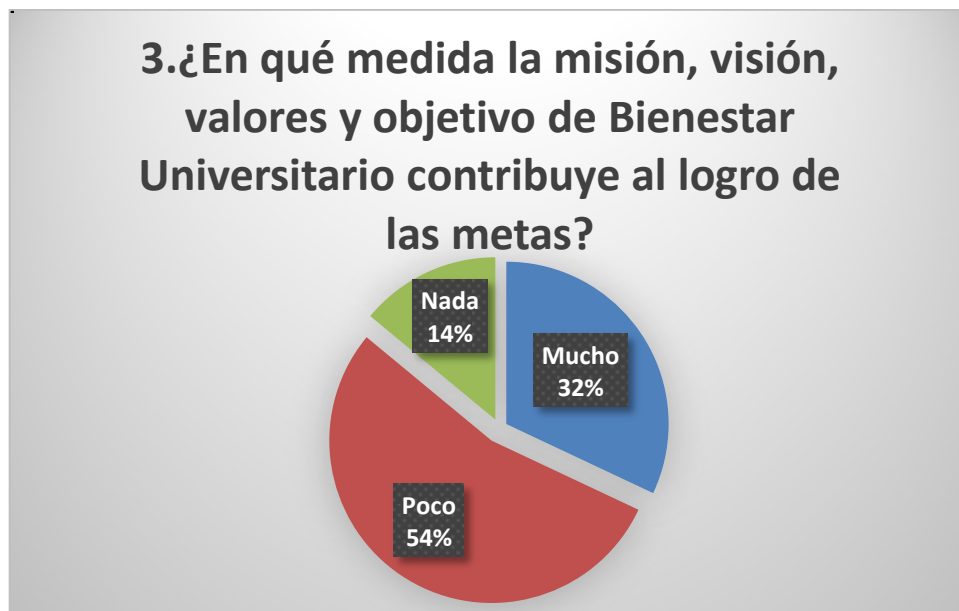


Análisis:

Del total de los empleados solo el 68% se siente identificado con la institución, lo que confirma que el grado de compromiso es alto.

3. ¿En qué medida la misión, visión, valores y objetivo de Bienestar Universitario contribuye al logro de las metas?

Alternativa	Frecuencia
Mucho	32%
Poco	54%
Nada	14%
Total	100%

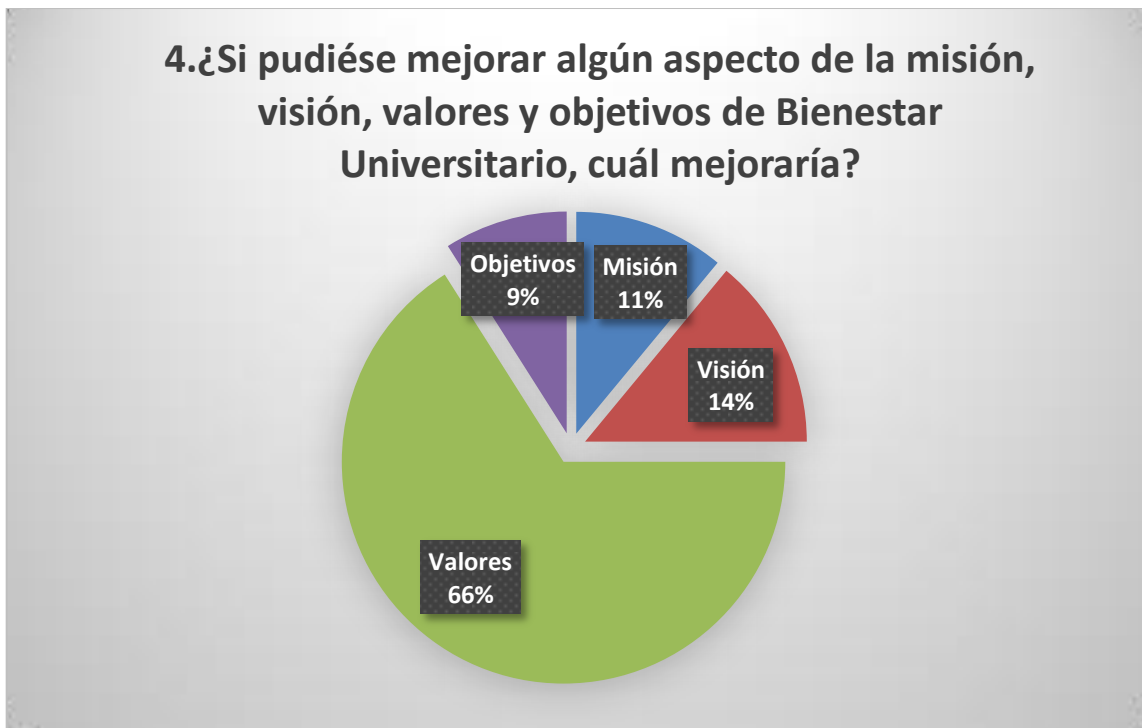


Análisis:

Según los resultados obtenidos el 54% del personal considera que la Visión, Misión, Valores y Objetivos contribuye poco al logro de las metas.

4. ¿Si pudiese mejorar la misión, visión, valores y objetivos de Bienestar Universitario, que mejoraría?

Respuestas	Frecuencia
Misión	11%
Visión	14%
Valores	66%
Objetivos	9%
Total	100%



Análisis:

El 66% de la totalidad de los empleados afirman que el aspecto que prioriza mejorar son los valores.

5. ¿En qué medida se siente identificado y comprometido con la Institución para lograr los objetivos?

Respuestas	Frecuencia
Mucho	64%
Poco	32%
Nada	4%
Total	100%



Análisis:

El 64% de los empleados afirman sentirse muy comprometidos con la institución lo que contribuye de forma directa al logro de los objetivos.

6. ¿Conoce la estructura organizativa que Bienestar Universitario posee?

Alternativas	Frecuencia
SI	43%
NO	57%
Total	100%

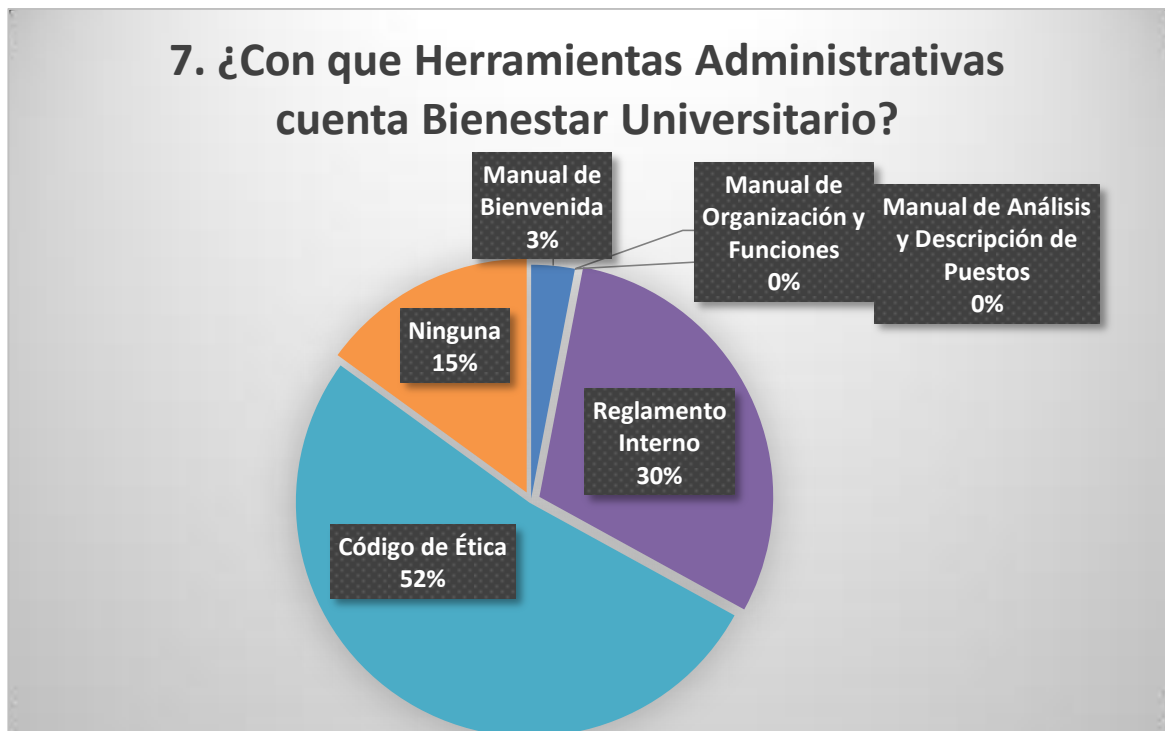


Análisis:

Solo el 43% de los empleados conoce la estructura organizativa de Bienestar Universitario, lo que refleja que la mayoría desconocen dicha estructura.

7. ¿Con que Herramientas Administrativas cuenta Bienestar Universitario?

Alternativas	Frecuencia
Manual de Bienvenida	3%
Manual de Organización y Funciones	0%
Manual de Análisis y Descripción de Puestos	0%
Reglamento Interno	30%
Código de Ética	52%
Ninguna	15%
Total	100%

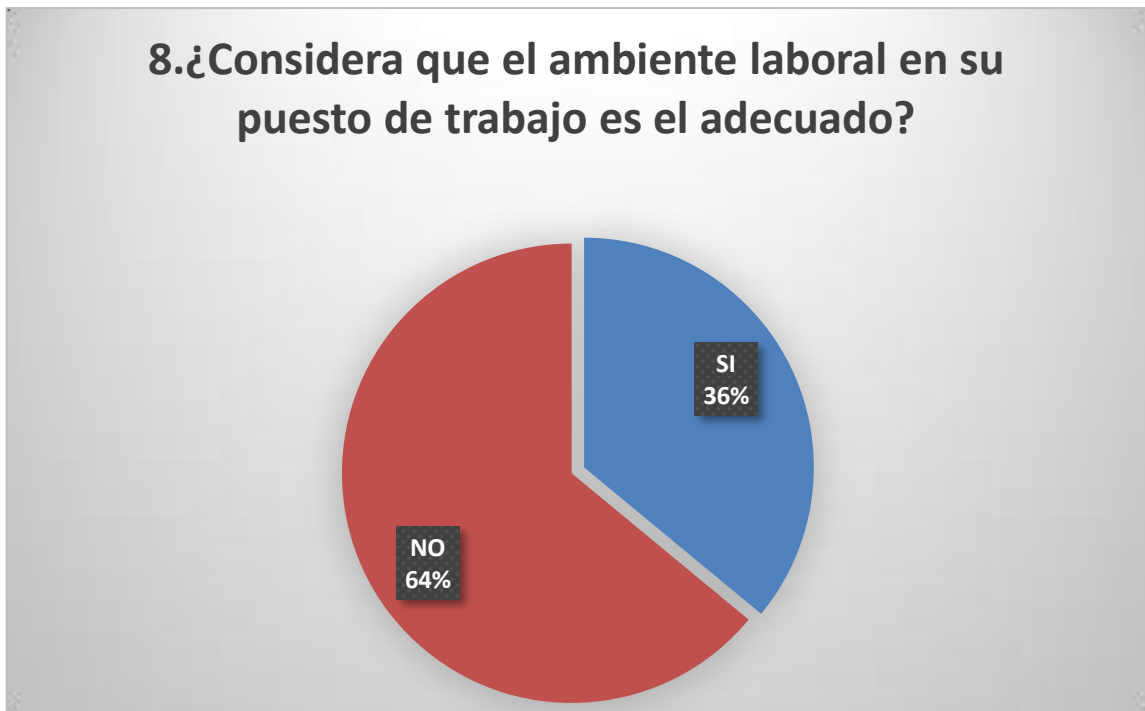


Análisis:

Según respuestas obtenidas, manifiestan que Bienestar Universitario carece de Manuales de Organización, Análisis y Descripción de Puestos.

8. Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado.

Alternativas	Frecuencia
SI	36%
NO	64%
Total	100%

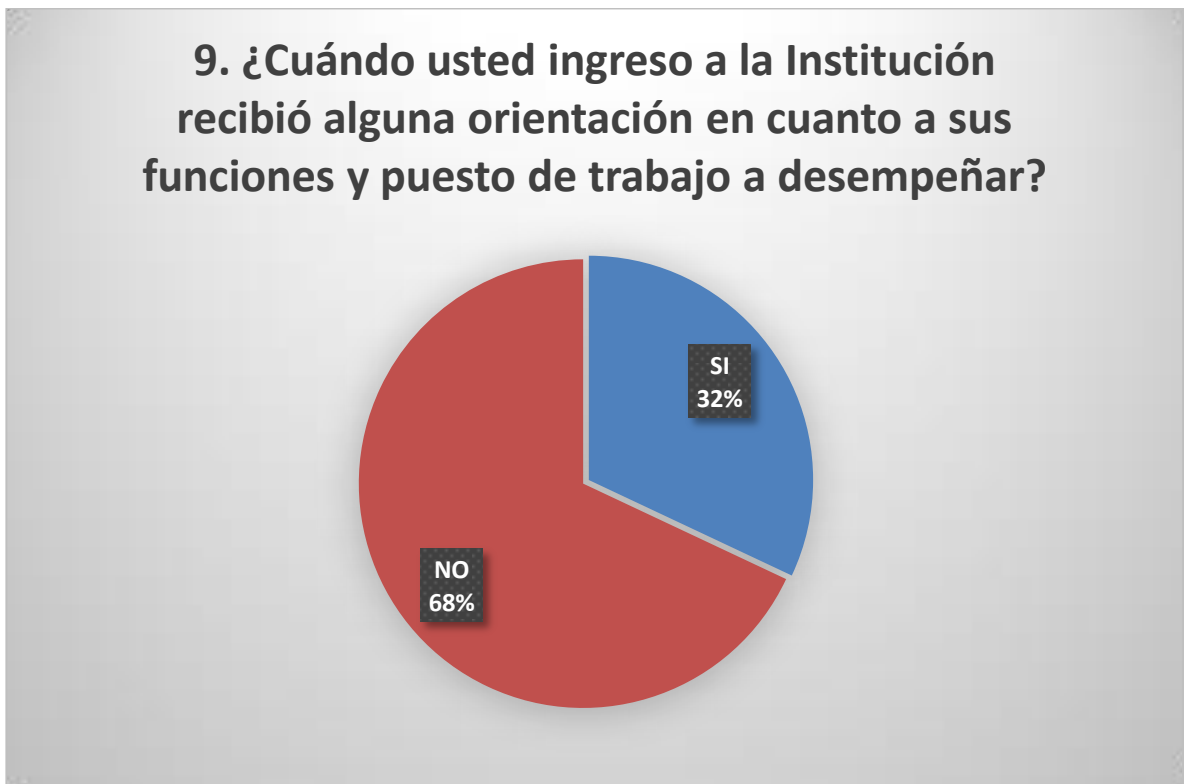


Análisis:

Del 100% se tiene que el 64% de empleados opina que el ambiente laboral no es el adecuado ya sea por problemas interno, por disputas entre empleados o por falta de organización y comunicación, contra un 36% que menciona que el ambiente de trabajo si es adecuado.

