

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



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL”

PRESENTADO POR:

EMILIA DEL CARMEN CANDELARIO GÓMEZ
DIANA ALEXANDRA MIRANDA ECHEVERRÍA
KEVIN ALEXIS SÁNCHEZ PÉREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

MAF. LUIS EDUARDO HERNÁNDEZ HERRERA.

AGOSTO 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, Dr. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.

Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.

Coordinador General del Proceso de Graduación: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

Director Escuela de Administración de Empresas: Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador Proceso de Graduación: Lic. David Mauricio Lima Jaco.

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres.

MAF. Luis Eduardo Hernández Herrera. (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, Dr. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

AGOSTO DEL 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

“El logro de un triunfo comienza dando un primer paso hacia él”, es por eso que le agradezco a Dios por la vida, la sabiduría y oportunidad de cumplir mis sueños culminando mi carrera universitaria, a mi familia quienes me dieron su apoyo, a mi bisabuela que está en el cielo este triunfo es para ella y demás personas especiales que estuvieron al pendiente de mi proceso universitario, donde hubo alegría, tristeza y muchos sacrificios, pero que ahora puedo decir con mucho orgullo “Misión Cumplida”.

A nuestro asesor por su tiempo y dedicación, a mis compañeros de trabajo por todo su esfuerzo y esmero desde un principio para lograr con satisfacción dicho trabajo.

Emilia del Carmen Candelario Gómez

Le doy gracias primeramente a nuestro Dios por haberme concedido la bendición de estudiar esta licenciatura y permitirme culminarla con éxito. Le dedico este logro a mi Dios, ya que finalizar este proceso de estudio me ha demostrado que Él nunca abandona a sus hijos. También le agradezco a mi familia, porque me dieron su apoyo durante todo este tiempo y palabras de aliento en momentos de angustia.

Otra pieza clave de esta victoria, lo han sido mis compañeros de trabajo, para quienes tengo una inmensa admiración y cariño, deseando que este sea solo uno de muchos logros en su próspera vida. De igual modo, doy gracias a nuestro asesor que guio nuestro proceso de aprendizaje con sabiduría en el camino.

Diana Alexandra Miranda Echeverría

Le doy gracias a Dios por la fortaleza brindada durante toda mi carrera universitaria y la sabiduría y perseverancia necesaria para culminarla, por cuidarme y guiarme todos los días de camino a la Universidad y de regreso a casa; a mis padres por apoyarme todo el tiempo y motivarme a culminar mi carrera porque sin ellos esto no hubiera sido posible; a mi familia en general por apoyarme y siempre desear lo mejor para mí; a mis compañeras por su dedicación y motivación durante nuestro trabajo de graduación; a nuestro asesor por su orientación brindada.

Kevin Alexis Sánchez Pérez

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS, ESQUEMAS Y FIGURAS.....	I
RESUMEN	II
INTRODUCCIÓN	IV
CAPÍTULO I:	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.	1
A. GENERALIDADES DE LA BOLSA DE TRABAJO	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. DEFINICIÓN DE LA BOLSA DE TRABAJO.....	4
3. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.....	4
4. BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	14
B. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	29
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.....	29
1.1.DEFINICIÓN.....	29
1.2.IMPORTANCIA.....	30
2. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	32
3. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34

4. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
5. CONSECUENCIAS AL NO REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	36
6. ERRORES MÁS COMUNES EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	37
7. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	40
9. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	45
C. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	47
1) ANTECEDENTES.	47
2) CONCEPTO.	50
3) IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	53
4) CARACTERÍSTICAS.....	54
5) OBJETIVOS.....	55
6) FUNCIONES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	55
7) PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	57
8) FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.	60
CAPÍTULO II.....	64

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	64
A. ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
1. IMPORTANCIA.....	64
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	65
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
1. GENERAL.....	65
2. ESPECÍFICOS.....	65
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	67
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69
7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	70
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BOLSA DE TRABAJO.....	72
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE BTUES.....	73
1. GENERALIDADES.....	73
2. MERCADO DE TRABAJO.....	74

3. COMUNICACIÓN CON EL MERCADO.....	76
4. ALCANCES DE LA BOLSA DE TRABAJO.....	78
5. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO.....	79
6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	82
VARIABLES E INDICADORES.....	82
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	82
F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
1. ALCANCES.....	91
2. LIMITACIONES.....	92
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
1. CONCLUSIONES.....	93
2. RECOMENDACIONES.....	94
CAPÍTULO III.....	95
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (BTUES).....	95
A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	95
1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	95

2. ALCANCE.....	96
3. PROPÓSITO.....	96
4. IMPORTANCIA.....	96
5. BENEFICIOS.....	97
6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	98
7. ESTRATEGIAS.....	99
B. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	100
a) INTRODUCCIÓN.....	100
b) MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE BTUES.....	100
1. PLANEACIÓN.....	101
2. ORGANIZACIÓN.....	111
3. DIRECCIÓN.....	115
4. CONTROL.....	122
C. PROCESO PARA LA METODOLOGÍA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE BTUES, UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICAS Y VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA.....	134
1. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	134

1.1. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES.....	135
1.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA (FLUJOGRAMA).....	136
1.3. FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL INTERCAMBIO DE LA INFORMACION.....	137
D. DETERMINACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SEGÚN LA PROPUESTA.....	138
a. RECURSO HUMANO.....	138
b. RECURSOS MATERIALES.....	140
c. RECURSOS FINANCIEROS.....	141
E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.....	146
F. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	147

ÍNDICE DE CUADROS, ESQUEMAS Y FIGURAS

Cuadro N° 1	Identificación de Funciones.
Cuadro N° 2	Representación de los cargos que debe tener la Bolsa de Trabajo.
Cuadro N° 3	Presupuesto de los Recursos Materiales.
Cuadro N° 4	Presupuestos de Sueldos.
Cuadro N° 5	Propuesta del Presupuesto para el Recurso Humano.
Cuadro N° 6	Presupuesto para el Recurso Material.
Cuadro N° 7	Presupuesto Consolidado para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES).
Esquema N° 1	Fuentes de reclutamiento del mercado de Recursos Humanos.
Esquema N° 2	Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.
Esquema N° 3	Proceso de control y sus etapas como función del proceso administrativo.
Figura N° 1	Las tres etapas del proceso de reclutamiento.
Figura N° 2	Escalas graficas continuas.
Figura N° 3	Escalas graficas semicontinuas.
Figura N° 4	Escalas graficas discontinuas.
Figura N° 5	Representación del Modelo Propuesto, según el proceso administrativo de Henry Fayol.

RESUMEN

La Bolsa de Trabajo que existe actualmente en la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador es una unidad sin fines de lucro que dedica su trabajo a la población de estudiantes egresados y graduados así mismo tiene el compromiso permanente de dar acompañamiento a estos mismos para la búsqueda de un trabajo digno de acorde a su formación académica a través de la intermediación laboral con agentes externos.

La Bolsa de Trabajo presentaba problemáticas evidentes debido a la falta de una gestión administrativa ya que no cuentan con su estructura organizacional adecuada, tampoco con las estrategias para alcanzar sus metas y resultados tanto a corto, mediano o largo plazo.

Dado lo anterior se decidió realizar una investigación titulada “Evaluación del Desempeño de la Bolsa de Trabajo en la Universidad de El Salvador, Modelo de Gestión Administrativo para el Fortalecimiento Organizacional”, que diera solución a las problemáticas que enfrentaban en su realidad, para esto se planteó un objetivo el cual fue realizar una evaluación del desempeño con base a la situación actual de la Bolsa de Trabajo que permitiera identificar los principales problemas que afectan en el desarrollo de la gestión administrativa y su funcionamiento en cuanto a la prestación de servicios en general.

El estudio se realizó en la Bolsa de Trabajo, ubicada en la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador, cede Central, Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador; se realizó una investigación de campo no experimental mediante el método científico utilizando las técnicas de la entrevista y encuesta. La metodología de la investigación se basó en la determinación de dos universos: Los colaboradores de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador y los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, de donde se determinó una

muestra de 117 estudiantes a ser encuestados, obteniendo la información por medio de los instrumentos de guía de entrevista que se les realizó a los colaboradores de la unidad y el cuestionario que fue realizado a dichos estudiantes.

Con toda la información obtenida a través de los instrumentos mencionados anteriormente y luego de ser tabulados y analizados se permitió concluir en aspectos importantes como: que la unidad objeto de estudio no era una unidad organizativa como tal, sino un cargo extra por tiempo indefinido del personal, ya existente de la unidad organizativa denominada “Secretaría de Proyección Social”, debido a que los empleados que realizan labores referentes a la bolsa de trabajo, son en sí, personal de la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador, con sus respectivos puestos de trabajo y actividades en esta última; también, entre las Unidades de Administración Académica de las Facultades, y la Secretaría de Proyección Social no existe el intercambio de información referente al registro de estudiantes egresados para su inclusión en la bolsa de trabajo.

Es importante que se demuestre la necesidad que representa el programa de la Bolsa de Trabajo ante las autoridades correspondientes para que lo apoyen y le asignen los recursos directos, se recomienda mejorar la comunicación o difusión de los servicios ofrecidos tanto para los estudiantes con el objetivo de mejorar la cercanía entre la organización y estos últimos; como para las empresas externas, para que estas pasen de ser potenciales usuarios a futuros usuarios, a través de la creación de una imagen atractiva.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación muestra una evaluación del desempeño de la Bolsa de Trabajo en la Universidad de El Salvador, modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional, el cual tiene como finalidad contribuir al desempeño de las actividades administrativas a través de estrategias y herramientas que permitan cumplir con los objetivos, alcanzar los resultados esperados y aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles.

El desarrollo de la propuesta es presentado en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo 1 contiene las generalidades de las Bolsa de Trabajo a nivel mundial, en la actualidad o históricamente, así como de la que se encuentra en la Universidad de El Salvador, además de las generalidades de la evaluación del desempeño y particularmente sobre el método de escala gráfica. Por otra parte, también se puede encontrar el marco de referencia sobre un modelo de gestión administrativo, que, aplicado de forma correcta, contribuye para el fortalecimiento organizacional.

El capítulo 2 contiene el diagnóstico que engloba la situación actual de la evaluación del desempeño y además de la situación actual del modelo de gestión administrativo, donde se detalla minuciosamente cada elemento característico, que determina la situación en la que se encuentra el objeto de estudio; mediante un análisis según sus fortalezas y debilidades, seguidamente con los alcances y las limitaciones que se presentaron en esta investigación y finalizando con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

El capítulo 3 presenta la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo para el Fortalecimiento Organizacional, el cual consta de sus generalidades y su propuesta de herramientas

organizacionales en función de las etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, que incluye la propuesta de un manual de inducción y bienvenida, manual de políticas generales, además se encuentra el proceso para la metodología de intercambio de información entre la Bolsa de Trabajo y otras unidades administrativas, finalizando con un plan de implementación y control para poner en práctica dicha propuesta.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DE LA BOLSA DE TRABAJO

1. ANTECEDENTES.

“Fernand Pelloutier es un autor que está ligado a la existencia e historia de las famosas “Bolsas de Trabajo”, promovidas a finales del siglo XIX por el gobierno francés para controlar el movimiento obrero, las cuales acabaron controladas por los militantes que impulsaron a partir de ellas una organización autónoma de los trabajadores.

Uno de sus principales animadores, luchó por dar a las bolsas de trabajo dos misiones fundamentales: la colocación y la formación profesional de los obreros desde el punto de vista sindicalista revolucionario, para que estos pudieran dirigir una sociedad sin clases. El mismo concebía el futuro de esta como la agrupación federal de comunidades de productores, donde el sindicalismo jugaría un papel de suma importancia.

El nacimiento de la bolsa de trabajo se da mientras las diversas fracciones socialistas se dividen a partir del congreso de Saint-Etienne, 1882, hasta su fraccionamiento, viéndose luego condenadas a atenuar y a limitar cada vez más sus reivindicaciones, lo que pone de relieve la impotencia reformadora de la acción proletaria, las organizaciones obreras empiezan a reconocer

cuánto había de quimérico en sus proyectos de conciliación entre quienes producen y los patronos. ¿Qué resultados habían dado aquellos comités que tantas esperanzas suscitaron? Ninguno. Los patronos se negaban incluso a discutir las condiciones de trabajo.

Aunque eran de reciente creación, las bolsas del trabajo tienen un origen lejano. En el aspecto social tanto como en el resto del orden físico no se dan generaciones espontáneas, y las bolsas del trabajo obreras constituyen la más alta y definitiva aplicación de los consejos de grupo y de solidaridad dados treinta años antes al proletariado por la Internacional (primer movimiento internacional de la clase obrera).

Políticamente las Bolsas del Trabajo existían ya hacía un siglo, es decir, el 2 de marzo de 1790, cuando un informe (hoy imposible de hallar) de De Corcelles promueve el proyecto. Sometido a examen por el departamento de los Trabajos públicos, el proyecto desaparece, como es costumbre, en los archivos nacionales, donde se enterraron tantos excelentes proyectos. Por espacio de cincuenta años el nombre de Bolsa del Trabajo desapareció del vocabulario. En 1845, De Molinari, redactor jefe del Journal des Economistes, reencontró o tal vez la concibió la idea de una Bolsa del Trabajo obrera sobre la base del modelo que De Corcelles había trazado en su famosa obra y para desarrollarla se puso en relación con las asociaciones populares y con los empresarios parisinos.

Este es el origen aparente de las Bolsas del Trabajo, aunque hay que consignar que la iniciativa del consejo municipal de París no fue imitada en ninguna otra parte, teniendo que organizarse primeramente los sindicatos de provincias como Bolsas del Trabajo libres, antes de poder obtener un mínimo de favores comunales.

Las Bolsas del Trabajo tal como hoy existen, salvo el nombre, son anteriores a la inauguración del inmueble de la calle Jean-Jacques Rousseau. Los equivalentes de las mismas se pueden hallar en dos o tres federaciones obreras creadas por la Internacional y en la mayor parte de las uniones locales o regionales de los sindicatos que se constituirán después del Congreso obrero de Francia, celebrado en París en 1876.

Al mismo tiempo se venía elaborando el pacto federativo que dos años después (congreso de Nantes, 1894) debía sancionar la ruptura total y definitiva entre el partido socialista político y la organización socialista económica. Las Bolsas de trabajo se declararon determinadas (declaración que no fue del todo platónica) a rechazar, bajo cualquier forma que se presentará, la injerencia en su administración de las autoridades gubernativas y comunales.

A partir de ese momento el número y la importancia de dichas bolsas se acrecienta con maravillosa rapidez. En junio de 1895 las federaciones contaban con 34 y 606 sindicatos adheridos, y en 1896 con 46 y 862 sindicatos. Este desarrollo pareció incluso inquietante al Comité federal porque las Bolsas del Trabajo le parecían constituidas sin poseer una fuerza sindical suficiente, lo que le exponía a una disolución o al embate de huelgas peligrosas, o también porque existiendo problemas momentáneos en las Bolsas del Trabajo de Rouen, Cholet y Burdeos, era de temer que este ejemplo se contagiara, de tal modo que la mayoría de ellas quedaran mortalmente afectadas.

Por tanto, en el 31 de junio de 1900, es decir, hasta la víspera de la apertura del VII congreso (París, 5-8 septiembre) se podían contar cincuenta y siete Bolsas del Trabajo con un total de 1065 sindicatos, es decir, el 48 por ciento del número total de los sindicatos obreros industriales

esparcidos por el territorio francés. De estas cincuenta y siete Bolsas del Trabajo, cuarenta y ocho formaban parte de la Federación y agrupaban a 870 sindicatos”¹.

La Bolsa De Trabajo En El Salvador

En El Salvador existen diferentes instituciones y entidades dedicadas a la colocación de personas en el medio laboral, pero a pesar de esa existencia, se desconoce la fecha exacta de cuando inició esta práctica de lo que es la Bolsa de Trabajo.

2. DEFINICIÓN DE LA BOLSA DE TRABAJO.

“Steven (2016) en su definición dice que: La Bolsa de Trabajo es una herramienta por la que, a través de un listado, una empresa o institución se sirve para reclutar candidatos a lo largo del tiempo entre los que puedan optar a unos trabajos concretos”².

En términos generales, las bolsas de trabajo se confeccionan de acuerdo a los requisitos que cualquier organización o institución considere para optar a un puesto de trabajo delimitado. Además, siendo esta en la que los candidatos potenciales se inscriben con el objetivo de acceder a dicho empleo.

3. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento es parte de un proceso mayor, el cual se puede definir como Proceso de Integración del Recurso Humano, siendo el reclutamiento la primera fase de este.

¹ PELLOUTIER, Fernand. (1978) Historia de las Bolsas de Trabajo. Editorial Zero. Madrid. Octava Edición.

² Steven Jorge Pedrosa, (14 de diciembre, 2016) Bolsa de trabajo. Economipedia.com

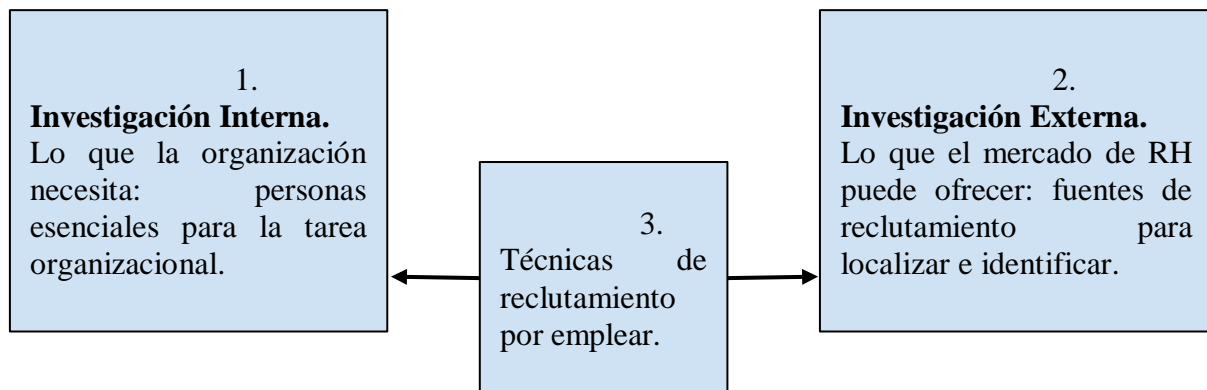
“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de las siguientes tres etapas:

- 1) Investigación interna de las necesidades.
- 2) Investigación externa del mercado.
- 3) Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Figura N° 1: Las tres etapas del proceso de reclutamiento.