9. ¿Cuándo usted ingreso a la Institución recibió alguna orientación en cuanto a sus funciones y puesto de trabajo a desempeñar?

Alternativas	Frecuencia
SI	32%
NO	68%
Total	100%

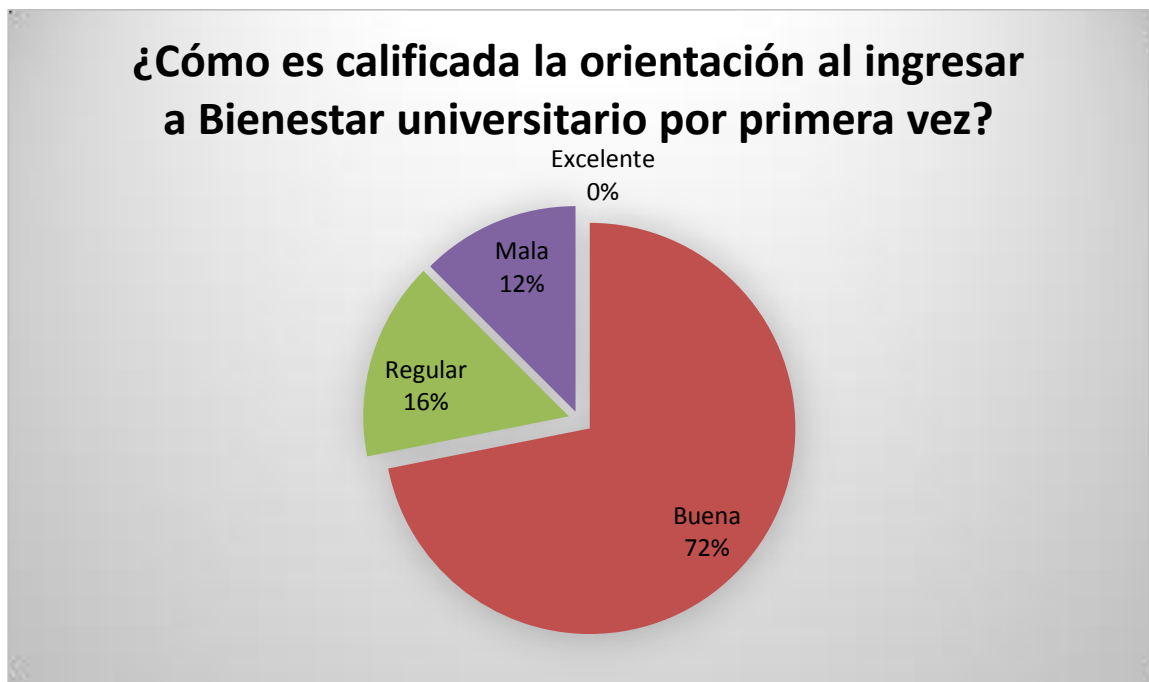


Análisis:

En bienestar universitario del 100% de empleados, solo el 32% recibieron orientación cuando ingresaron a laborar a la institución, la mayoría menciono que no recibieron ninguna orientación.

10. ¿Cómo es calificada la orientación al ingresar a Bienestar universitario por primera vez?

Alternativas	Frecuencia
Excelente	0%
Buena	23%
Regular	5%
Mala	4%
Total	32%

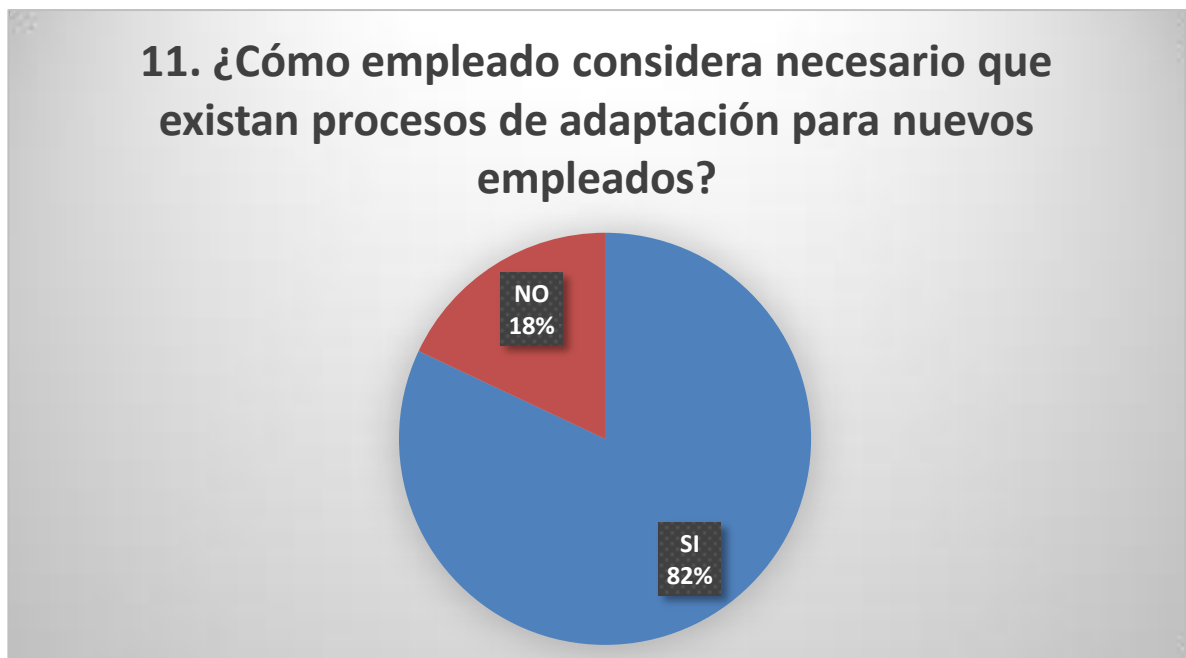


Análisis:

Del 32% de empleados que confirmaron recibir orientación al ingresar a Bienestar Universitario 23% evalúa buena la orientación recibida.

11. ¿Cómo empleado considera necesario que existan procesos de adaptación para nuevos empleados?

Alternativas	Frecuencia
SI	82%
NO	18%
Total	100%

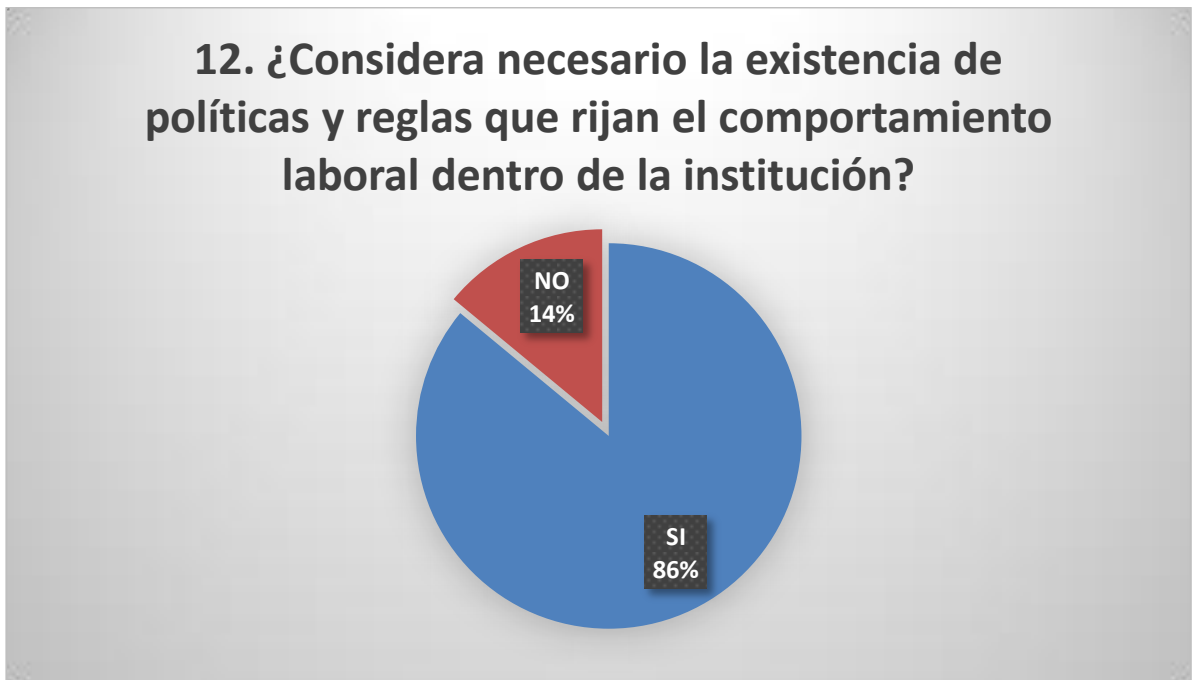


Análisis:

De la totalidad de los empleados el 18% no considera importante la existencia de procesos de adaptación, contra un 82% que, si considera necesario que exista, ya que al recibir poca orientación no saben identificar al 100% sus funciones generando inconvenientes para desarrollar sus labores.

12. ¿Considera necesario la existencia de políticas y reglas que rijan el comportamiento laboral dentro de la institución?

Alternativas	Frecuencia
SI	86%
NO	14%
Total	100%



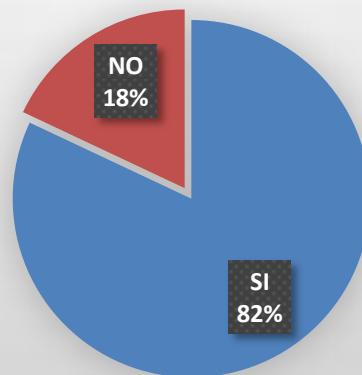
Análisis:

Para el caso 86% de los empleados considera necesario y de mucha importancia que bienestar universitario se rija por políticas y reglas, ya que de esta manera se puede mejorar el ambiente laboral, sin embargo, existe un 14% que mencionó que no tiene incidencia.

13. ¿Considera que en Bienestar Universitario existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados y estudiantes?

Alternativas	Frecuencia
SI	82%
NO	18%
Total	100%

13. ¿Considera que en Bienestar Universitario existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados y estudiantes?

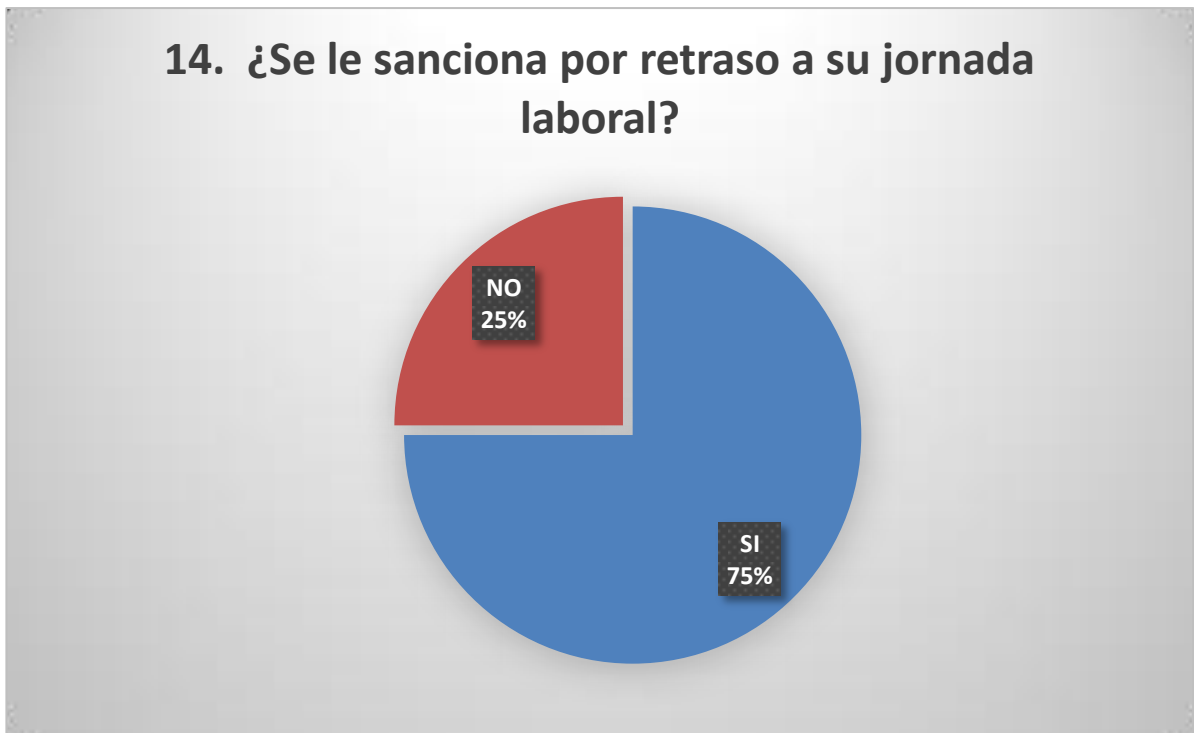


Análisis:

Del 100% de empleados el 82% mencionó que dentro de bienestar universitario si existen prácticas que ayudan a crear un ambiente laboral libre de abusos internos, o cual quiera practica anti ética y solo el 18% de ellos desconocen estas prácticas.

14. ¿Se le sanciona por retraso a su jornada laboral?

Alternativas	Frecuencia
SI	75%
NO	25%
Total	100%

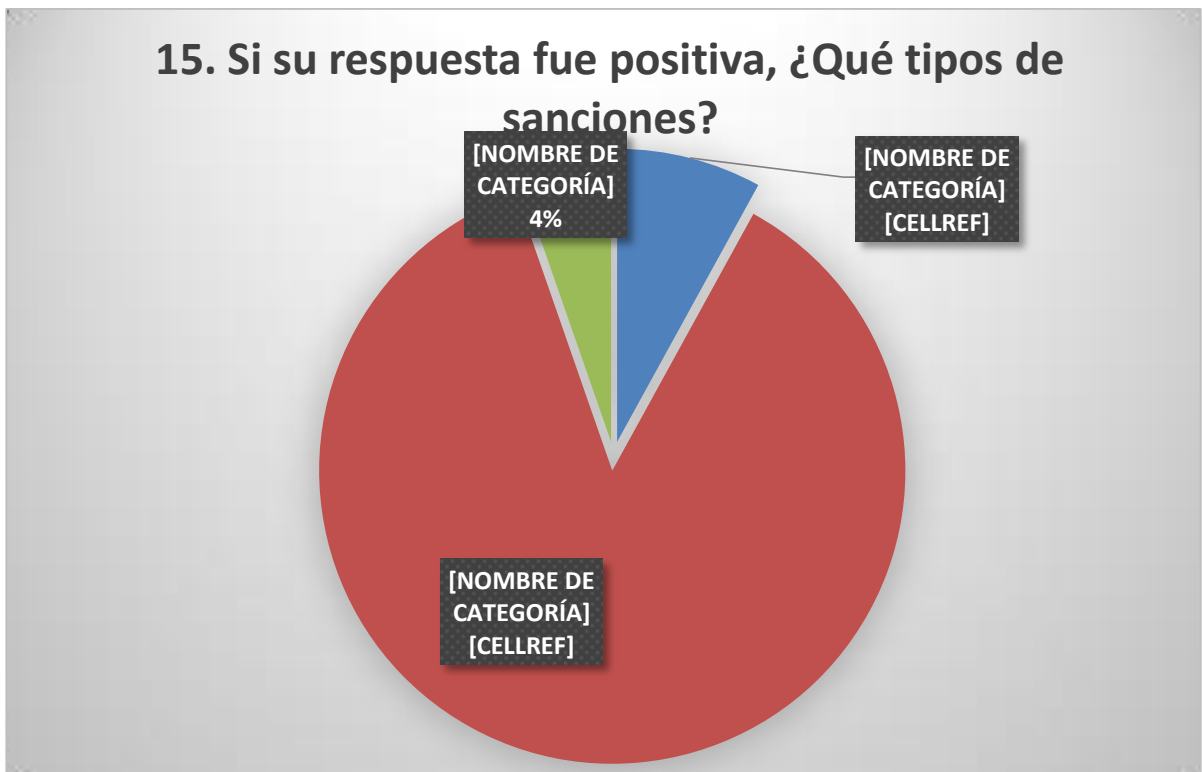


Análisis:

De 100% encuestados 75% opinaron que si reciben sanciones cuando se ha cometido una falta he incumplimiento de normas ya establecidas en la unidad de trabajo.

15. Si su respuesta fue positiva, ¿Qué tipos de sanciones?

Alternativas	Frecuencia
Monetaria	6%
Verbal	65%
Otra	4%
Total	75%

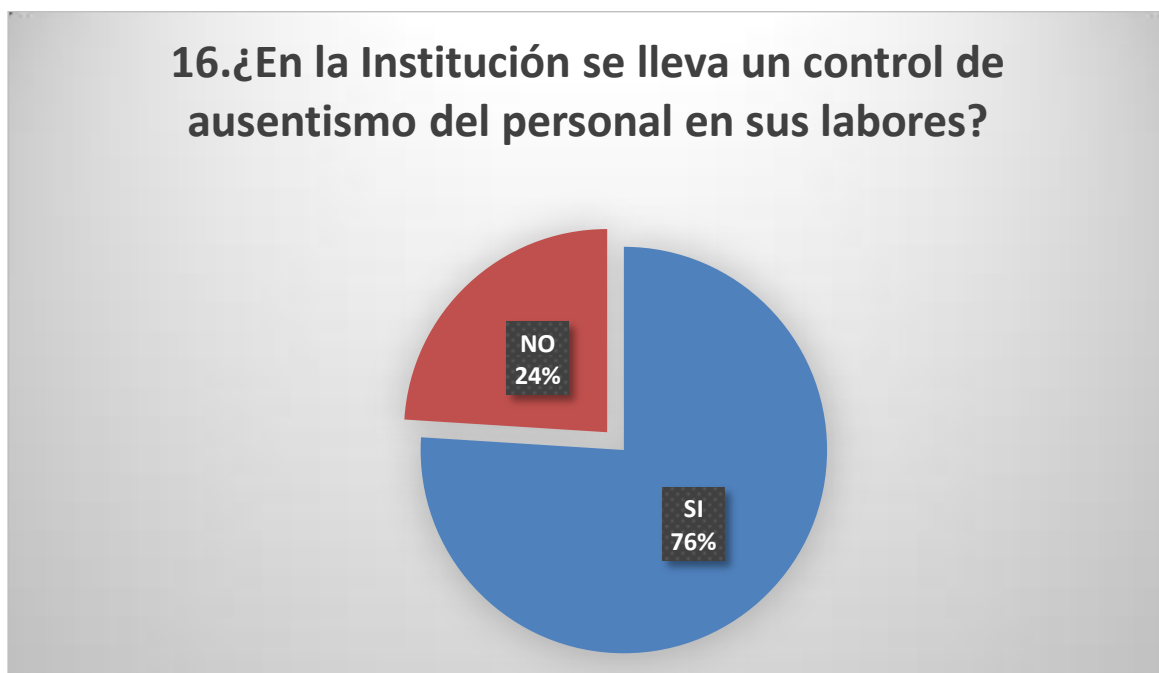


Análisis:

La mayoría mencionaron que la sanción que más se pone en manifiesto es la Verbal con el 65%, aunque también se han dado en pocas ocasiones otros tipos de sanciones como las amonestaciones escritas y las suspensiones.

16. ¿En la Institución se lleva un control de ausentismo del personal en sus labores?

Alternativas	Frecuencia
SI	76%
NO	24%
Total	100%



Análisis:

76% del 100% de los empleados conocen del control que lleva la jefatura del ausentismo de sus subalternos.

17. ¿Considera importante que exista el liderazgo en la Institución?

Alternativas	Frecuencia
SI	93%
NO	7%
Total	100%

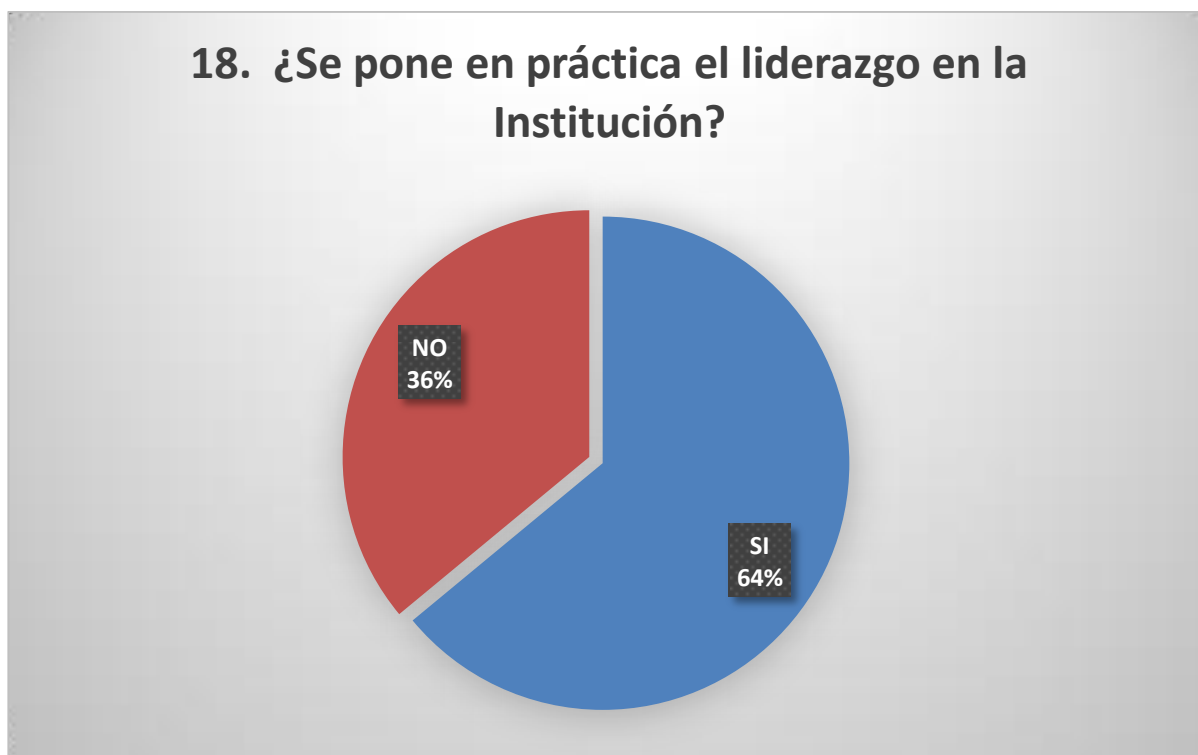


Análisis:

Del 100% de empleados el 93% confirma que en bienestar universitario si existe liderazgo ya que las jefaturas han llevado a mejoras continuas a bienestar.

18. ¿Se pone en práctica el liderazgo en la Institución?

Alternativas	Frecuencia
SI	64%
NO	36%
Total	100%

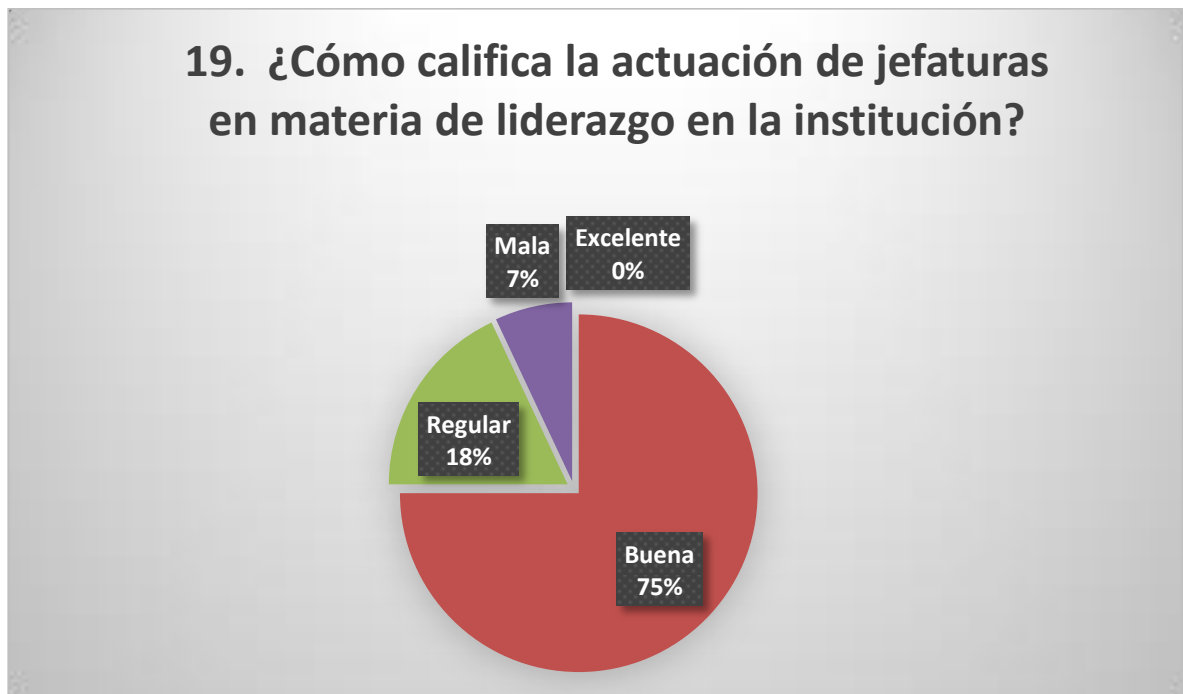


Análisis:

64% del total de entrevistados mencionó que sí existe el liderazgo en Bienestar Universitario y que se pone en práctica a Diario.

19. ¿Cómo califica la actuación de jefaturas en materia de liderazgo en la institución?

Alternativas	Frecuencia
Excelente	0%
Buena	75%
Regular	18%
Mala	7%
Total	100%

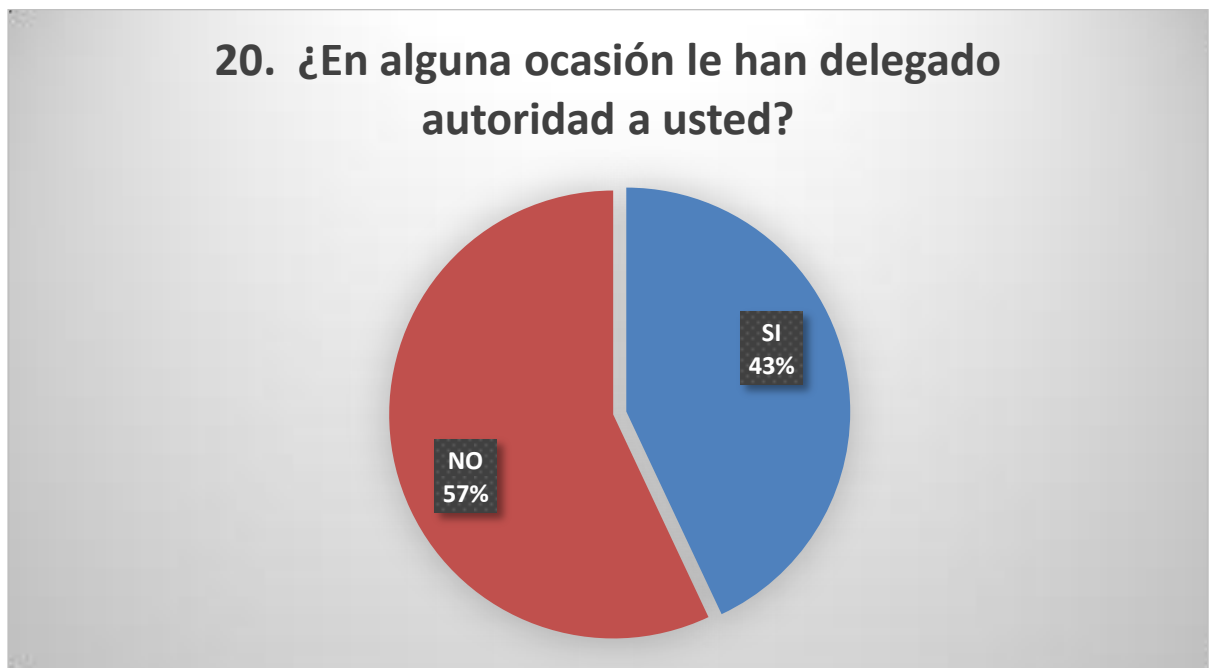


Análisis:

Del 100% de empleados, 75% opinaron que las jefaturas han hecho un buen liderazgo en bienestar universitario, una minoría del 21% lo evalúa entre Regular y mala.

20. ¿En alguna ocasión le han delegado autoridad a usted?