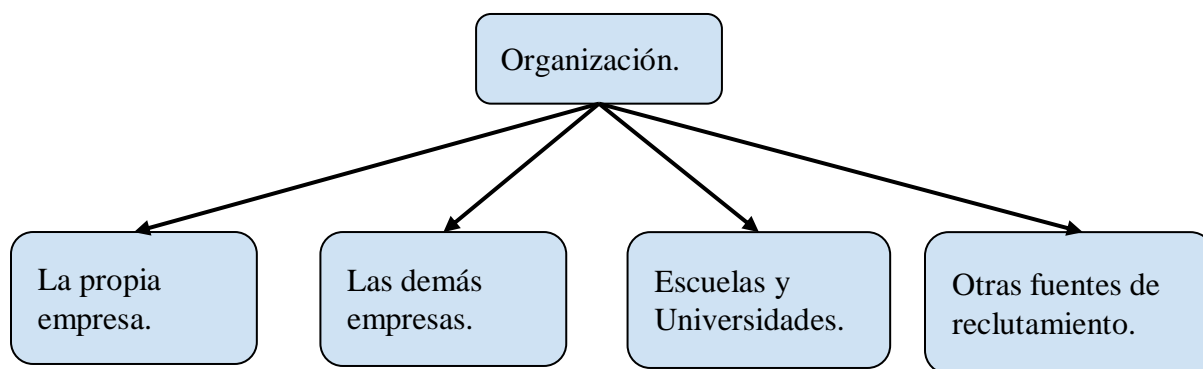
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición).

McGraw-Hill

3.1 Medios de Reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta fuentes que deben establecerse y localizarse por la Institución u Organización que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Esquema N° 1: Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición). McGraw-Hill

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en una organización) o disponibles (desempleados); los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: El interno y el externo.

3.1.1 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno es un proceso de selección de personal, mediante el cual se convoca a candidatos que ya pertenecen a la empresa. El reclutamiento interno, en otras palabras,

es una forma de cubrir una nueva vacante de trabajo. Para ello, se elige entre personas que ya se encuentran trabajando en la organización.

Como consecuencia del Reclutamiento Interno, el empleado elegido puede ser ascendido a un puesto superior al que tenía en su misma área (por ejemplo, de técnico a gerente de área), o puede ser trascendido. Esto último significa que pasa a formar parte de otro departamento en la organización, por ejemplo, de contabilidad y finanzas.

a) Ventajas del Reclutamiento Interno.

De acuerdo al libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, las ventajas que ofrece el Reclutamiento Interno son las siguientes:

- **Es más económico:** evita salidas de dinero en anuncios de periódicos u honorarios a organizaciones de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- **Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, el momento a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- **Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:** ya se conoce el candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de

verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la organización sobre los empleados.

- **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:** vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascenso. Cuando la organización desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal:** esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:** los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestren aptitudes para merecerlas.

b) Desventajas del Reclutamiento Interno.

Chiavenato (2011), afirma que el reclutamiento interno presenta ciertas desventajas que se relacionan con:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, al momento de ofrecer la oportunidad de crecimiento, ya que, crea una actitud negativa en los empleados que no son tomados en cuenta. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que, al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

3.1.2. Reclutamiento Externo.

Se da cuando, al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de este. Dicho reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

a) Ventajas del Reclutamiento Externo.

Según el libro de Idalberto Chiavenato (2011), el reclutamiento externo cuenta con unas ventajas, las cuales son:

- **Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización:** la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la organización.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos:** eso no significa que la organización deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, las organizaciones prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo.

b) Desventajas del Reclutamiento Externo.

Así mismo se dispone de las desventajas siguientes:

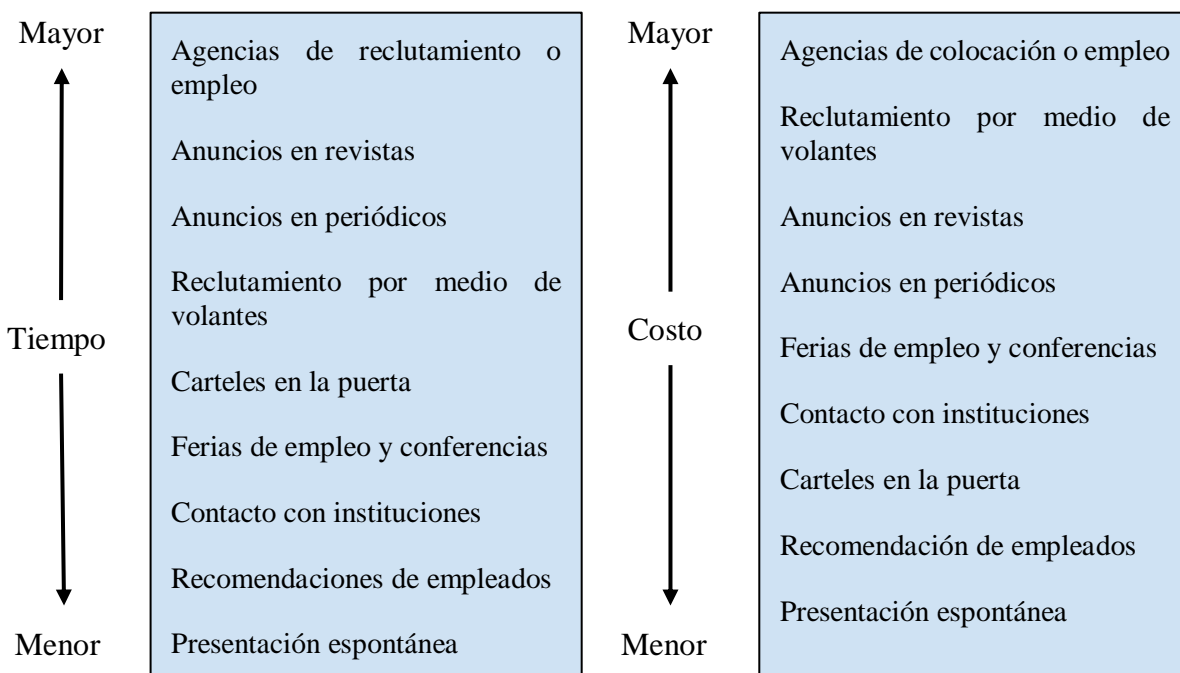
- **Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno:** el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- **Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos:** se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- **En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno:** los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la organización no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, estas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- **Puede provocar barreras internas:** cuando se monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el

monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

- **Suele afectar a la política salarial de la empresa:** asimismo, puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

En la mayoría de los casos, las técnicas del reclutamiento externo se utilizan en conjunto. Se debe tener en cuenta que los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al seleccionar una técnica determinada para llevar a desarrollar dicho reclutamiento, como se muestra a continuación.

Esquema N° 2: Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición). McGraw-Hill

3.1.3 Reclutamiento Mixto.

En la práctica, las organizaciones no sólo hacen reclutamiento interno y externo. Ambos se complementan.

Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del candidato que se desplaza a la posición vacante. Cuando se hace este tipo de reclutamiento, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.

Según Idalberto Chiavenato (2011), el reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

1. Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.
2. Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las

oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.

3. Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable”³.

4. BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

4.1. Concepto.

De acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, en su Art. 70. se define la Bolsa de Trabajo como: Se denominará Bolsa de Trabajo, al sistema de información actualizado que deberá mantener la Universidad respecto de las personas egresadas y graduadas de las diferentes carreras, y la oferta de plazas en diversas empresas e instituciones, disponibles a partir de gestiones hechas por la UES; con la finalidad de procurar a aquellos su ingreso al mercado de trabajo profesional.

La información deberá actualizarse periódicamente, por lo menos tres veces al año para incorporar a los nuevos egresados y las nuevas plazas disponibles, así como para verificar qué cantidad de profesionales graduados de la UES, están en el ejercicio profesional.

³ Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición). McGraw-Hill.

4.2.Marco Legal e Institucional.

Los argumentos legales bajo los cuales se ampara la creación, funcionamiento y obligaciones de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, se encuentran estipulados en la Ley Orgánica y el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

4.2.1. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

La Ley Orgánica de la Universidad, establece en el Capítulo VI, el cual se denomina “de la comunidad universitaria”, Sección Primera denominada a su vez como “de los estudiantes”, en el **Art. 41** literal “j” que: los estudiantes tienen derecho a contar con una Bolsa de Trabajo para los egresados, encargada de procurar su incorporación al mercado de trabajo profesional.

4.2.2 Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

El Reglamento General, estipula en su Capítulo VII, denominado “de los estudiantes”, Sección Primera designada como “calidad de estudiante y derechos que:

Art. 70. Se denominará Bolsa de Trabajo, al sistema de información actualizado que deberá mantener la universidad respecto a las personas egresadas y graduadas de las diferentes carreras, y la oferta de plazas en diversas empresas e instituciones, disponibles a partir de gestiones hechas por la UES; con la finalidad de procurar a aquellos su ingreso al mercado de trabajo profesional.