Alternativas	Frecuencia
SI	43%
NO	57%
Total	100%

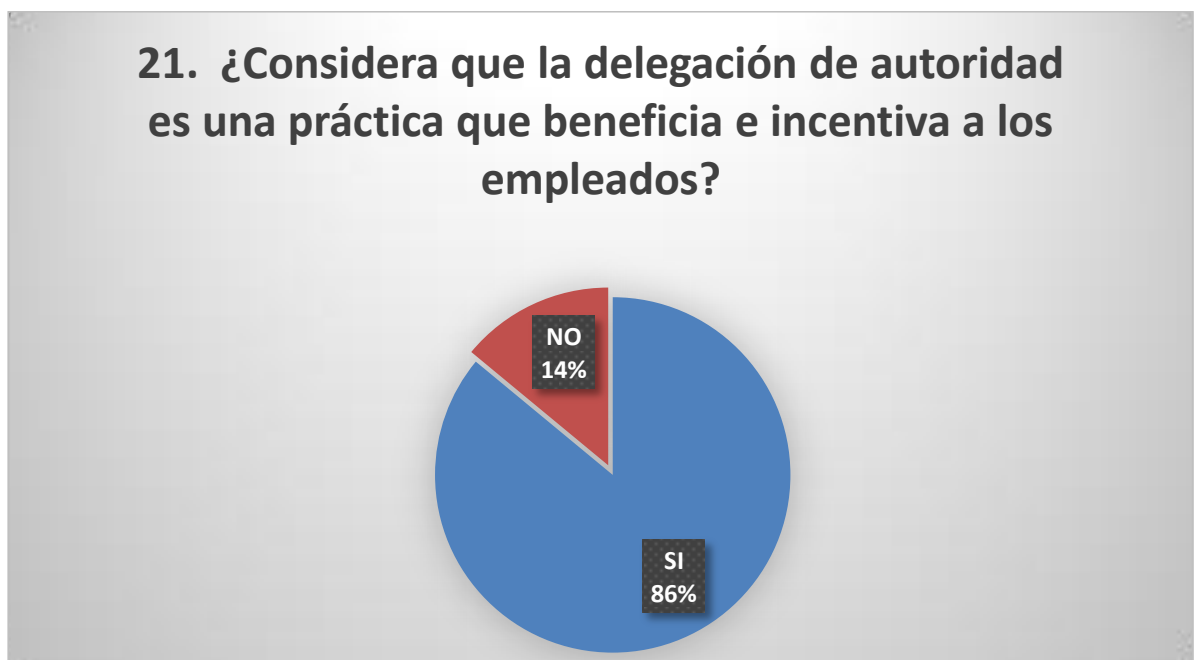


Análisis:

Para el caso de delegar autoridad el 57% de los empleados no se les ha dado la oportunidad de tener autoridad, puede ser por mala reputación, falta de confianza u otros factores que puedan influir.

21. ¿Considera que la delegación de autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los empleados?

Alternativas	Frecuencia
SI	86%
NO	14%
Total	100%

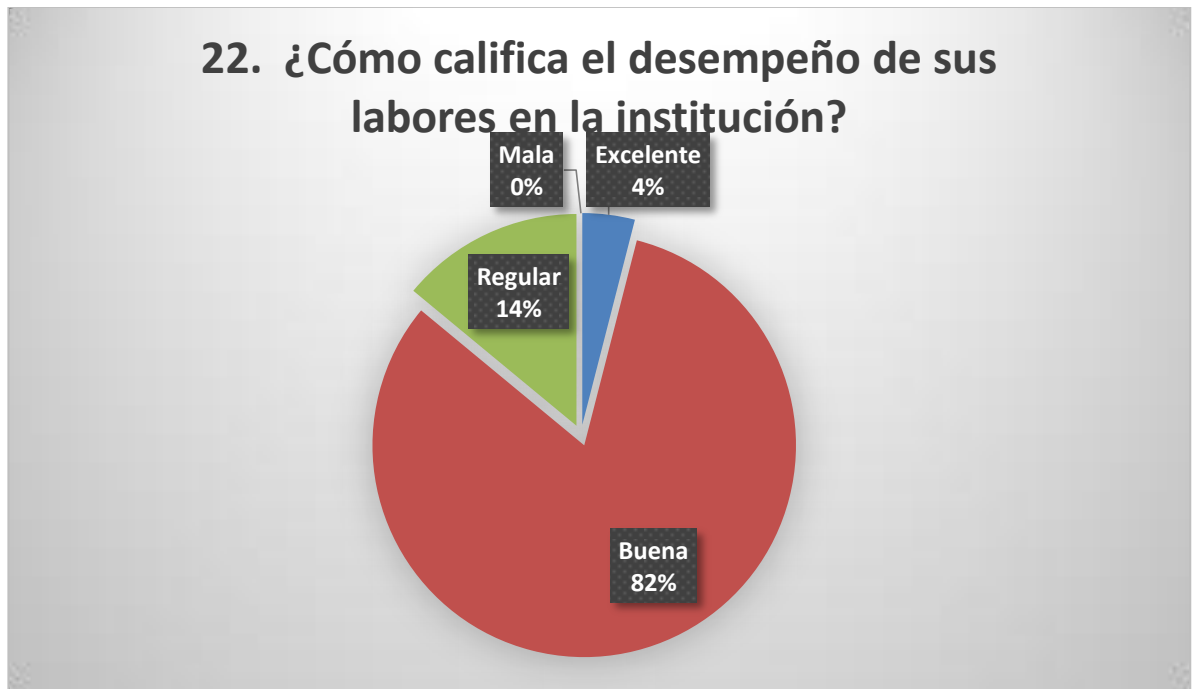


Análisis:

Delegar autoridad para la mayoría de los empleados de Bienestar Universitario significa sentirse importante dentro de la unidad, al mismo tiempo motivado por ser tomado en cuenta.

22. ¿Cómo califica el desempeño de sus labores en la institución?

Alternativas	Frecuencia
Excelente	4%
Buena	82%
Regular	14%
Mala	0%
Total	100%

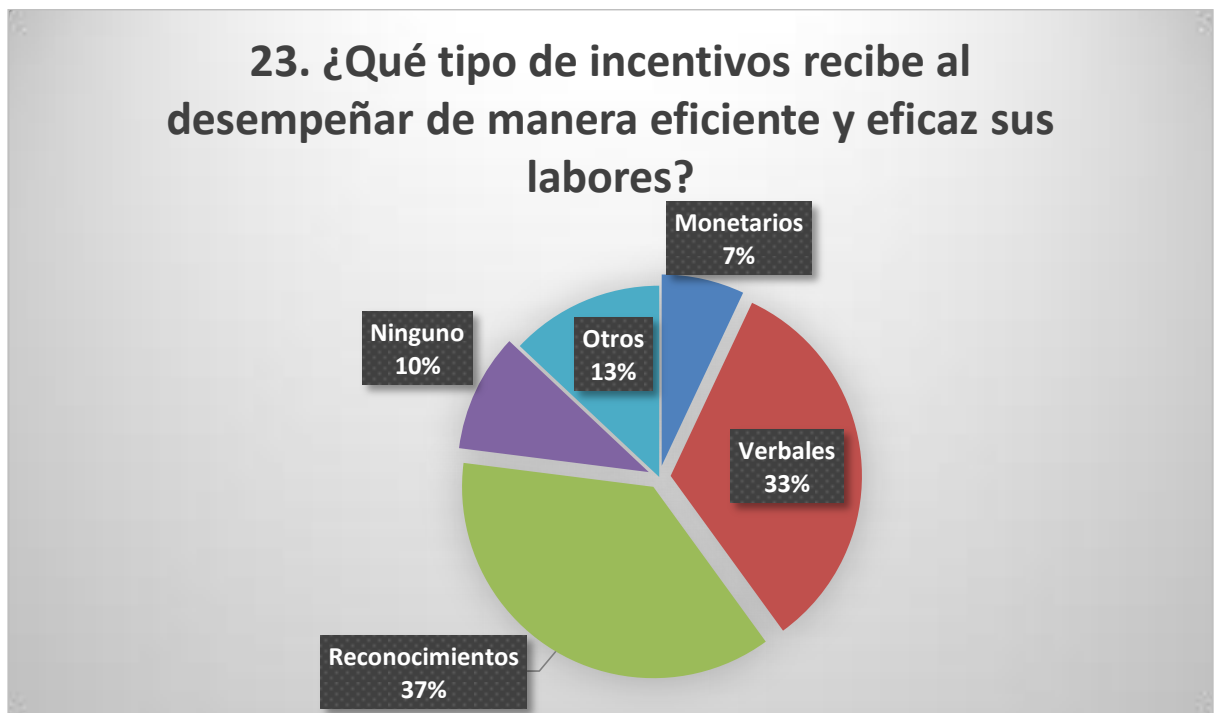


Análisis:

Del 100% de los entrevistados, el 82% califica su desempeño dentro de la institución como Bueno, solamente una minoría de 14% califica su desempeño como Regular.

23. ¿Qué tipo de incentivos recibe al desempeñar de manera eficiente y eficaz sus labores?

Alternativas	Frecuencia
Monetarios	7%
Verbales	33%
Reconocimientos	37%
Ninguno	10%
Otros	13%
Total	100%

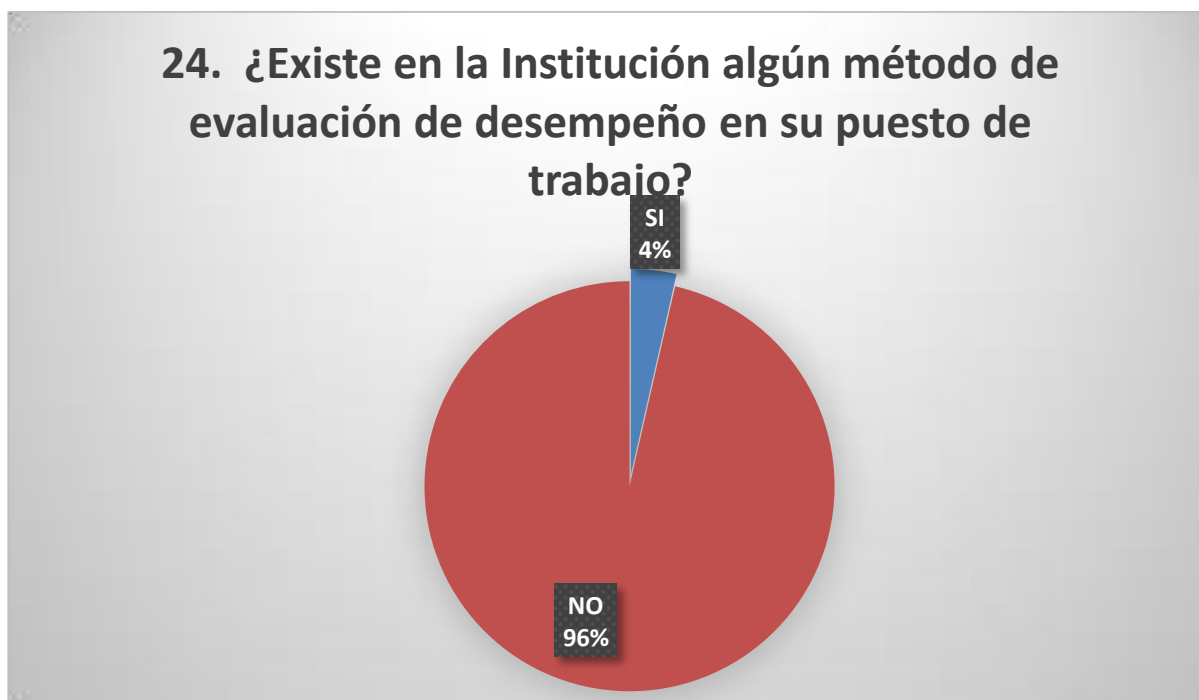


Análisis:

Los dos tipos de incentivos que los empleados mencionan recibir con más frecuencia por desempeñar de la mejor manera sus labores son los reconocimientos con el 37% e incentivos de manera verbal con 33%.

24. ¿Existe en la Institución algún método de evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia
SI	4%
NO	96%
Total	100%



Análisis:

El resultado nos muestra con un 96% que Bienestar universitario no cuenta con manual de evaluación de desempeño lo que afecta en gran medida ya que no permite medir el trabajo que cada uno desarrolla.

ANEXOS N°5

**Instrumento de recolección
de datos de la dirección de
Bienestar Universitario.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCTORA MARIZA NATHALY PALACIOS DIRECTORA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO EN UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SEDE CENTRAL.

1. ¿Considera importante que el personal conozca la Misión, Visión Valores y Objetivos de Bienestar Universitario?

SI

NO

Explique: _____

2. ¿Todos los empleados conocen la estructura Organizativa de la institución?

SI

NO

Si su respuesta es no explique
Porque: _____

3. ¿Cómo realiza la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Explique: _____

4. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal Médico y Administrativo?

Excelente ___ Bueno ___ Malo ___

5. ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal?

SI

NO

Explique: _____

6. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la institución ofrece sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

SI

NO

Explique

7. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?

Explique: _____

8. ¿Considera que delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los Empleados?

Explique: _____

9. ¿Considera que en Bienestar Universitario existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados?

SI

NO

Explique: _____

10. ¿Dentro del control del personal que tipo de sanciones se dan con más frecuencia?

Monetaria_____

Verbal_____

Otros_____

Explique: _____

ANEXOS N°6

Análisis e interpretación de
los resultados de la
entrevista

Realizada a la jefatura de
Bienestar Universitario de la
Universidad de El Salvador.

Objetivo General: Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual de Bienestar Universitario, a fin de poder plantear un sistema de gestión de Recursos Humanos.

1. ¿Considera importante que el personal conozca la Misión, Visión Valores y Objetivos de Bienestar Universitario?

Respuesta:

Doctora Palacios Directora de esta unidad, Comenta que al igual que en otras empresas es importante que se tenga Misión, Visión, Valores y Objetivos, en bienestar universitario no puede ser excepción, sin embargo es de mucha más importancia que estas herramientas las conozca el personal que labora en ella y se pongan en práctica, En esta unidad si se cuenta con estas herramientas, lastimosamente nos mencionó que del 100% del personal un aproximado del 40% las conoce y trata de utilizarlas en su área de trabajo.

2. ¿Todos los empleados conocen la estructura Organizativa de la institución?

Respuesta:

En cuanto a la estructura que presenta Bienestar Universitario la Directora nos comentó que es un tema bastante delicado y complicado hablar de ello, de tal manera que si existe una estructura dentro de esta unidad sin embargo pocos o la minoría conoce esta estructura, es una de las deficiencias que se tiene que han sido heredadas por jefaturas anteriores.

3. ¿Cómo realiza la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Respuesta:

La inducción de nuevos empleados las realiza la Directora, empezando por dar la Bienvenida y el recorrido por las instalaciones en la cual se presenta a todo el personal como miembro activo de la institución, posteriormente se delegan de manera verbal

algunas de las funciones del puesto ya que menciono que no se tiene un manual de bienvenida para nuevos empleados o manual de descripción de puestos lo que dificulta aún más la adaptación a las funciones del trabajo.

4. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal Médico y Administrativo?

Respuesta:

Según la información brindada por la Directora podemos analizar que no se puede medir el desempeño en general del personal de bienestar universitario, pero si se puede evaluar el desempeño por áreas entre las cuales menciono las siguientes:

ÁREA	NOTA
MÉDICOS	MUY BUENO
MEDICINA GENERAL	BUENO
ENFERMERÍA	BUENO
FISIOTERAPIA	MUY BUENO
NUTRICIÓN	BUENO
ÁREA DE SEGURO SOCIAL	MALO

Comenta que el área que necesita mejorar es el área de Seguro Social ya que se cuenta solamente con un médico general y una enfermera para brindar la atención.

5. ¿Utilizan alguna técnica para motivar al personal?

Respuesta:

La Motivación es un aspecto muy importante que ayuda a realizar las operaciones laborales de la mejor manera, en Bienestar Universitario se están utilizando técnicas de motivación entre las cuales se pueden mencionar, convivios mensuales fuera de la

institución en el cual se discuten temas de mucha importancia, también se les reconoce el día de su cumpleaños, estas algunas de las herramientas que se están tomando para motivar al personal.

6. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la institución ofrece sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?

Respuesta:

En la institución se tiene diferentes condiciones dependiendo del área o el puesto que se esté evaluando ya que se puede mencionar que, para el área de enfermería, archivo y colecturía, no existen las mejores condiciones de trabajo ya que no se cuenta con el personal necesario para desarrollar las funciones lo que provoca carga de trabajo y estrés.

7. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?

Respuesta:

La manera de mejorar la atención que se brinda al usuario es centrar la atención en el personal que brinda estos servicios por medio de capacitaciones dentro de las cuales se impartan temas de atención al cliente, de liderazgo, valores, etc, además motivando y evaluando al personal que ya se encuentra dentro de la institución y el que se vaya a contratar.

8. ¿Considera que delegar autoridad es una práctica que beneficia e incentiva a los Empleados?

Respuesta:

Para la Doc. Palacios delegar autoridad significa tener la suficiente confianza en esa persona para que sea ella la encargada de tomar decisiones que ayuden a lograr los objetivos que se tienen dentro de la institución, menciono también que delegar a veces puede ser una espada de doble filo es decir que puede motivar a esa persona cuando se cumplen los objetivos, pero puede desmotivarla cuando las cosas no salen como ella quiera.

9. ¿Considera que en Bienestar Universitario existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados?

Respuesta:

Si existen Practicas Éticas que no permiten que entre los usuarios e incluso hasta en los compañeros de trabajo se den abusos gracias a que se pone en práctica el código de ética en la institución y un buzón de denuncias sobre maltratos, sugerencias y abusos.

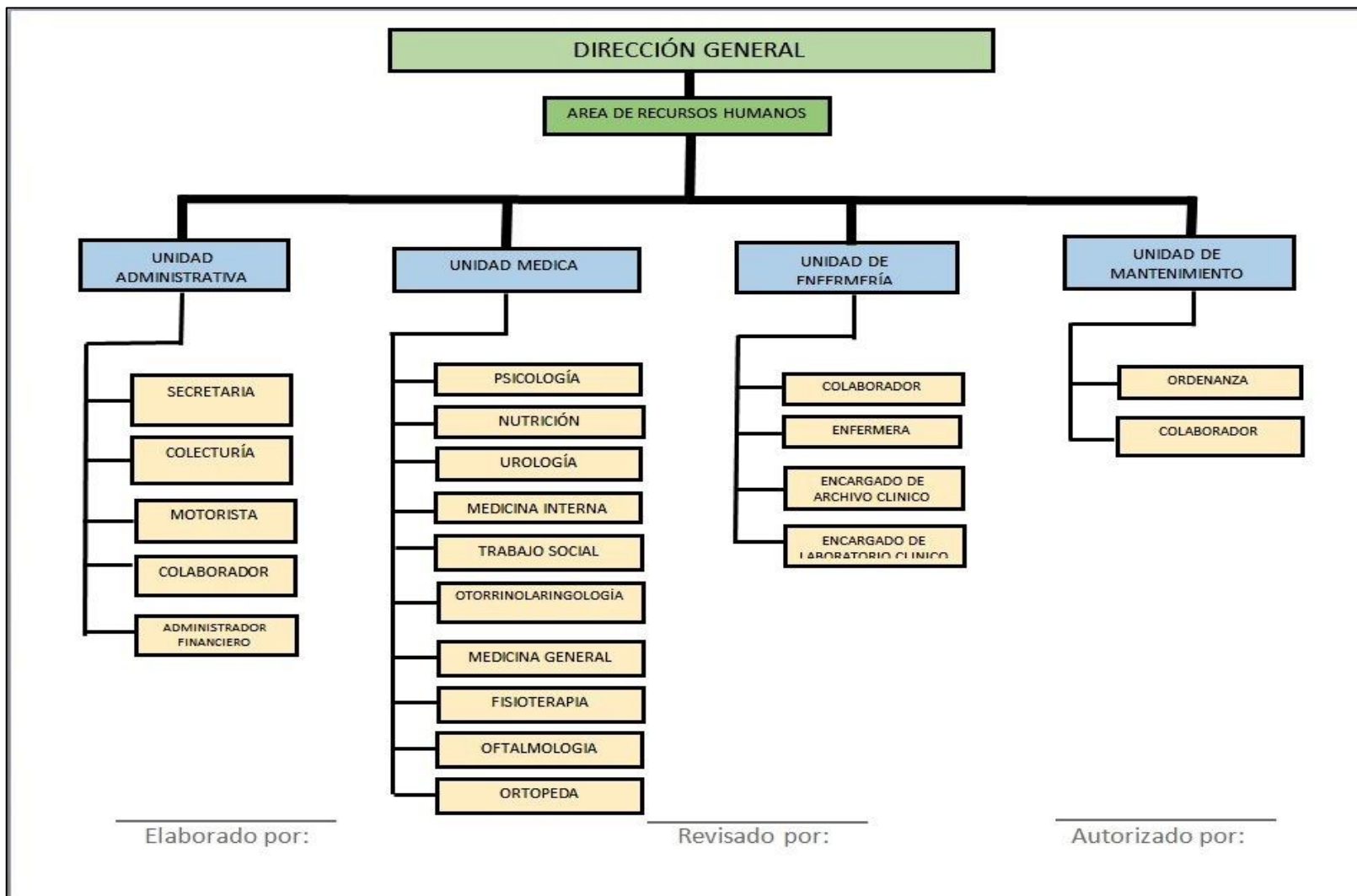
10. ¿Dentro del control del personal que tipo de sanciones se dan con más frecuencia?

Respuesta:

Las llegadas tardes son una de las sanciones que más se dan dentro de bienestar universitario en primera instancia se realiza de manera verbal, posteriormente si es repetitivo se pasa a la amonestación escrita, y si persiste se reporta al comité disciplinario de la Universidad de el Salvador.

ANEXO N°7. Propuesta de estructura organizacional de la Unidad de Bienestar Universitario de La Universidad de El Salvador

Organigrama de unidades orgánicas de la Secretaria de Bienestar Universitario



ANEXOS N°8

Manual de bienvenida.

MANUAL DE BIENVENIDA



Secretaria de Bienestar Universitario

MENSAJE DE BIENVENIDA

Gracias por incorporarte a la Secretaría de Bienestar Universitario.

Recibe nuestra más cordial bienvenida. Hoy comenzamos una relación que esperamos sea beneficiosa tanto para ti como para nosotros.

Tienes en tus manos nuestro manual de bienvenida, un documento que te servirá para tomar contacto con nuestra organización. En el vas a encontrar información útil sobre los diversos aspectos que acoge nuestra organización; esperamos que sobre una base mutua de confianza construir una relación fructífera, beneficiando especialmente a toda la comunidad universitaria que visite bienestar universitario.

BREVE HISTORIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Dependencia de la Vicerrectoría Académica la cual cuenta con: Centro de Salud, una clínica empresarial UES-ISSS y una Clínica de Atención al Deportista al servicio de estudiantes, docentes y trabajadores de la universidad Ubicada dentro del campus universitario. Cuenta con varias especialidades médicas, horarios accesibles, con atención personalizada y amplias instalaciones.

La Secretaría de Bienestar Universitario inició como Clínica de Bienestar Estudiantil en 1964.

Sus actividades estaban dirigidas a la atención a los estudiantes, pero también se atendía al trabajador universitario. Pero luego de la creación del Sistema de Seguridad Social Universitario, el personal administrativo dejó de recibir atención de dicha unidad, para ser atendido bajo este sistema de seguridad social en la Unidad de Salud de la Facultad de Medicina.

El Campus Universitario fue intervenido militarmente en julio de 1972 y se prolongó hasta finales de 1973, por lo que la Clínica comenzó a funcionar en el ala sur de la facultad de medicina, con un personal constituido por un médico, una ordenanza y una señorita que hacía las funciones de enfermera.

En 1978, se formó la Clínica de Bienestar Universitario para atender a la población Universitaria.

Se contaba en ese momento con dos médicos generales, un gastroenterólogo, un ginecoobstetra, un psicólogo, una secretaria, una

enfermera graduada de la escuela de enfermería y un ordenanza. Para ese período Director de la Clínica de Bienestar Universitario era el Doctor Vitelio Rodríguez Hernández.

El 13 de septiembre de 1979 el Rector en funciones, inauguró el Centro de Salud Universitario ubicado frente a la entrada Norponiente de la Ciudad Universitaria, situada entre la Facultad de Química y Farmacia y el edificio de la Editorial Universitaria, el cual entraría en funciones el primero de octubre de 1979 y en donde funciona hasta la fecha.

La Secretaría de Bienestar Universitario, surge como una necesidad de salud integral de la población estudiantil y en sus inicios todos sus servicios eran gratuitos, pero de esta forma el personal, materiales y equipo no cumplían con la demanda que se presentaba, fue así como surge la idea de pedir una colaboración de un colon (\$0.12) por consulta o servicio brindado desde 1993, lo que servía para la compra de material y equipo de las diferentes áreas del Centro de Salud de Bienestar Universitario. Actualmente la colaboración por consulta general es de \$0.57 centavos de dólar, \$2.86 por consulta de especialidad y \$1.14 por tratamiento.

Para el año 2000 aproximadamente se implementaron nuevos servicios, a partir de ese momento Bienestar Universitario se ha ido desarrollando a gran escala.

En la actualidad sus actividades siguen dirigidas a la atención curativa y preventiva, además de la educación y promoción de la salud ofreciendo diversas especialidades y servicio paramédicos, contando también con un laboratorio clínico, dando una atención a estudiantes, docentes y trabajadores.

Más adelante, en Septiembre del 2002, el Director gestiona brindar atención a la población universitaria a través del programa “Sistema de Monitoreo, Evaluación y Vigilancia Epidemiológica del VIH Sida (SUMEVE) con el objetivo de brindar consejerías en educación y prevención del VIH – SIDA y a la vez realizar pruebas completamente gratis.

Una de sus especialidades es atendida fuera del Centro Universitario por médicos que facilitan sus clínicas y equipos, como lo es la atención en Urología.

A partir del año 2007 se han ampliado los servicios en diferentes áreas, como la creación de una Clínica de Atención al Deportista ubicada en el polideportivo del Campus Central. Beneficiando a los deportistas oficiales y aficionados que practican diversas actividades deportivas dentro de la comunidad universitaria, brindando atención en las ramas de fisioterapia, consulta de atención al deportista.

En 2008 surge Salud Integral para la mujer, con un enfoque exclusivo a los problemas relacionados a la salud y bienestar dentro de la Universidad, a finales de ese mismo año, se crea la Unidad de Trabajo Social, enfocando sus objetivos en facilitar la atención a los deportistas, estudiantes becarios, elencos artísticos, atenciones de casos especiales y emergencias clínicas.

Como se puede observar según ha ido avanzando el tiempo los cambios que se han realizado en las diferentes áreas de bienestar universitario han sido para mejorar los servicio y el funcionamiento y así poder brindar una atención cada vez mejor a la comunidad universitaria, la coordinadora actual nombrada en el año 2017 es la Dra. Marisa Nataly Hernández de Palacios.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

¿Quiénes somos?

La secretaria de bienestar universitario, cuenta con un centro de salud universitario. Es una unidad médica al servicio de estudiantes, docentes y trabajadores de la universidad Ubicada dentro del campus universitario, entre facultad de Química y Farmacia y la Imprenta Universitaria. Cuenta con varias especialidades médicas, horarios accesibles, con atención personalizada y amplias instalaciones.

Misión

Nuestro compromiso es contribuir a la solución de los problemas de orden médico, psicológico, social y económico que puedan interferir en el normal rendimiento académico de los estudiantes y los actores relacionados directa o indirectamente en este proceso.

Visión

Ser una institución líder que contribuya en la Formación Académica del estudiante de La Universidad de El Salvador facilitando las condiciones BIOPSIICOSOCIALES para asegurar el más óptimo rendimiento académico de los estudiantes

Objetivos

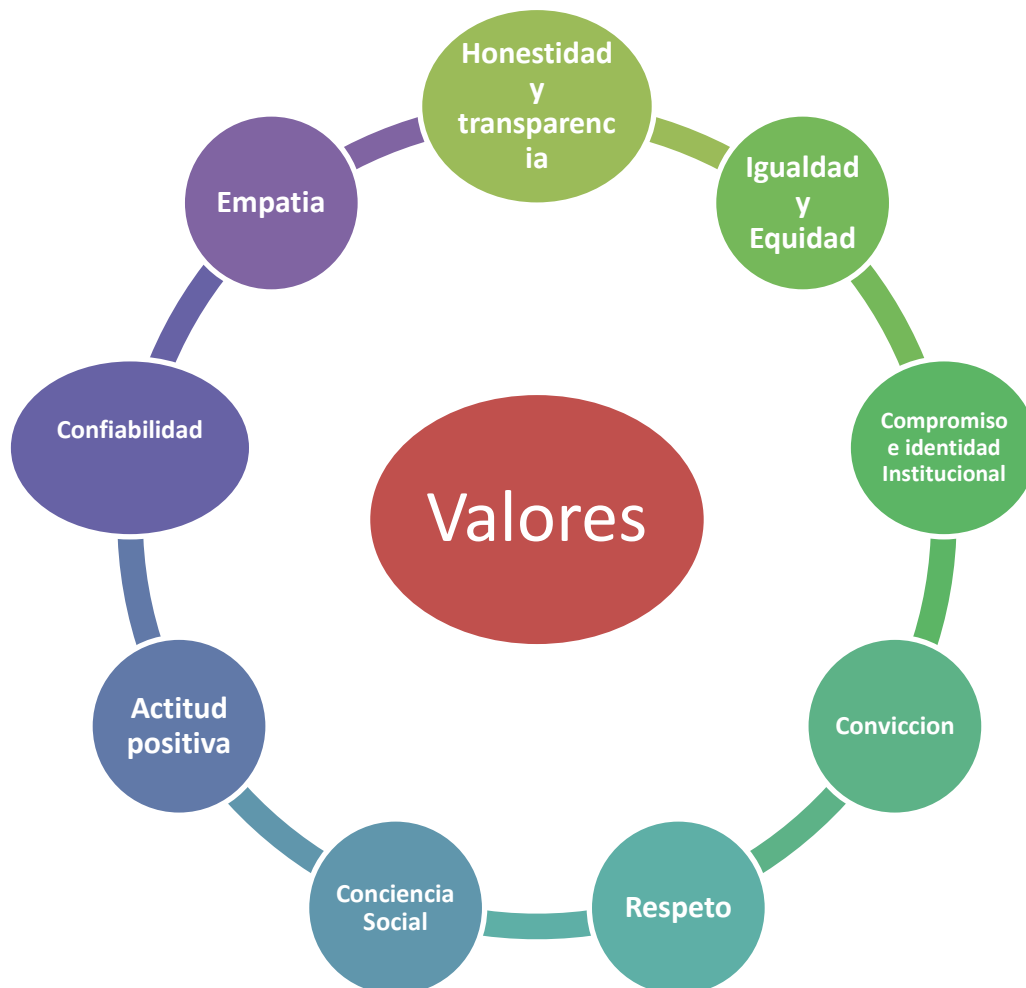
Objetivo general:

Cubrir las necesidades de los usuarios de Bienestar Universitario en el área de salud integral de los estudiantes de la Universidad de El Salvador, a través de programas de promoción y educación en salud.

Objetivos específicos:

- Implementar sistemas de supervisión, monitoreo y evaluación de intervenciones de promoción y educación para la salud en toda la comunidad universitaria.
- Proteger y optimizar la salud integral de los estudiantes de la UES extensivo a docentes y administrativos, mediante programas y acciones fundamentadas en sus características tanto individuales como colectivas.

Valores



Políticas

- Fomentar que la salud es una inversión en desarrollo humano que contribuye al logro de las metas de cada persona.
- Ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad de los servicios de salud.
- Desarrollar evaluación permanente de la percepción de los usuarios, con respecto a los servicios recibidos, con el propósito de conseguir el más alto nivel de satisfacción.
- Regirse por criterios de legalidad, transparencia, ética, productividad, justicia y respeto absoluto, atendiendo primordialmente los intereses generales y no individuales.
- Evitar la contaminación ambiental y acústica dentro del centro de servicio.

SERVICIOS QUE PRESTA BIENESTAR UNIVERSITARIO

- **Medicina general**

La consulta de Medicina General está orientada al abordaje integral del estudiante que acude por cualquier motivo de consulta, durante la misma se realizará la evaluación específica del problema que aqueja, una vez completada esa revisión se procederá a la detección e

identificación de factores de riesgo para enfermedades latentes o potenciales en el corto, mediano y largo plazo.

- **Emergencias médicas dentro de la clínica.**

La creación de este nuevo sistema que permite una atención inmediata ante cualquier circunstancia o fenómeno que le pueda suceder a un paciente que llega en estado leve o grave, solicitando una atención pronta.

Esta nueva modalidad ha sido incorporada recientemente para cubrir la necesidad de atención inmediata a los usuarios.

- **Medicina interna**

Es la encargada de la atención a enfermedades agudas y crónicas que ameritan ser manejadas por el especialista de Medicina Interna. Ejemplos:

-Hipertensión

-Diabetes

-Enfermedades Neurológicas.

- **Dermatología**

La dermatología (del griego derma, "piel") es la especialidad médica encargada del estudio de la piel, su estructura, función y enfermedades.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas de la piel que ameritan ser manejadas por el especialista de Dermatología. Ejemplos: Acné, Varicela, Alergias etc.

- **Ginecología**

Ginecología significa literalmente ciencia de la mujer, y en medicina hace referencia a la especialidad médica y quirúrgica que trata las enfermedades del sistema reproductor femenino (útero, vagina y ovarios).

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas ginecobstetricias que ameritan ser manejadas por el especialista en Ginecología.

- **Oftalmología**

La oftalmología es la especialidad médica que estudia las patologías del globo ocular, la musculatura ocular, sistema lagrimal y párpados y sus tratamientos. Los especialistas en oftalmología son los oftalmólogos, que diagnostican las posibles dolencias mediante diferentes pruebas para poder establecer el tratamiento adecuado.

Esta Especialidad se encarga de la atención de enfermedades agudas y crónicas Oftalmológicas que ameritan ser manejadas por el especialista en Oftalmología.

- **Ortopedia**

La ortopedia es una especialidad médica dedicada al arte de corregir o de evitar las deformidades o traumas del sistema musculo esquelético del cuerpo humano, por medio de cirugía, aparatos (llamado órtesis u ortesis) o ejercicios corporales.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas Ortopédicas que ameritan ser manejadas por el especialista en atención de Traumas.

- **Otorrinolaringología**

La otorrinolaringología (ORL) es la especialidad médica que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento, médico y quirúrgico, de las enfermedades de:

- ✓ El Oído.
- ✓ Las vías aéreo-digestivas superiores: boca, nariz y senos paranasales, faringe y laringe.
- ✓ Las estructuras próximas de la cara y el cuello.

Esta Especialidad se encarga de la atención a enfermedades agudas y crónicas de oído, nariz y garganta que ameritan ser manejadas por el especialista.

- **Psicología**

Clínica de Salud Mental de La Universidad de El Salvador con experiencia conformada y equipo multidisciplinario en la atención de los casos.

- **Nutrición**

Bienestar Universitario cuenta con la Clínica de Nutrición donde se atienden todos los pacientes que son referidos por las diferentes especialidades médicas. Los servicios que se brinda es proporcionar tratamiento nutricional a las diferentes patologías como: obesidad, diabetes, hipertensión arterial, hipercolesterolemia, hipertrigliceridemia, gastritis, colitis, bajo peso y otros. Además se da

atención al deportista en la Unidad de atención al Deportista ubicada en el Complejo Deportivo de la Universidad de El Salvador.

- **Fisioterapia**

Es la unidad de rehabilitación física de la comunidad estudiantil y trabajadora de la universidad de El Salvador, que brinda asistencia profesional en el área de terapia física y terapia ocupacional, en las diferentes alteraciones que presentan los sistemas musculares, esqueléticos y nerviosos ocasionados por accidentes, enfermedades entre otras afecciones.

- **Laboratorio clínico**

Servicios prestados por laboratorio clínico:

Hemograma completo, tippo sanguíneo, eritrosedimentación, antígenos febriles, gota gruesa.

- **Urología**

La urología es la especialidad médico-quirúrgica que se ocupa del estudio, diagnóstico y tratamiento de las patologías que afectan al aparato urinario, glándulas suprarrenales y retroperitoneo de hombres y mujeres. (Tratamiento externo)

- **Medicina deportiva.**

La medicina del deporte es la especialidad médica que estudia los efectos del ejercicio del deporte y, en general, de la actividad física, en el organismo humano, desde el punto de vista de la prevención y tratamiento de las enfermedades y lesiones. También, esta especialidad

va adquiriendo día a día un mayor protagonismo dentro del campo de las ciencias de la salud.

Las ramas y disciplinas de la medicina deportiva incluyen las básicas (anatomía, fisiología, biomecánica del ejercicio, etc), las clínicas (Prevención, tratamiento y rehabilitación de lesiones y enfermedades) y otras ciencias aplicadas al deporte (psicología, nutrición, entrenamiento en el deporte, metrología, etc.)

- **Trabajo social.**

El trabajo social es una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, el fortalecimiento y la liberación de las personas. Los principios de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el trabajo social. Respalda por las teorías del trabajo social, las ciencias sociales, las humanidades y los conocimientos indígenas, el trabajo social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar.

Las funciones de los profesionales en trabajo social consisten en:

- ✓ Facilitar información y conexiones sociales con los organismos de recursos socio-económicos.
- ✓ Conocer, gestionar y promocionar los recursos existentes entre sus potenciales usuarios y los profesionales de otras ramas de las

ciencias que pueden estar en contacto con sus potenciales usuarios.

- ✓ Organizar y capacitar a la población estudiantil con el fin de que puedan motivarse a la participación social.
- ✓ Diseñar actividades, evaluar estrategias para que la comunidad universitaria pueda intervenir de manera individual, grupal o comunitaria.

ANEXOS N°9

Reglamento Interno de
Bienestar Universitario.

REGLAMENTO INTERNO



Secretaria de Bienestar Universitario

DISPOSICIONES GENERALES

Están sujetos al presente Reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier trabajo subordinado a favor de Bienestar Universitario.

El presente reglamento es de observancia obligatoria tanto para la organización como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha del mismo.

El personal está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

.

Organización del Personal.

Los trabajadores se clasifican de acuerdo a la duración del contrato en:

Trabajadores Permanentes:

Aquellos cuya relación de trabajo tiene carácter de tiempo indeterminado conforme al contrato permanente con el fondo general o con los recursos propios y/o ley de salarios.

Trabajadores Temporales:

Aquellos que han sido contratados para la ejecución de trabajos temporales o transitorios, ya sea por obra o tiempo determinado.

Lugar y Tiempo de Trabajo

- Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la organización designe y deberán atender cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal, siempre y cuando esta sea dada por su jefe inmediato u otra autoridad correspondiente.

- Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán marcar su entrada en la bitácora de asistencia y de inmediato procederán a instalarse en sus lugares de trabajo.
- La jornada semanal de trabajo será de 40 horas. (haciendo excepción para aquellos que su contrato así lo refiriese).
- El horario que regirá en la organización será de lunes a viernes de las 7:00 am a las 4:00 pm. (El horario señalado puede ser modificado según sea la necesidades de la misma, previo aviso de por lo menos 48 horas de anticipación.
- Los trabajadores tendrán una hora para tomar sus alimentos, este tiempo se computará como parte de la jornada de trabajo.
- Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de trabajo e iniciar sus labores exactamente a la hora señalada; sin embargo, se contará con una tolerancia de 5 minutos, pasados los cuales se considerará como retardo al inicio de labores.
- Cuando por requerimiento justificado, sea necesario prolongar la jornada , los trabajadores deberán contar con la autorización por escrito de las autoridades correspondientes.
- Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero, respetando en todo momento al usuario que visite Bienestar Universitario. En caso de algún

problema, el trabajador dará aviso a su jefe inmediato para que este atienda dicho inconveniente.

Medidas de Higiene y Seguridad

- El personal se abstendrá de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de los usuarios que visiten Bienestar Universitario.
- Por ningún motivo, los trabajadores durante los períodos de incapacidades temporales médicas, ni las trabajadoras durante las incapacidades pre y postnatales deberán presentarse en el centro de trabajo, salvo para la entrega de los certificados correspondientes.
- Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso de inmediato su jefe inmediato o al jefe de personal a fin de que adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.
- Existirá en la organización un botiquín con todos los implementos y útiles necesarios que marquen las Normas Oficiales para la atención de los trabajadores que, en caso de accidente o enfermedad, requieran de un auxilio inmediato.

- Para evitar accidentes de trabajo, los trabajadores deberán observar las reglas que al efecto dicte la Dirección General de la institución.
- Cuando un trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, éste o cualquier otro trabajador de la empresa que tuviere conocimiento del hecho, están obligados a dar aviso inmediato a su jefe, a fin de que el trabajador enfermo pueda ser examinado por los médicos.
- De acuerdo con el dictamen médico, la empresa deberá tomar las medidas necesarias para evitar el contagio de la enfermedad.

Políticas Operativas

Son Disposiciones Generales las siguientes, mismas que deberán respetar todos los empleados de la fuente de trabajo.

- Portar el uniforme mientras se encuentre dentro del horario de operación.
- Mantener una imagen impecable mientras se encuentre en funciones, manteniendo el calzado adecuado y limpio, cabello corto y arreglado en el caso de los hombres, manos limpias y desinfectadas.

- Tener disponible todo el material requerido para realizar sus funciones.
- Utilizar un lenguaje digno y abstenerse de utilizar señas o lenguaje obsceno.
- No usar el teléfono celular mientras se encuentre en funciones.
- No ingerir bebidas alcohólicas, fumar, comer, mascar chicle mientras se encuentre en funciones.
- Utilizar los canales establecidos para sugerir mejoras, hacer comentarios y observaciones.
- Mantener en todo momento un trato respetuoso con los compañeros de trabajo, evitando en todo momento las discusiones y la violencia.
- No alejarse de su área ni descuidar sus funciones en ningún momento, estas deben de ser atendidas en todo momento.
- Atender inmediata e invariablemente todas las indicaciones del Jefe inmediato.
- No otorgar ningún descuento ni consideración especial a ningún cliente, a reserva de los autorizados por las autoridades correspondientes.
- Contribuir con el desarrollo y crecimiento del establecimiento.

- Mantener en óptimas condiciones e higiénicas el área de trabajo, mobiliario, herramientas y equipo.
- Mantener un estricto control de las notas, el efectivo y el registro de información en los formatos y controles establecidos para tal efecto.
- No entregar ni hacer ningún préstamo en efectivo a ninguna persona utilizando fondos de la institución.
- Mantener estricto control de inventarios del turno.
- No entregar ningún producto si no se lleva a cabo el procedimiento necesario.

Son disposiciones de la Dirección de Bienestar Universitario las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Supervisar la operación en las áreas funcionales.
- Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.

- Controlar y supervisar la atención que se le presta al usuario.
- Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Todas las faltas que impliquen incumplimiento de este Reglamento, que no ameriten la rescisión del contrato, serán sancionadas por la empresa con suspensión de labores hasta por cinco días.

- La institución en cada caso hará las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, y como regla general notificará por escrito las normas disciplinarias.
- Sanciones por faltas injustificadas en períodos de treinta días. Según el artículo 30 de la ley organiza de la Universidad de El Salvador expresa: “Cuando la falta que se investiga sea de inasistencia o de incumplimiento de la jornada laboral, el organismo o funcionario competente resolverá, aplicar el descuento del doble del tiempo faltado, después de haber constatado la falta en los registros que al efecto llevarán los respectivos jefes y siempre que, oída la defensa del supuesto infractor, éste no sepa justificar su falta”
- Sanciones por retardos y faltas injustificados en un período de treinta días.

Un Retardo – Según el artículo 13 literal “a” y “b” expresa lo siguiente:

Art. 13. - Se consideran infracciones leves, las siguientes:

a) Incumplir la Jornada laboral en las horas correspondientes, sin permiso o causa justificada; entendiéndose por incumplimiento de la jornada laboral las llegadas tardías o retirarse del trabajo durante la jornada o antes de la finalización de la misma;

b) La inasistencia a las labores correspondientes durante un día completo por parte del personal académico y administrativo, sin permiso o causa justificada

Dos Retardos – Según el artículo 12 literal “k” expresa lo siguiente:

Art. 12. - Se consideran infracciones menos graves, las siguientes

k) La inasistencia a la jornada laboral, sin permiso o causa justificada, durante dos días completos, en el mismo mes calendario

Más de Tres Retardos – según el artículo 11 literal “r” expresa lo siguiente:

Art. 11. - Son infracciones graves las siguientes:

r) La inasistencia a la jornada laboral, sin permiso o causa justificada, durante tres o más días completos en un mismo mes calendario.

El tiempo no laborado por retardos, se descontará del sueldo del trabajador.

Sanciones aplicables por infracciones graves

Según el Art. 15. - Son sanciones aplicables conforme al presente Reglamento, para infracciones graves, las siguientes:

a) Remoción, cesación y destitución del cargo o funciones, cuando se trate de autoridades, miembros de organismos colegiados o de personal universitario, tanto académico como administrativo;

b) Suspensión temporal de seis meses a un año sin goce de sueldo, cuando se trate de personal académico o administrativo. Esta sanción se impondrá en los casos que, en atención a lo establecido en el artículo 8 de este Reglamento y a juicio de la autoridad competente, pueda utilizarse como alternativa a la destitución; excepto en los casos que señala el artículo 57 de la Ley Orgánica que deberán ser sancionados con destitución.