La información deberá actualizarse periódicamente, por lo menos tres veces por año para incorporar los nuevos egresados y las nuevas plazas disponibles, así como para verificar que cantidad de profesionales graduados de la UES, están en el ejercicio profesional.

La Vicerrectoría Administrativa determinará la unidad responsable que coordinará la Bolsa de Trabajo.

a) OBLIGACIÓN DE PROPORCIONAR INFORMACIÓN.

Art. 71. Para conformar y mantener actualizada la Bolsa de Trabajo a que se refiere el Art. 41, literal “j” de la Ley Orgánica de la UES, cada unidad de Administración Académica de las Facultades, de la Unidad Central, y Facultades Multidisciplinarias remitirán oportunamente a las instancias respectivas, el registro de sus egresados para su inclusión en la bolsa de trabajo.

b) FUNCIONES DE LA BOLSA DE TRABAJO.

Art. 72. La Bolsa de Trabajo tendrá las siguientes funciones:

- a. Gestionar información sobre plazas de trabajo y ponerlas a disposición de las personas egresadas y graduadas de la UES;
- b. Investigar en coordinación con la Unidad de Servicio Social sobre posibles fuentes de trabajo de acuerdo a las necesidades del país;
- c. Gestionar la celebración de convenios con las instituciones estatales y con la empresa privada para generar empleos para los egresados de UES;
- d. Propiciar condiciones adecuada para la venta institucional de servicios profesionales, que además de ser fuentes de trabajo sirvan para la adquisición de experiencia profesional de los egresados;
- e. Llevar el control actualizado, tanto de las personas egresadas y graduadas como de las plazas disponibles de trabajo remunerado;

- f. Brindar información a la Vicerrectoría Académica sobre las necesidades laborales del país, a fin de adecuar la educación universitaria a las demandas de servicios prioritarios en la población salvadoreña;
- g. Preparar anualmente un documento sobre las necesidades no cubiertas a nivel nacional para gestionar a quien corresponda posibles fuentes de trabajo profesional;
- h. Proporcionar periódicamente a las diversas empresas gubernamentales y privadas la información necesaria y actualizada de los egresados y graduados por especialidad para que sean tomadas en cuenta en la contratación de su personal;
- i. Publicar en un medio de divulgación interna las oportunidades de trabajo que se les ofrecen a los graduados de la misma.

4.2.3. Acceso a la Bolsa de Trabajo.

Art. 73. Todas las personas egresadas y/o graduadas de la Universidad de El Salvador tienen derecho de acceder a la Bolsa de Trabajo; para lo que tendrán que presentar documentos necesarios para su registro y actualizarlos cuando sea necesario.

4.2.4. Proceso de Selección para las Plazas de la Bolsa de Trabajo.

Art. 74. Cuando se formulen a la Bolsa de Trabajo demandas de personas para llenar plazas específicas en determinadas empresas o instituciones, para la asignación de las plazas de trabajo se establecerán un proceso de selección de acuerdo a criterios previamente establecidos que permitan la oportuna participación de todos los egresados y graduados de la UES que se encuentren inscritos.

4.3. Antecedentes de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

La Bolsa de Trabajo que existe actualmente en la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador surge en el año 2010, amparándose en estudios técnicos y argumentos legales establecidos en la Ley Orgánica en su art. 41 y el Reglamento General de la Universidad en su art. 70, crea la Bolsa de Trabajo bajo el nombre de “Bolsa de Trabajo Universidad de El Salvador” (BTUES). En armonía con la Ley Orgánica de esta y su Reglamento General cumplen con el compromiso hacia la sociedad integrando y llevando a la práctica el conocimiento como bien social para incidir en la transformación y desarrollo del país.

La Bolsa de Trabajo de esta universidad tiene el compromiso permanente de dar acompañamiento a la población de estudiantes, egresados y graduados, para la búsqueda de un trabajo digno de acorde a su formación académica a través de la intermediación laboral con agentes externos.

En el año 2010, tras su creación, se designó como persona encargada a la licenciada Yolanda de Solorzano, quien fue nombrada por la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de El Salvador y que hasta la actualidad sigue desempeñando dichas funciones.

Con este proyecto se pretendía contar con una unidad que se encargará de la inserción laboral de estudiantes, egresados y graduados de las diferentes carreras que ofrece la Universidad, fungiendo en alguna medida como un vínculo entre las diferentes empresas del medio nacional y específicamente del Área Metropolitana de San Salvador. Sin embargo, a pesar de los avances que se tienen no se ha logrado funcionar como unidad, por lo que aún se mantiene como un programa o proyecto a cargo de la Secretaría de Proyección Social de la Universidad.

Antes del año 2020, los servicios eran realizados mayormente de forma presencial; habiendo un espacio dentro de la secretaría de proyección social para atender a los estudiantes en cuanto a orientación laboral e incluso para ayudar a elaborar sus hojas de vida, para seguidamente dejarlo en la secretaría y cuando las empresas solicitaban curriculum, estos eran entregados de forma física y presencialmente. O de igual manera, las empresas interesadas llegaban a dejar las ofertas de forma presencial o se comunicaban por teléfono.

Con la llegada de la nueva coordinadora de la Secretaría de Proyección Social en el año 2020, esta asignó a una colaboradora para la Bolsa de Trabajo, quien apoya en el área de la virtualidad con el manejo del correo electrónico, el cual, debido a la emergencia por COVID-19 se convirtió en una salida o alternativa para poder continuar con las actividades de la bolsa de trabajo desde entonces.

A partir del 2020 se comenzó a utilizar el correo electrónico, en donde ahora las empresas manifiestan sus plazas vacantes y los requisitos para dicho puesto.

Así mismo se hace mención que a la fecha aún no dispone de los medios de comunicación suficientes que sean efectivos para darse a conocer entre la población estudiantil, es por eso que fácilmente se deduce que no cuenta con una amplia base de información hacia los estudiantes activos y graduados para el mercado laboral profesional.

4.4.Misión de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Somos facilitadores de procesos altamente calificados de inserción al mercado laboral para egresados y/o graduados de la UES, incidiendo en el desarrollo económico y social del país, en el nivel técnico de las instituciones beneficiadas y la mejora de las condiciones de vida de quienes se emplean.

4.5. Visión de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Ser una instancia con eficiencia y reconocimiento nacional en lo relativo a inserción laboral, asumiendo un rol de proyección social y vinculando a los egresados y graduados altamente calificados a instituciones públicas y privadas.

4.6. Valores.

1. Honestidad.
2. Cooperación.
3. Servicio.
4. Compromiso.
5. Confidencialidad.
6. Orientación.

4.7. Beneficios.

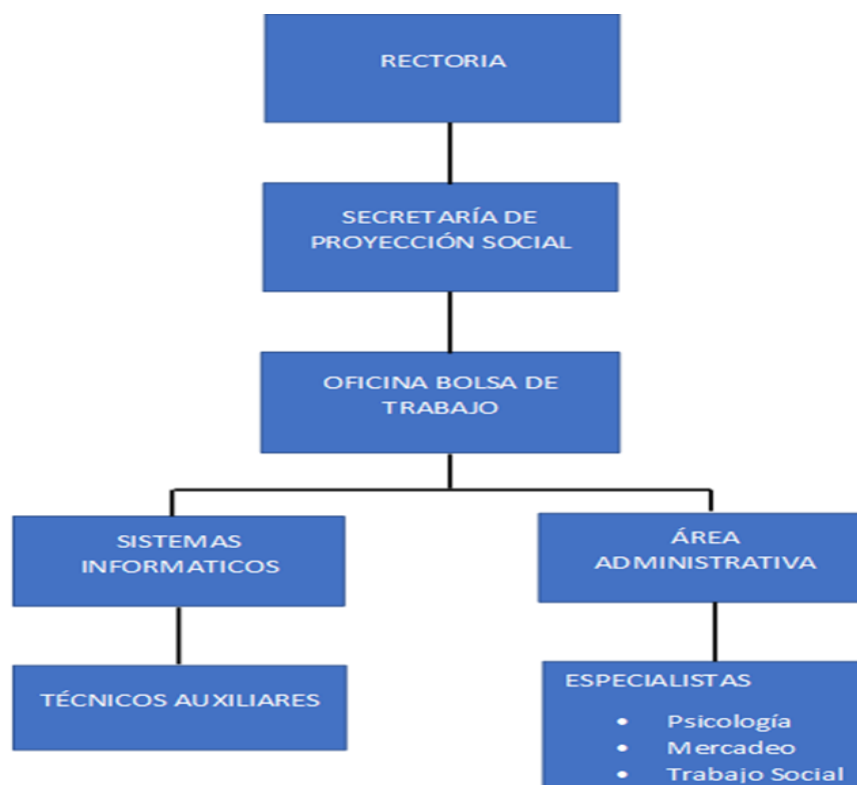
- Gestiona y provee la información actualizada de egresados y graduados y sus curriculum de acuerdo a los perfiles requeridos por las instituciones.
- El servicio es gratuito y sumamente ágil.
- Es una entidad que forma profesionales altamente competitivos que al insertarse en las diversas instituciones generan un valor agregado que vuelve más competitiva a la institución que lo contrata.
- Poseen un registro permanente de usuarios, especializados en las diferentes áreas del conocimiento, con el propósito de dar respuesta oportuna a las solicitudes realizadas.
- Apoyan a las instituciones con pruebas de evaluación de aptitudes y habilidades de quienes aspiran insertarse al mercado.