Definiciones de Sanciones aplicables por infracciones Graves

Según el Art. 16. - Las sanciones establecidas en el artículo anterior se aplicarán, según sea el caso de que se trate, en atención a las definiciones siguientes:

a) Remoción: Es la separación legal que se hace de un funcionario del cargo que está desempeñando en la Universidad, pero que no implica una ruptura o extinción total del vínculo jurídico laboral establecido entre él y la institución, ya que se le reubica en otro cargo administrativo y/o docente, según el caso.

b) Cesación: Es el fin del desempeño del cargo de representante en los organismos colegiados, en virtud de una resolución legal, sin perjuicio del vínculo laboral y/o académico con la institución.

c) Destitución: Es la privación legal del cargo o empleo a un miembro del personal académico o administrativo de la Universidad, extinguiendo totalmente su vínculo laboral con la institución.

d) Suspensión: Existe suspensión cuando, durante un período determinado y en virtud de una resolución legalmente adoptada, la relación laboral existente entre un miembro del personal académico o administrativo y la Universidad deja de surtir efectos, en lo relativo al desempeño de las labores por una parte y al pago de salarios por la otra.

Sanciones aplicables por infracciones menos graves

Según el Art. 17. - Son sanciones aplicables conforme al presente Reglamento, para infracciones menos graves, las siguientes:

a) Suspensión máxima de un mes sin goce de sueldo e inhabilitación hasta por dos años para ejercer funciones en organismos colegiados y desempeñar cargos de autoridades universitarias, si se tratare del personal académico o administrativo; y

Definiciones de sanciones aplicables por infracciones menos graves

Según el Art. 18. - Para la correcta aplicación de las sanciones a que se refiere el artículo anterior, se establecen las definiciones siguientes:

a) Suspensión: Se entenderá tal como ha sido definida en el literal “d” del artículo 16 del presente Reglamento.

b) Inhabilitación: Se entiende como la prohibición ordenada legalmente para que un estudiante o un miembro del personal académico o administrativo de la Universidad pueda ejercer funciones en organismos

colegiados o desempeñar cargos de autoridad en la misma durante un período determinado.

Sanciones aplicables por infracciones leves

Según el Art. 19. - La sanción aplicable conforme al presente Reglamento, para infracciones leves, será la amonestación privada. Esta podrá ser verbal o escrita.

ANEXOS N°10

Manual de descripción de
puestos de Bienestar
Universitario.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Secretaria de Bienestar Universitario

INTRODUCCIÓN

En toda organización sea ésta pública o privada, la unidad de Recursos Humanos debe de tener actualizado el Manual de Descripción de Puestos, como un instrumento de orientación específica para el personal que labora en la institución, detallando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo y determinando el perfil de contratación de cada plaza, a fin de contar con el personal idóneo para su desempeño eficiente y eficaz. Dicho manual se constituye en un mecanismo complementario de todo el sistema de gestión de recursos humanos.

OBJETIVO

Contar con un instrumento de orientación de las funciones y competencias de cada puesto de trabajo, que permita al trabajador de la secretaria de bienestar universitario conocer de manera exacta sus responsabilidades y obligaciones, a fin de llegar a mejores resultados institucionales.

ALCANCE

Es aplicable a todo el personal que labora en la secretaria de bienestar universitario.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS

A. Identificación	
Nombre del puesto	Ordenanza
Unidad	Oficios varios
Categoría	Administrativo
Número de plazas	2
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Realizar actividades de limpieza general, distribución de correspondencia y apoyar en actividades como polivalente de mantenimiento.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y ordenado el mobiliario y las áreas a él asignadas, recolectando y eliminando la Basura y desechos. • Apoyar en labores administrativas como: manejo de correspondencia, recolección y distribución de encomienda. • Apagar y desconectar los aparatos eléctricos de la oficina, después de la jornada de trabajo. • Limpiar adecuadamente los servicios sanitarios • Cuidar los utensilios de limpieza a él asignados. • Cumplir con funciones de polivalente de acuerdo al programa de trabajo. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Bachillerato
2. Conocimientos específicos	Ninguno
3. Experiencia previa	Ninguna
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Discreción • Buenas relaciones interpersonales • Sentido de responsabilidad Dinámico.

A. Identificación	
Nombre del puesto	Secretaria
Unidad	Administrativa
Categoría	Administrativa
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Manejar información relacionada con empleados internos y/o con usuarios, mantener registros y controles actualizados, algunas veces aplica al manejo de valores. Custodia y buen uso del equipo asignado.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y clasifica la información, lleva registros y elabora reportes de control en casos asignados. • Recibe documentación para justificar las llegadas tardías o ausencias. • Elaborar notas solicitadas por el jefe inmediato. • Elaborar diferentes acciones de personal • Recibe, clasifica, despacha y archiva correspondencia. • Lleva controles internos del Área tales como: control de correspondencia, control de archivos y otros que así se le indiquen. • Sirve al personal interno y externo de la Institución, brindando la información u orientación solicitada. • Colabora en otras actividades relacionadas a la Gerencia que su jefe inmediato le solicite. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Bachiller en Comercio y/o graduado de Administración o carreras afines
2. Conocimientos específicos	Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo.
3. Experiencia previa	Experiencia mínima de un año en puestos similares
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • relaciones interpersonales • relación con público • capacidad de organización.

A. Identificación	
Nombre del puesto	Colector
Unidad	Administrativa
Categoría	Administrativa
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Controlar las entradas de dinero en concepto de pago de exámenes y consultas, registrar y entregar reportes diarios de los ingresos.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir el punto de pago en los horarios establecidos. • Verificar que el fondo de caja este completo al recibirlo y al entregarlo. • Mantener cambio, para dar vuelto. • Mantener el cubículo de trabajo limpio y ordenado. • Cooperar activamente con la seguridad de os activos de la empresa 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Bachiller en Comercio y/o graduado de Administración o carreras afines
2. Conocimientos específicos	Manejos de paquetes office Conociendo de computación
3. Experiencia previa	Experiencia laboral en puesto similares
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Honesto a • Amigable • Sociable • Sentido de colaboración • Organizada • Respetuosa • Detallista

A. Identificación	
Nombre del puesto	Colaborador
Unidad	Enfermería
Categoría	Enfermería y administrativa
Número de plazas	2
B. Objetivos del puesto de trabajo	
<p>Garantizar la calidad de cuidados de enfermería en los establecimientos/ programas de salud, normando, gestionando, monitoreando, supervisando y asesorando el cuidado de enfermería, para que los servicios del mismo sean brindados con eficiencia y calidad, mediante la aplicación del proceso administrativo de enfermería</p>	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y ejecutar las intervenciones de la Unidad de Enfermería. • Asesorar la gestión técnica administrativa de enfermería. • Desarrollar procesos de mejora en los establecimientos de la unidad • Realizar labores administrativas (elaboración de solicitudes, notas, informes de trabajo, distribución de materiales educativos, entre otras). 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Profesional técnico
2. Conocimientos específicos	Área de enfermería, manejo de paquetes computacionales.
3. Experiencia previa	Experiencia recomendada 1 año
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el Servicio Público • Pensamiento Analítico • Orientación al usuario • Gestión de Equipo • Trabajo en Equipo

A. Identificación	
Nombre del puesto	Motorista
Unidad	Administrativa
Categoría	Varios
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Realizar actividades de preparación de vehículos, para proporcionar servicio de transporte eficaz y oportuno, manteniendo los vehículos en óptimas condiciones, atendiendo instrucciones del Coordinador del Área de Transporte	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar el vehículo antes de salir a la misión oficial, con el propósito de comprobar que se encuentren en buenas condiciones de funcionamiento. • Realizar actividades de limpieza interna y externa, a los vehículos 2 veces por semana, para mantenerlos limpios y con buena presentación. • Atender las solicitudes de transporte de las diferentes unidades de la Dirección. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Bachiller
2. Conocimientos específicos	<p>Conocimiento de Leyes de Tránsito. Conocimiento de manejo de vehículos. Conocimiento de Nomenclatura de San Salvador y demás Departamentos del país. Conocimientos básicos de mecánica automotriz. Poseer licencia de conducir liviana.</p>
3. Experiencia previa	Haberse desempeñado como motorista en Instituciones Pública o empresa privada. De 1 a 2 años
4. Otros aspectos	Respetuoso Honrado Amabilidad

A. Identificación

Nombre del puesto	Enfermera
Unidad	Enfermería
Categoría	Enfermería
Número de plazas	4

B. Objetivos del puesto de trabajo

Proporcionar atención integral de enfermería de forma directa con calidad y calidez a usuarios de acuerdo a procedimientos y protocolos de atención establecidos, mediante el cumplimiento de indicaciones médicas y de enfermería.

C. Funciones y actividades básicas

- Participar en el recibo y entrega de usuarios del servicio verificando condición, procedimientos pendientes y otras situaciones relevantes para garantizar la continuidad del cuidado
- Realizar registros de enfermería en forma oportuna Realizar trámites de egreso, traslados y recibo de ingresos de pacientes de acuerdo a procedimientos establecidos.
- Administrar medicamentos por vía oral, parenteral y local de acuerdo a su complejidad
- Efectuar procedimientos de enfermería como curación, aspiración de secreciones
- bronquiales entre otros
- Cuidar y hacer buen uso del material y equipo asignado a su área de trabajo.
- Participar en proyectos de investigaciones de enfermería

D. Requisitos del puesto

1. Formación básica	Tecnólogo en Enfermería Licenciatura en Enfermería
2. Conocimientos específicos	Cuidado directo de enfermería. Procedimientos y Técnicas actualizadas de enfermería.
3. Experiencia previa	Haber realizado el servicio social en un hospital hasta un año
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Público Orientación al Usuario Trabajo en Equipo

A. Identificación	
Nombre del puesto	Encargada de archivo clínico
Unidad	Medico Administrativa
Categoría	Administrativa
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
<p>Establecer los lineamientos de apoyo técnico-administrativos para la adecuada organización y funcionamiento del área de Archivo Clínico, así como las áreas que la integran, con el propósito de contribuir en el proceso de atención médica.</p>	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los trámites administrativos para el ingreso y egreso de los pacientes. • Realizar periódicamente la depuración de archivo clínico de la unidad. • Controlar los métodos de archivo y el movimiento de expedientes. • Establecer el sistema de actualización del Archivo Clínico. • Controlar los expedientes clínicos mediante su integración, actualización y conservación • Efectuar la guarda y conservación de los expedientes clínicos 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Graduada de enfermería o carrera afines
2. Conocimientos específicos	Manejo de paquetes de office Manejo de procesadores de información
3. Experiencia previa	1 año en el manejo de archivos
4. Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado • Responsable • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión

A. Identificación

Nombre del puesto	Encargada de Laboratorio Clínico
Unidad	Laboratorio Clínico
Categoría	Medicina
Número de plazas	1

B. Objetivos del puesto de trabajo

Efectuar, controlar y supervisar exámenes clínicos especializados de diagnóstico y confirmación de enfermedades sujetas a la vigilancia epidemiológica en las Secciones de Coprología, Urianálisis, Hematología, Química Clínica, Bacteriología, Inmunología, Tuberculosis, Parasitología Banco de Sangre, VIH

C. Funciones y actividades básicas

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades técnicas administrativas de la Sección con el fin de contribuir al diagnóstico de las enfermedades.
- Realizar análisis especializados en el Laboratorio Clínico y/o Banco de Sangre con la finalidad de contribuir al diagnóstico y tratamiento de patologías de la población.
- Realizar y verificar la recepción de muestras por medio de la revisión de órdenes para obtener información confiable con los parámetros necesarios.
- Tomar muestras biológicas con habilidad y conocimiento siguiendo las técnicas
- establecidas para lograr resultados confiables y oportunos
- Documentar y registrar en forma clara y sistemática toda la información pertinente a los análisis realizados

D. Requisitos del puesto

1. Formación básica	Licenciatura en Laboratorio Clínico
2. Conocimientos específicos	Diplomados relacionado con el puesto de trabajo
3. Experiencia previa	Mínima de 3 años
4. Otros aspectos	Curso sobre medidas de bioseguridad. Normativas de laboratorio clínico.

A. Identificación	
Nombre del puesto	Psicólogo
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
<p>Proporcionar servicios psicológicos a usuarios que lo requieran o soliciten, mediante el diagnóstico y tratamiento psicoterapéutico, atendiendo problemas que limitan su recuperación total y la integración biopsicosocial satisfactoria en su medio.</p>	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar servicios de atención psicológica a pacientes/ usuarios para contribuir al restablecimiento de su equilibrio emocional. • Gestionar la referencia y retorno de los pacientes cuando el caso es referido a otro centro de atención. • Brindar consejería pre y post prueba de VIH y la intervención en crisis o post resultados positivos. • Participar en equipos multidisciplinarios para implementar mejoras en la atención al usuario. • Realizar programación de actividades de promoción y prevención de la salud mental, así como procesos de capacitación. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciatura en Psicología
2. Conocimientos específicos	Conocimiento y manejo de diferentes patologías psicológicas Manejo de problemas de violencia intrafamiliar.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Gestión de Equipo Preocupación por el Orden y la Calidad

A. Identificación	
Nombre del puesto	Nutricionista
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Participar en la organización, seguimiento y evaluación de las acciones alimentario nutricionales planificadas brindando soporte nutricional a usuarios	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Intervenir nutricionalmente a usuarios por medio de interconsulta médica y referencia de la red de establecimientos. • Evaluar el estado nutricional del usuario aplicando la normativa institucional, para calcular y elaborar la dieta terapéutica individualizada • Planificar y revisar menús cíclicos de dietas normales y terapéuticas • Elaborar y ejecutar proyectos de investigación relacionados con la nutrición y la alimentación. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciatura en Nutrición y Dietología
2. Conocimientos específicos	Manejo de la dietoterapia. Nutrición clínica hospitalaria
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar a nivel hospitalario. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Público. Orientación al Usuario. Trabajo en Equipo Preocupación por el Orden y la Calidad

A. Identificación	
Nombre del puesto	Urólogo
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Atender y aplicar los conocimientos y prácticas propias de la especialidad en consulta externa, emergencias y hospitalización sobre la base de principios de ética, excelencia científica, respeto y ejercicio de derechos	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las personas atendidas en la especialidad de Urología reciban un trato respetuoso y de reconocimiento a su dignidad personal • Realizar la prestación de servicios de la especialidad con oportunidad, eficacia y eficiencia. • Brindar servicios médicos integrales personalizados con calidad • Realizar seguimiento integral del problema de salud del usuario los servicios de consulta externa y hospitalización. • Realizar el seguimiento de la evolución post-terapéutica en todos los casos atendidos hasta su resolución. • Presentar y participar en la revisión de casos clínicos programados • Desarrollar estudios e investigaciones de la especialidad 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Médico Urólogo
2. Conocimientos específicos	Conocimiento general patológico
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Actitud de servicio Trabajo bajo presión Adaptable a los cambios Trabajo en equipo Seguimiento de instrucciones

A. Identificación	
Nombre del puesto	Medicina Interna
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Atender de forma oportuna y eficaz a los pacientes que solicitan servicios de salud y que ameritan hospitalización, y consulta de especialidad de medicina interna	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención en el ámbito de Medicina Interna a los usuarios referidos de las diferentes áreas de salud del área de responsabilidad. • Coordinar las referencias, retornos e interconsultas de los pacientes con otros áreas de trabajo • Mantener actualizado el reporte epidemiológico • Participar en las actividades académicas del Hospital 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Título de especialista en Medicina Interna
2. Conocimientos específicos	Conocimiento general patológico
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Capacidad de dirección, coordinación, organización y control de los recursos asignados. Capacidad de liderazgo orientado al logro de objetivos institucionales. Capacidad de análisis y síntesis. Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad de innovación y aprendizaje.