- Propiciar la realización de exámenes médicos sin costos a egresados y graduados, que sean requeridos, en la clínica de Bienestar Universitario.
- Impresión del currículum del estudiante para aplicar a la vacante.

4.8.Estructura Organizativa.

La estructura organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

4.8.1. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, tomado del proyecto expuesto de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

4.8.2. Funciones Principales de la Unidad Organizativa.

“Orientación:

Atendiendo individualmente a los estudiantes que necesiten empleo, ofreciéndoles asesoría en la elaboración de su currículum, igualmente sobre los métodos que deben seguir en la búsqueda de trabajo en el mercado laboral.

Informar a los estudiantes:

Sobre las características de los distintos puestos de trabajo, empresas y organismos relacionados con la experiencia profesional de los estudiantes demandantes de empleo.

Establecer relaciones:

Con representantes de empresas y organismos que ponen a disposición en el mercado laboral diferentes puestos de trabajo, recogiendo datos relativos a la demanda de preparación profesional exigidos por las empresas y estableciendo programas de colocación a corto, mediano y largo plazo.

Investigar:

Con la unidad de servicio social en forma coordinada sobre las posibles fuentes de trabajos de acuerdo a las necesidades del país.

Gestionar información:

Sobre las plazas de trabajo y ponerlas a disposición de los estudiantes de la Universidad de El Salvador.

Llevar el control actualizado:

Tanto de los estudiantes como de las plazas disponibles de trabajo de las empresas demandantes.

Proporcionar:

Periódicamente a las diversas empresas gubernamentales y privadas la información necesaria y actualizada de la oferta, para que sean tomados en cuenta en el proceso de contratación y selección de un puesto determinado.

Publicar:

En un medio de divulgación interna de la UES las oportunidades de trabajo que se les ofrecen a los estudiantes”⁴.

4.8.3. Actividades Principales de la Unidad Organizativa.

De acuerdo al Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador, se estipula lo siguiente:

OFICINA BOLSA DE TRABAJO.

“Art. 72. La Bolsa de Trabajo tendrá las funciones siguientes:

- a. Gestionar información sobre plazas de trabajo y ponerla a la disposición de las personas egresadas y graduadas de la UES;

⁴ Proyecto BTUES, proporcionado por la Lic. Ibelice Hernández, Colaboradora de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

- b. Investigar en coordinación con la Unidad de Servicio Social sobre posibles fuentes de trabajo de acuerdo a las necesidades del país;
- c. Gestionar la celebración de convenios con las instituciones estatales y con la empresa privada para generar empleo para los egresados de la UES;
- d. Propiciar condiciones adecuadas para la venta Institucional de servicios profesionales, que además de ser fuentes de trabajo sirven para la adquisición de experiencia profesional para los egresados;
- e. Llevar el control actualizado, tanto de las personas egresadas y graduadas como de las plazas disponibles de trabajo remunerado;
- f. Brindar información a la Vicerrectoría Académica sobre las necesidades laborales del país, a fin de adecuar la educación universitaria a las demandas de servicios prioritarios en la población salvadoreña;
- g. Preparar anualmente un documento sobre las necesidades no cubiertas a nivel nacional para gestionar ante quien corresponda posibles fuentes de trabajo profesional;
- h. Proporcionar periódicamente a las diversas empresas gubernamentales y privadas la información necesaria actualizada de los egresados y graduados por especialidad para que sean tomadas en cuenta en la contratación de su personal; e
- i. Publicar en un medio de divulgación interna de la UES las oportunidades de trabajo que se le ofrecen a los graduados de la misma”⁵.

⁵ “Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador”, Publicado en el Diario Oficial N° 113, Tomo N° 351, del 18 de junio de 2001.

ÁREA ADMINISTRATIVA.

“Art. 19. El personal académico y administrativo no docente que labore en la Secretaría de Proyección Social, tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Coordinar, planificar y realizar visitas de campo a comunidades y entidades estatales o privadas para dar seguimiento a la proyección social que realizan todas las Facultades de la UES;
- b. Elaborar informes semestrales y anuales de los avances y logros de los proyectos o actividades de proyección social asignadas como parte de su carga académica;
- c. Realizar diagnósticos en comunidades y entidades estatales o privadas para detectar necesidades de apoyo con la proyección social de la UES;
- d. Participar en la elaboración del plan de trabajo de la SPS, en la gestión de recursos para su financiamiento y seguimiento del mismo;
- e. Apoyar la promoción y difusión de la proyección social que realizan las Facultades; y
- f. Cualquier otra actividad que le sea encomendada por el/la secretario/a de proyección social que esté en el marco de la política y lineamientos de PS”⁶.

⁶ “Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador”, Acuerdo N° 31/2009-2011 (VI) de la Honorable Asamblea General Universitaria del 19 de marzo de 2010, Publicado en el Diario Oficial N° 108, Tomo N° 387 del 10 de junio de 2010.

4.9.Objetivos de la Unidad.

4.9.1. General.

“Crear, desarrollar e implementar en armonía con la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento, la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, mediante un sistema virtual que vincule a instituciones demandantes, estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador facilitando su inserción en el mercado laboral.

4.9.2. Específicos.

- Crear una oficina para el establecimiento y administración de la Bolsa de Trabajo como acción de proyección social para insertar a estudiantes egresados y profesionales al mercado laboral.
- Diseñar e implementar procedimientos, interfaces, bases de datos y demás requerimientos técnicos para facilitar el acceso de usuarios y la eficiencia del espacio virtual que dinamizará la Bolsa de Trabajo.
- Establecer convenios o cartas de entendimiento con entidades estatales y privadas que faciliten la inserción al mercado laboral de estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador.

4.10. Servicios ofrecidos por la Bolsa de Trabajo.

- Brindan orientación laboral acorde a las experiencias y competencias de quienes buscan u ofertan un empleo.

- Mantienen vínculos de cooperación con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales relacionadas con el quehacer laboral.

4.10.1. Servicios a los estudiantes.

- Inscripción como demandantes de empleo, previa entrega del currículum vitae del interesado y mecanización de las empresas interesadas en el censo de dichos solicitantes.
- Asesoría en la elaboración correcta de un currículum vitae.
- Servicio de información y actualización de los datos de los estudiantes y las empresas demandantes.
- Asesoría para preparación de entrevistas.
- Visitas a las empresas para proporcionar información sobre la oferta de estudiantes y sus respectivos perfiles.

4.10.2. Servicios a las empresas.

- Se buscan candidatos que más se adecuen al perfil que la empresa necesita, a partir de una amplia y actualizada base de datos de buscadores de empleo.
- Acceso directo al Sitio Web, brindándole información actualizada en línea en tiempo real.
- Servicio Gratuito.
- Rapidez en el servicio.
- Confidencialidad en el manejo de la información.
- Oportunidad de participar en diferentes procesos de selección con una sola inscripción.

- Orientación Ocupacional y Profesional para ayudarle en la búsqueda de empleo.
- Información sobre oportunidades de capacitación para mejorar las posibilidades de emplearse”⁷.

a. Perfiles Académicos Ofrecidos.

“El conocimiento científico de la realidad económica social, es un elemento indispensable para diagnosticar principales fallas de la economía, y constituye una base para articular una adecuada política económica y planificación del desarrollo sostenible nacional. Desde esa perspectiva la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador ofrece al mercado de trabajo profesional candidatos con una preparación académica integral en el campo de las ciencias económicas y sus diferentes áreas: economía, administración empresarial, finanzas, mercadeo, etc.”⁸.

⁷ Proyecto BTUES, proporcionado por la Lic. Ibelice Hernández, Colaboradora de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

⁸ Universidad De El salvador, Facultad de Ciencias Económicas. Tomado de: fce.ues.edu.sv/facultad/carreras

B. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.

1.1.DEFINICIÓN.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización”⁹.

Según Byars & Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

⁹ Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

1.2.IMPORTANCIA.

“Los datos de evaluación del desempeño son potencialmente valiosos y resultan útiles en numerosas áreas funcionales de recursos humanos, incluyendo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la planeación y el desarrollo de carrera, los programas de remuneración, las relaciones internas con los empleados y la evaluación del potencial de los empleados:

Planeación de recursos humanos: Al evaluar los recursos humanos de una empresa, se debe disponer de datos que permitan identificar a aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño quizá se descubra que existe un número insuficiente de empleados que estén preparados para ingresar a la administración. Se pueden hacer planes para dar un mayor énfasis al desarrollo gerencial. La planeación de la sucesión en los puestos administrativos es una preocupación fundamental de todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado ofrece un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para dar apoyo a este esfuerzo.

Reclutamiento y selección: Las calificaciones de la evaluación del desempeño son de utilidad al predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo. Por ejemplo, es posible determinar que los gerentes de éxito en una organización muestran ciertos comportamientos cuando realizan algunas tareas claves. Estos datos representan puntos de comparación para evaluar las respuestas de las solicitantes obtenidas a través de las entrevistas conductuales. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan las puntuaciones de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

Capacitación y desarrollo: La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo. Por ejemplo, si el trabajo de Pat Compton requiere de habilidades de redacción técnica, y su evaluación revela una deficiencia en este factor, entonces ella necesita una capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa encuentra que un número de supervisores de primera línea están teniendo dificultades para aplicar una acción disciplinaria, será pertinente impartir algunas sesiones de capacitación para enseñar a manejar este problema. Al identificar las deficiencias que afectan adversamente al desempeño, es posible elaborar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los individuos aprovechar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza la existencia de empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. Sin embargo, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando se dispone de datos de evaluación.

Planeación y desarrollo de carrera: La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial.

Programas de remuneración: Los resultados de las evaluaciones del desempeño brindan una base para las decisiones racionales acerca de los ajustes en los salarios. La mayoría de los administradores consideran que un desempeño sobresaliente en el trabajo se debe recompensar de una manera tangible con aumentos salariales.

Relaciones internas con los empleados: Los datos de las evaluaciones del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de las relaciones internas de los empleados, incluyendo las promociones, los descensos de categoría, los despidos y las transferencias.

Evaluación del potencial de un empleado: Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial de un empleado a medida que valoran el desempeño en su trabajo. Aunque los comportamientos en el pasado pueden ser los mejores instrumentos de predicción de los comportamientos futuros, el desempeño anterior de un empleado en un puesto de trabajo tal vez no indique en forma exacta su desempeño futuro en una posición de nivel más alto o en una posición diferente”¹⁰.

2. PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.

¹⁰ Mondy, R. Wayne. “Administración de Recursos Humanos”. Decimoprimer edición.

4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra”¹¹.

3. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras”¹².

4. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

¹¹ Chiavenato, Idalberto. (2007). “Administración de Recursos Humanos”, El capital humano de las organizaciones. Octava Edición.

¹² Principios de la Evaluación del Desempeño. tomado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeño/la-evaluacion-del-desempeño-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

Beneficios para el gerente.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo”¹³.

5. CONSECUENCIAS AL NO REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

¹³ Chiavenato, Idalberto. (2007). “Administración de Recursos Humanos”, El capital humano de las organizaciones. Octava Edición.

- Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

6. ERRORES MÁS COMUNES EN LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas es una práctica que ha ido ganando cada vez más importancia gracias al valor agregado que aporta para tomar decisiones respecto a la gestión de tu talento humano principalmente cuando se trata de temas de desarrollo.

Existen algunas fallas que se cometen al realizar la evaluación del desempeño, en esta ocasión se presentan siete errores habituales, para que de esta manera se evite incurrir en ellos y el proyecto de evaluaciones sea exitoso.

6.1.Exceso de Subjetividad al Evaluar.

Es innegable que en las evaluaciones de desempeño siempre existirá cierto nivel de subjetividad ya que quien la lleva a cabo es un ser humano con opiniones y perspectivas lo cual es útil si se toma en cuenta que su opinión y la forma en que ha observado al evaluado es parte clave del proceso, sin embargo, lo importante es que a pesar de este factor el resultado sea justo tanto para la empresa como para el colaborador.

El error respecto a este tema es que la totalidad de la evaluación se realice en base a juicios personales que pueden ser percibidos por el empleado como algo subjetivo lo que resultará en un resentimiento o disputa al considerarlo como algo personal.

6.2.Posponer y/o cancelar las revisiones.

Una falla común en la práctica de evaluaciones de desempeño es retrasarlas o posponerlas, esto da una mala impresión al empleado reflejando falta de formalidad de parte de la empresa y de nula planeación de la reunión de parte del evaluador. El resultado de no dar prioridad a las juntas de revisión es que los colaboradores pueden comenzar a percibir que el proceso no es tan significativo y se muestren menos receptivos y cooperativos al realizar su autoevaluación, así como a participar de manera constructiva en la junta de revisión y retroalimentación.

6.3.Enfocarse en el desempeño más reciente del evaluado.

Este error es el que muy comúnmente pueden incurrir los evaluadores al momento de la revisión es en dejarse guiar por las actuaciones y/o actitudes más recientes del evaluado sin considerar la totalidad del periodo.

Esta falla se conoce como “efecto de la experiencia reciente” y puede dar como resultado una evaluación injusta y que no es representativa. La manera de minimizar esta tendencia es tener un registro durante el año del desempeño del colaborador y asegurar de contar con esas anotaciones al momento de la junta de revisión.

6.4.Dar crítica destructiva en lugar de retroalimentación.

La crítica constructiva es un componente elemental en la retroalimentación de desempeño ya que a través de ésta es que el jefe aconseja al colaborador de qué manera puede mejorar la ejecución de su trabajo y brinda posibles alternativas a cualquier situación que haya que resolver. El factor clave en esta plática es evitar que se presente como una opinión meramente personal, debe de ser presentada al colaborador como una oportunidad para mejorar y no como un regaño.

6.5.No dar seguimiento puntual y adecuado.

Una junta de evaluación de desempeño debe culminar con la preparación de un plan de acción para el colaborador en el cual incluye temas como: capacitaciones, rotaciones de puestos, definición de tareas, incremento de la responsabilidad y nuevos proyectos.

A pesar de tener las mejores intenciones muchos gerentes fallan en el objetivo de dar seguimiento a los planes y promesas que se realizaron durante la junta de revisión, lo cual puede tener consecuencias como que el empleado se sienta decepcionado y deje de confiar en la empresa, esto implica que su compromiso se vea afectado. El monitoreo y seguimiento posterior a la junta de retroalimentación es la base del éxito de la implementación de evaluaciones de desempeño en tu organización.

6.6.Falta de preparación para la junta de revisión.

Tanto el jefe como el subordinado tienen la obligación de acudir a la evaluación de desempeño preparados de manera correcta, en el caso de los evaluadores estos deberán conocer la descripción del puesto del evaluado, las actividades que corresponden, lo logrado y compararlo contra las metas establecidas. Los colaboradores en el momento en que asisten a la junta de revisión ya deben haber realizado su autoevaluación. El resultado obvio de una falta de preparación es que la retroalimentación perderá su importancia y habrá documentación limitada, ejemplos etc.

6.7.Hablar sin escuchar.

Una falla en la que puede incurrir el jefe durante la entrevista de evaluación de desempeño es hablar mucho y no escuchar al evaluado. Estas juntas deben de ser interactivas, cuidando que el evaluador no se dedique solamente a dar su retroalimentación acerca del desempeño que el

empleado ha presentado durante el periodo sino escuchar activamente el punto de vista del colaborador, así como sus inquietudes y dudas.

El objetivo principal de la evaluación es que se culmine con un entendimiento de ambas partes de la situación actual y se acuerde un plan con metas para el siguiente año o periodo, esto solamente puede suceder si se conoce el punto de vista del empleado, así lograrán un compromiso de verdad”¹⁴.

7. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

7.1.Método de Evaluación del Desempeño Mediante Escalas Gráficas para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

El método de evaluación que se utilizará en el presente trabajo será; mediante Escala Grafica.

“Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

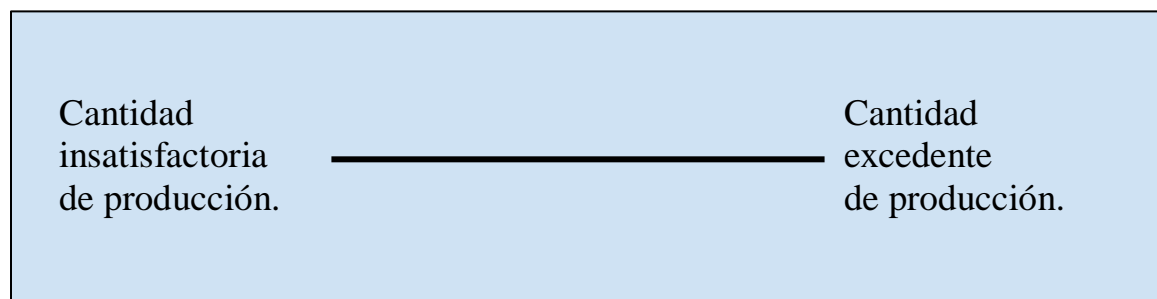
¹⁴ Pérez, Oscar. (2015). “7 errores comunes en las evaluaciones de desempeño”. Blog PeopleNext. Tomado de: <https://blog.peoplenext.com/7-errores-habituales-al-realizar-evaluaciones-de-desempeno#:~:text=Posponer%20y%20cancelar%20las,reuni%C3%B3n%20de%20parte%20del%20evaluado> E.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Entre estos dos extremos existen tres alternativas que se mencionan a continuación:

7.1.1. **Escalas Gráficas Continuas:** Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une; en este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