A. Identificación	
Nombre del puesto	Trabajo Social
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Realizar acciones para el diagnóstico, tratamiento e investigaciones sociales de los casos atendidos en los servicios, contribuyendo con el tratamiento y recuperación de los pacientes.	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labor educativa e informativa mediante charlas a grupos y realizar entrevistas individuales, para incidir en la prevención, curación y rehabilitación de pacientes • Documentar en el expediente clínico toda intervención realizada • Localizar a responsables de pacientes con problemas de alta abandono social y otras causa específicas por medio de redes de apoyo • Mantener comunicación efectiva con el personal de las diferentes disciplinas para • coordinar procesos de atención a los usuarios • Brindar apoyo emocional a pacientes y grupo familiar • Brindar atención a grupos de pacientes con enfermedades crónicas • Atender casos especiales como abandono social, abuso sexual, negligencias, maltrato y trata de personas entre otras 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciatura en Trabajo Social
2. Conocimientos específicos	Métodos de Trabajo Social. Prácticas de Trabajo Social. Psicología Social y de la personalidad.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Gestión de Equipo Trabajo en Equipo

A. Identificación	
Nombre del puesto	Otorrinolaringólogo
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Encargado de la rehabilitación de las capacidades comunicativas y de deglución de los usuarios portadores de patologías fonoaudiológicas de origen neurológico a través de atenciones individuales	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la evaluación, diagnóstico y tratamiento de usuarios portadores de trastornos de la deglución y/o comunicación de origen neurológico. • Participar en equipo encargados de toma de decisiones con respecto a vía de alimentación en pacientes con trastornos de la deglución. • Realizar atención ambulatoria a adultos secuestrados de ACV • Realizar evaluación y estimulación de la succión y deglución en pacientes prematuros y con alteraciones neurológicas • Realizar atención ambulatoria a menores derivados desde Pediatría y Neurología Infantil por alteraciones de habla y lenguaje primarios y secundarios. • Apoyar en plan fonoaudiológico de pacientes con Fisura Labiopalatina • Realizar evaluación, diagnóstico y tratamiento en paciente con patología de voz derivados por Otorrinolaringólogo u otras especialidades 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Título profesional de Otorrinolaringólogo
2. Conocimientos específicos	Deseable cursos o formación práctica en Trastornos de la Comunicación y en pacientes con Daño neurológico.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Adaptación al Cambio Trabajo en Equipo

A. Identificación	
Nombre del puesto	Doctor en Medicina General
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	6
B. Objetivos del puesto de trabajo	
Brindar atención integral en salud preventiva, curativa y de rehabilitación con calidad, calidez y oportunidad, así como promoción de la salud a la población de acuerdo a guías y protocolos de atención establecidos	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención médica integral e integrada en el ciclo de vida en base a la • promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud • Participar en actividades de educación médica continua de la institución • Brindar educación en salud, consejería e información a pacientes y familiares • Realizar actividades administrativas asignadas por la jefatura correspondiente. • Cumplir y hacer cumplir las normas, protocolos y/o procedimientos institucionales establecidos. 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Doctor en Medicina sin Especialidad
2. Conocimientos específicos	Habilidades informáticas. Manejo de las patologías de acuerdo al perfil epidemiológico del país Conocimientos de medicina familiar.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Gestión de Equipo Trabajo en Equipo

A. Identificación

Nombre del puesto	Fisioterapista
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1

B. Objetivos del puesto de trabajo

Proporcionar tratamientos fisioterapéuticos y de terapia ocupacional a pacientes que adolecen problemas en los sistemas músculo-esqueléticos, neurológicos, vasculares y respiratorios, evaluando y ejecutando planes de prevención y atención fisioterapéutica.

C. Funciones y actividades básicas

- Participar en la elaboración de los planes de trabajo.
- Realizar evaluación física para proporcionar tratamientos terapéuticos a pacientes
- Revisar la condición clínica del paciente a través del expediente clínico, entrevista
- directa y a través de referencia médica para la elaboración de un plan de tratamiento basado en las trayectorias clínicas establecidas
- Elaborar y ejecutar planes de tratamiento de fisioterapia y terapia ocupacional a los pacientes asignados previa evaluación física del paciente.
- Ejecutar planes de tratamiento a través de un equipo terapéutico haciendo uso de diferentes técnicas según el caso
- Conocer el diagnóstico clínico del paciente mediante el expediente clínico y participación activa en la visita médica, a fin de sugerir al médico el manejo

D. Requisitos del puesto

1. Formación básica	Licenciatura en Fisioterapia
2. Conocimientos específicos	Manejo de rehabilitación de paciente Aplicación adecuada de los equipos para los diferentes tratamientos Conocimiento de Arte Terapia
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Gestión de Equipo Trabajo en Equipo

A. Identificación	
Nombre del puesto	Oftalmólogo
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1
B. Objetivos del puesto de trabajo	
<p>Determinar el estado refractivo visual, mediante pruebas objetivas (retinoscopía, queratometría, etc.) y subjetivas como toma de agudeza visual y motividad ocular de acuerdo normas, protocolos y guías de atención establecidas, prescribiendo lentes oftálmicos correctivos para contribuir a mantener la salud visual.</p>	
C. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el estado visual ocular de los pacientes mediante la toma de la agudeza visual, oftalmoscopia, autorefractometría y campos visuales • Realizar prescripción de lentes oftálmicos • Proporcionar educación al paciente sobre cuidados visuales y protección de sus ojos • Instruir al paciente sobre el uso de lentes, tratamientos y prevención de ceguera • Educar al paciente diabético e hipertenso sobre higiene visual y el cuidado de sus ojos 	
D. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Licenciatura en Optometría
2. Conocimientos específicos	Oftalmología básica. Contactología
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Compromiso con el Servicio Gestión de Equipo Trabajo en Equipo

A. Identificación

Nombre del puesto	Ortopeda
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1

B. Objetivos del puesto de trabajo

Dar atención a pacientes en forma oportuna y de calidad, respecto a infecciones óseas y Pseudoartrosis

C. Funciones y actividades básicas

- Dar consulta de especialidad a pacientes con infecciones óseas y/o Pseudoartrosis.
- Dar referencia para el tratamiento quirúrgico a dichos pacientes.
- Realizar diagnóstico con todos los medios disponibles.
- Supervisar y coordinar las actividades de los Residentes y Enfermeras en el Servicio Infecciones Óseas y Pseudoartrosis.
- Revisar clínicamente los pacientes y sus estudios de laboratorio y gabinete.
- Solicitar estudios complementarios, interconsulta a otros Servicios en el caso necesario.
- Intervenir o supervisar directamente los procedimientos médico-quirúrgicos para estabilizar clínicamente al paciente.
- Establecer el diagnóstico y el plan terapéutico de cada paciente en el Servicio Infecciones Oseas y Pseudoartrosis.

D. Requisitos del puesto

1. Formación básica	Médico Especialista Ortopedia y Traumatología
2. Conocimientos específicos	Infecciones Óseas
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	Actitud de servicio Trabajo bajo presión Adaptable a los cambios Trabajo en equipo Seguimiento de instrucciones

A. Identificación

Nombre del puesto	Administrador Financiero
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina
Número de plazas	1

B. Objetivos del puesto de trabajo

Realizar la gestión estratégica en áreas administrativas, tales como: presupuesto, contratación administrativa, recursos humanos, servicios generales, entre otras,

C. Funciones y actividades básicas

- Planear, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las labores técnicas, científicas y administrativas, en la que debe aplicar principios teóricos y prácticos de la administración.
- Planificar acciones en las áreas administrativa, financiera, presupuestaria, de materiales y recursos humanos, para la producción de servicios, según el nivel de atención correspondiente.
- Ejecutar las acciones y desarrollar proyectos que garanticen los principios fundamentales de la Seguridad Social dentro del nuevo modelo de atención integral en salud.
- Establecer, mantener y desarrollar un sistema de control interno administrativo, en forma previa, concurrente y posterior a las operaciones.

D. Requisitos del puesto

1. Formación básica	Licenciatura de Administración de Empresas
2. Conocimientos específicos	Manejo de fondos, RR.HH.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	El cargo demanda una amplia visión del entorno, un sólido criterio y madurez profesional, para planificar y dirigir el desarrollo de funciones en equipos de trabajo de alto rendimiento.

1. Identificación	
Nombre del puesto	Director (a)
Unidad	Medicina
Categoría	Medicina y administrativa
Número de plazas	1
2. Objetivos del puesto de trabajo	
Ejecución de labores de regula complejidad en la asignación, dirección, coordinación, supervisión y control en una unidad organizacional.	
3. Funciones y actividades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar, dirigir, coordinar supervisar, controlar y ejecutar labores técnico-administrativas en la unidad. • Analizar, tramitar, verificar y refrendar con su firma diversos aspectos y documentos del proceso administrativo. • Participar en la formulación de políticas, normas y procedimiento asignados a la unidad que coordina. • Supervisar la correcta aplicación de normas, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla la unidad. • Llevar controles sobre las diferentes actividades bajo su responsabilidad mediante el uso de sistemas manuales y electrónicos. • Atender asuntos administrativos relacionados con el personal de la unidad, tales como horarios, medidas disciplinarias, asistencia, trámite de acciones de personal, etc. 	
4. Requisitos del puesto	
1. Formación básica	Doctor en Medicina
2. Conocimientos específicos	Habilidades informáticas. Manejo de las patologías de acuerdo al perfil epidemiológico del país Conocimientos y manejo de personal.
3. Experiencia previa	Desempeñando puestos de similar naturaleza. De 2 a 4 años
4. Otros aspectos	El cargo demanda una amplia visión del entorno, un sólido criterio y madurez profesional, para planificar y dirigir el desarrollo de funciones en equipos de trabajo de alto rendimiento.

ANEXOS N°11

Instrumentos de evaluación del
personal.

ANÁLISIS DE AUDITORIA INTERNA



Secretaria de Bienestar Universitario

Instrumento de evaluación de personal.

Nombre del Evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien lo Evalúa	Cargo del evaluador

Por favor responder las siguientes interrogantes para la evaluación del desempeño del personal de la secretaria de Bienestar Universitario.

Instrucciones. Califique el desempeño de acuerdo a los factores que se mencionen y con base a los estándares previamente establecidos por la dirección. Marque la casilla correspondiente de acuerdo al standard que mejor describa al evaluado.

0	No hay calificación	3	Bueno
1	Muy deficiente	4	Muy bueno
2	Deficiente	5	Excelente

Variable	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6
LIDERAZGO	Define claramente la misión, visión, objetivos y metas propuestos por la dirección.							
	Asesora y brinda ayuda a los compañeros de trabajo cuando estos lo necesiten.							
	Identifica los problemas y trata de resolver activamente.							
	Demuestra habilidades de planificación en su área de trabajo							

	Tiene la capacidad de dirigir de forma eficiente su equipo de trabajo							
	Participa activamente es la elaboración de las metas propuestas del equipo de trabajo.							

Variable	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6
Comunicación	Expresa claramente sus ideas al expresarse con sus compañeros.							
	Brinda información acertada a los usuarios que visitan bienestar universitario.							
	Mantiene una comunicación eficiente con sus jefes y/o subalternos.							
	Proporciona retroalimentación a sus compañeros de trabajo con respecto al bienestar del usuario.							

Variable	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6
Capacidad	Conoce de primera el trabajo que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo							
	Muestra interés en el autoconocimiento.							
	Prepara adecuadamente su lugar de trabajo con todas las herramientas a utilizar.							
	Muestra disposición en la capacitación periódica.							

Variable	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6
Relaciones Humanas	Es amigable en el trato con sus compañeros de trabajo y los usuarios que visitan la unidad.							
	Propicia la armonía en su equipo de trabajo.							
	Maneja conflictos de forma adecuada en su área de trabajo.							

Variable	Pregunta	0	1	2	3	4	5	6
Responsabilidad	Respeto el horario laboral de la institución.							
	Asiste de forma puntual a las reuniones programadas por la dirección de SBU.							
	Es responsable con los bienes e insumos que tiene a su cargo.							

Comentarios:

Fecha de evaluación. _____

Instrumento de autoevaluación del personal

Hoja de autoevaluación

Nombre del evaluado: _____

Nombre del puesto: _____

Unidad _____ Fecha de autoevaluación _____

Lea detenidamente las siguientes interrogantes y conteste de forma consiente y sin temor. Toda esta información será tratada con estricta confidencialidad.

1. ¿En cuales objetivos metas y/o actividades considera usted que ha tenido más éxito en este periodo?

2. ¿En cuales objetivos, metas y/o actividades considera usted que ha tenido deficiencias en su ejecución en este periodo?

3. ¿Describa cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, mencione si ha tenido algún inconveniente?

4. ¿En qué área de la institución piensa que hay deficiencia, y debería de mejorar?

5. ¿En qué área considera usted que necesita capacitación o realizar una realimentación de su trabajo?

6. Ha realizado otras actividades no cotidianas en su área de trabajo y que beneficiaron al cumplimiento de las metas y/o objetivos institucionales.

7. Tiene propuestas, ideas u observaciones acerca del trabajo en general que realiza bienestar universitario.

Instrumento de evaluación del usuario

Encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios

Marcar con una "X" la respuesta que mejor lo identifique

Estudiante		Personal Docente		Trabajador	
-------------------	--	-------------------------	--	-------------------	--

Lea cuidadosamente las siguientes interrogantes y califique según su criterio.

1. ¿Cómo califica la atención que recibió de parte del personal de bienestar universitario?

	No hay calificación		Bueno
	Muy deficiente		Muy bueno
	Deficiente		Excelente

2. ¿Cómo considera la atención médica que recibió por parte de los doctores y enfermeras?

	No hay calificación		Bueno
	Muy deficiente		Muy bueno
	Deficiente		Excelente

3. ¿Cómo califica el tiempo de espera para la realización de su consulta, y/o respuesta de sus exámenes?

	No hay calificación		Bueno
	Muy deficiente		Muy bueno
	Deficiente		Excelente

4. ¿En concepto de comodidad y limpieza cómo evalúa la Unidad de bienestar Universitario?

	No hay calificación		Bueno
	Muy deficiente		Muy bueno
	Deficiente		Excelente

Tiene alguna duda o comentario adicional que observe al visitar bienestar universitario _____