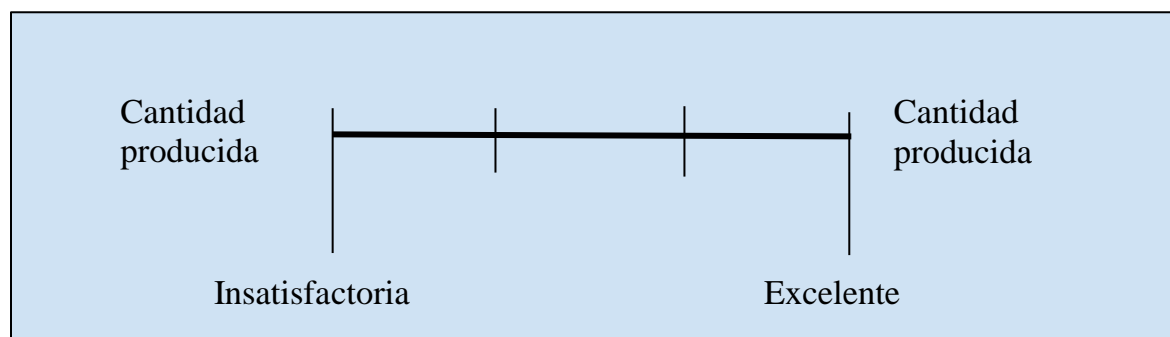
Figura N° 2: Escalas Gráficas Continuas.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

7.1.2. **Escalas Gráficas Semicontinuas:** El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

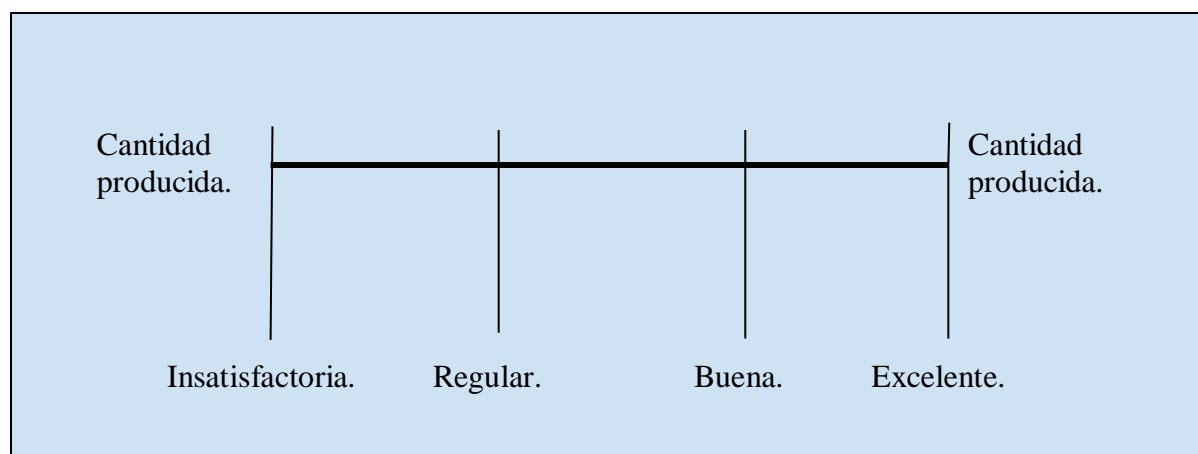
Figura N° 3: Escalas Gráficas Semicontinuas.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

7.1.3. **Escalas Gráficas Discontinuas:** Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado”¹⁵.

Figura N° 4: Escalas Gráficas Discontinuas.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

¹⁵ Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

8. OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EXISTENTES.¹⁶

8.1.Método de Elección Forzosa.

Este es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutraliza los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implementado en varias organizaciones.

8.2.Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

¹⁶ Chiavenato, I. (2007). Evaluación del Desempeño. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

8.3.Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos.

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

A continuación, se presentan las siguientes características de este método:

- El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).
- El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas.
- Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

8.4.Método de Comparación por Pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

8.5.Método de Frases Descriptivas.

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

9. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

9.1.La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo.

“La evaluación del desempeño no debe considerarse como un fin en sí mismo sino una herramienta, sistema o proceso. Con ella se logran otros objetivos centrados en la mejora de la calidad de los resultados de la actividad de la organización, entendida la misma de una manera global. En efecto, la evaluación de los empleados forma parte de un sistema más amplio donde se controla su desempeño y se les estimula de manera formalizada y permanente.

No debe buscarse implantar un sistema de evaluación por obligación u otros motivos alejados de su verdadero fin, que paradójicamente es servir de base, de herramienta, para lograr los verdaderos objetivos que se quieren y pueden buscar con un proceso de medición del rendimiento.

En tal sentido, la evaluación no puede quedar separada de dicho sistema organizativo ni de las políticas de recursos humanos, pues, aunque funcione bien de manera independiente, en

opinión de no dará los resultados que de ella se esperan en el entramado de la organización y más en concreto, en la gestión de los recursos humanos.

La evaluación debe integrarse como una fase más dentro de la gestión de personas, como un mecanismo que permita a las organizaciones lograr sus objetivos. Debe ser una herramienta de planificación estratégica de recursos humanos que sirva para mejorar los objetivos estratégicos y específicos, sin olvidar su uso como vehículo de motivación de los empleados.

9.2. Debe tener un carácter formal y extenderse a lo largo del tiempo

Al hablar de las características del desempeño laboral hemos de considerar que la evaluación del rendimiento no es algo temporal o puntual sino un proceso continuo, con cierta periodicidad de acuerdo con las características de la propia evaluación y de sus objetivos, siendo habituales en el sector privado las evaluaciones trimestrales y semestrales, pues con un mayor lapso temporal se pueden perder los objetivos que con ella se buscan.

9.3. La retroalimentación en la evaluación

La necesidad de desarrollar una evaluación continua viene determinada por uno de sus fines esenciales: la evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse. Como destaca Gorriti Bontigui, la evaluación aporta la “retroalimentación necesaria para la corrección de comportamientos disfuncionales, la identificación y gestión de las necesidades formativas

identificadas con la evaluación del desempeño, la motivación de sus subordinados más desfavorecidos en la evaluación, etc.”¹⁷.

C. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

1) ANTECEDENTES.

“El origen de la historia de la administración, aunque se pueda pensar que se trata de algo actual, fue inherente al hombre, a su capacidad de razonar y a sus primeras necesidades de Organizar, Planificar, Ejecutar y Controlar tareas, incluso en las sociedades más primitivas.

La historia de la administración por años atravesó diferentes etapas mientras que acompañaba a los diversos acontecimientos y cambios sociales que la humanidad experimentó a lo largo del tiempo. Aunque el concepto de administración como ciencia apareció mucho tiempo después, fueron los primeros grupos sociales y su organización los que abrieron paso a la línea de tiempo de la historia de la administración.

- **La administración en la Edad Media**

En los antecedentes históricos de la administración en la Edad Media, ya no se habla de un poder centralizado, sino todo lo contrario. La historia de la administración comienza a transformarse, y el poder se descentraliza tanto en ámbitos económicos como políticos.

¹⁷ Características de la Evaluación del Desempeño. Tomado de: <https://pedropadillarui.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/#sdfootnote1anc>

El feudalismo significó un gran antes y después en la historia de la administración, ya que, al organizarse los feudos, la administración de la actividad comercial y económica ya no dependía del rey, sino de cada administrador.

Junto a la descentralización, comienza la delimitación cada vez más marcada de las clases sociales.

Por otra parte, y no menos importante, la organización militar también tuvo su participación en la evolución de la historia de la administración. La estructura y disciplina militar dejaron grandes huellas en materias de liderazgo, dirección y control en la toma de decisiones, factores que influyeron en la administración de manera directa.

- **La administración en la Edad Moderna**

En este momento de la historia de la administración moderna, el protagonista es el trabajo. Toda la atención se centró en la especialización de trabajo y en la implementación del control de procesos administrativos.

Además, con un fuerte crecimiento de la actividad económica, el comercio internacional y la llegada de la Revolución Industrial, las estructuras sociales y económicas comenzaron a transformarse rápidamente. Asimismo, con la invención de las máquinas industriales y el impacto de la producción industrial, la administración empezó a dar sus primeros pasos como una disciplina formal”¹⁸.

¹⁸ Carranza, Alexandra. (09 de mayo de 2022). Historia de la Administración: origen, etapas y evolución - Crehana. Tomado de: <https://www.crehanacom/blog/negocios/historia-de-la-administracion/>

“**La teoría científica** (Estados Unidos, 1903). Frederick Winslow Taylor propuso optimizar el trabajo del obrero para alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial. Esta teoría sostiene que, mediante la planeación de procedimientos científicos, cada empleado puede aumentar su capacidad productiva sin dejar lugar a su criterio personal o a la improvisación.

La teoría de la burocracia (Alemania, 1905). Max Weber propuso un procedimiento centralizado en una jerarquía, con división de las responsabilidades y especialización en el trabajo. Según esta teoría, el control depende del orden burocrático cuyas normas deben ser respetadas por el jefe y el resto de los integrantes.

La teoría clásica (Francia, 1916). Henry Fayol propuso un enfoque sistemático integral de toda la organización, en el que todos sus componentes deben estar controlados y coordinados. Esta teoría se enfoca en el desempeño de la dirección jerárquica para que desarrolle todas las funciones administrativas y delegue responsabilidades en el resto de los empleados.

La teoría humanista (Estados Unidos, 1932). Elton Mayo propuso una nueva filosofía empresarial para contrarrestar a los rigurosos métodos científicos que deshumanizaban al obrero. Esta teoría entiende las necesidades del individuo dentro de la organización y destaca la importancia de la superación personal. Las buenas relaciones interpersonales contribuyen a una mayor eficiencia del proceso de producción.

La teoría del comportamiento (Estados Unidos, 1950). Abraham Maslow propuso una teoría, denominada “la pirámide de Maslow”, para explicar las necesidades que impulsan a la conducta humana. Esta teoría sigue siendo utilizada en la actualidad, y reconoce cinco tipos de

necesidades en orden de mayor a menor importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización.”¹⁹

2) CONCEPTO.

2.1.Modelo.

“El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja”²⁰.

2.2.Gestión.

“Corominas y Pascual (1984) dicen que el término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras gestionar, gestor y administrador.

Según Frederick W. Taylor (1911), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911; la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente.

¹⁹ Historia de la administración. Tomado de: <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/>

²⁰ Definición de Modelo de Gestión. Tomado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

De la misma forma, Henry Fayol, se refería a la gestión en su obra: *Administración Industrial y General*, publicada en 1916 como: Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: Planeación, organización, dirección, coordinación y control; Estos elementos, tanto en su estructuración como en funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal”²¹.

2.3.Administración.

Para Henry Fayol en su libro “*Administración industrial y General*” define la administración como: planear (Visualiza el futuro y traza el programa de acción), organizar (Construir las estructuras material y social de la empresa), dirigir (Guiar y orientar al personal), coordinar (Enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos) y controlar (Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas).

Para Robbins y Coulter (2010), la administración es la "coordinación e integración de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Black y Porter (2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

²¹Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Tomado de: <https://www.redalyc.org/journal/646/64646279006/html/>

Como equipo de investigación teniendo en cuenta los anteriores conceptos, se plantea la siguiente definición de administración: proceso compuesto por cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control; cuya esencia es la eficiencia y la eficacia de los recursos para el logro correcto de metas individuales y colectivas.

2.4. Modelo de Gestión Administrativa.

“Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”²²

Según Mendoza Briones (2017), la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas reglas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Para Ramírez Cardona, (2016), la incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material. “Su importancia radica en la optimización, en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas”.

Mediante un modelo de gestión administrativa se puede lograr reducir el tiempo empleado en los trámites y consultas de la organización; sean estas complejas o simples.

²² Definición conformada según monografía “Gestión Administrativa de una empresa comercial”: <http://www.monografias.com>)

Un modelo de gestión administrativo concede generar cambios estructurales dentro de las organizaciones, produciendo cambios positivos en las empresas, a través del empleo de herramientas para cambiar el talento humano, generar eficacia y productividad.

3) IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.²³

Los modelos de gestión administrativa son importantes, porque ayudan a controlar, monitorear, organizar, planificar todo el proceso administrativo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, con el único fin de lograr sus objetivos, tanto financieros, administrativos, técnicos, en beneficio a la organización, su personal, sus clientes y proveedores con que los pilares primordiales de un buen control dentro de las organizaciones.

Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativo para el fortalecimiento organizacional diseñado para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

En los últimos años muchas organizaciones han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realizan. Estos sistemas denominados flujos de trabajo

²³ Modelo de Gestión Administrativa. Tomado: <https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa#>

son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos, así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

4) CARACTERÍSTICAS.

Según Henry Fayol (1841-1925), los modelos de gestión administrativa son herramientas el cual las empresas van copiando, adaptándose y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

A continuación, se presentan las diferentes características:

1. Son aplicados para producir un cambio.
2. Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
3. Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de organización.
4. Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano.

Todas estas características son básicas y generan información esencial para la correcta gestión de los recursos de la organización.

5) OBJETIVOS.²⁴

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

6) FUNCIONES DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.²⁵

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas.

²⁴ Modelo de Gestión Administrativa. Tomado: <https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa#>

²⁵ Ibid.

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

6.1.Planificación.

Es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.

6.2.Organización.

Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.

6.3.Dirección.

Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

6.4.Control.

Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

7) PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.²⁶

Este proceso es importante dentro de una organización, porque libera tiempo y recursos que pueden destinarse a otras tareas. Una organización bien coordinada, con objetivos claros y tareas bien distribuidas, es una empresa mucho más eficiente. Dado que con este sistema se pretende analizar la situación de la organización, marcar objetivos a largo plazo, y aprovecharse de los datos para mejorar, se debe comenzar trazando un plan y evolucionar a partir del mismo:

Fase Uno: Determinación y Planificación.

La primera fase consiste en marcar los objetivos que se quieren alcanzar a corto, medio y largo plazo. También en esta etapa se deben fijar las reglas que se aplicarán y cuál será la estrategia para cumplir esos objetivos, así como determinar las herramientas. En definitiva, conviene elaborar un plan estratégico al que se debe ceñirse. Conviene seleccionar la figura de un controller (persona encargada de desarrollar herramientas para lograr una correcta gestión de la empresa) o responsable del proceso de control. También se pueden fijar variables de control, que vendrán bien en la fase de medición.

Actividades de la planeación

- Definir los objetivos y metas que quieren lograrse durante un tiempo determinado.
- Pronosticar.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas a llevar a cabo.

²⁶ 5 Fases del Proceso de Control de Gestión. Tomado de: <https://blog.euncet.com/5-fases-proceso-control-gestion/>

- Accionar frente a problemas futuros

Fase Dos: Organización de los Recursos.

Es una de las fases del proceso de gestión administrativa más importante, ya que una vez marcados los objetivos y determinado el plan estratégico, se debe determinar qué recursos económicos son destinados a su ejecución. También es el momento de seleccionar equipos de trabajo y a quién se les asignan las distintas tareas. Además, se debe prever qué otros recursos se necesitarán, como programas informáticos, o de detección de riesgos. Así también se necesitará un software de gestión administrativa, por ejemplo, o refuerzo en algún área concreta. Conviene tener una visión global y real del estado financiero de la empresa, analizando ingresos, gastos y costes. Toda esta información, así como el plan estratégico, puede ser recogida en un único documento. Se puede preparar un presupuesto detallado para ajustarnos mejor.

Actividades de la organización

- Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto indicado.
- Subdividir cada tarea en unidades operativas.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proporcionar materiales y recursos útiles a cada sector.

Fase Tres: Implementación o Dirección.

Dado el plan estratégico, y una vez determinados los recursos que se van a destinar a cada una de las fases del proceso de gestión administrativa, llega la hora de implementar el sistema de

gestión. Debe ser el controller, o líder del proyecto, el que controle que las tareas asignadas se lleven a cabo de forma eficaz, por lo que debe tener todas las aptitudes necesarias: inteligencia emocional, debe saber motivar al equipo, tomar decisiones, etc. Se puede retribuir en función de si el trabajador alcanza o no las metas establecidas y recurrir a técnicas como el benchmarking.

Actividades de la dirección

- Ofrecer un carácter motivador al personal.
- Recompensar a cada empleado con el sueldo correspondiente.
- Estar atento a las necesidades de cada trabajador.
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores.

Fase Cuatro: Medición y Control.

Una vez que la maquinaria está en marcha, se deben medir los resultados que se han obtenido y compararlos con los resultados u objetivos que se han marcado al inicio, así como con las variables de control que se marcan durante las primeras fases del proceso de control de gestión. A partir de ahí, se deben analizar las posibles desviaciones y sus causas. También se pueden medir ingresos y costes reales. Es en esta etapa cuando, al fin, se observa en qué punto está la empresa y si se han cumplido, o no, los objetivos marcados.

Actividades de control

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.

- Iniciar las acciones de corrección correspondientes.

Fase Cinco: Correcciones y Ajustes.

Si se han observado desviaciones desfavorables o no, es porque se han alcanzado los objetivos establecidos, es el momento de aplicar medidas correctoras. También conviene revisar los objetivos, para ver si se siguen ajustando a la visión de futuro o si, por el contrario, se deben establecer unos nuevos. Si las desviaciones son demasiado pronunciadas, quizás convenga empezar de cero con las fases del proceso de control de gestión y reestablecer el plan estratégico. En cualquier caso, cualquier medida o ajuste, servirá para futuros proyectos que se deban ejecutar.

8) FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

8.1. Concepto.

Angoitia, Márquez (2012), dice que el fortalecimiento organizacional se puede comprender como las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizaje) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural.

El fortalecimiento de una organización o un grupo de organizaciones es un proceso que implica varias fases: Ser parte de un diagnóstico para identificar, de acuerdo a los objetivos de la organización, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades. El fortalecimiento organizacional también puede definirse como un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades y el contexto con el cuál las organizaciones deben establecer sus relaciones con el fin de cumplir sus objetivos y metas.

8.2.Etapas del Fortalecimiento Organizacional.²⁷

El proceso de fortalecimiento institucional se realiza en el marco de la cultura organizacional. Esto significa que cada entidad establece unas formas de ordenamiento, lenguas, actitudes, comportamientos, normas y formas de tomar decisiones. Estas particularidades están asociadas al tipo de organización (eclesial, gubernamental, privada, no gubernamental, de base, entre otras), así como a las condiciones regionales en las que se desenvuelve.

El desarrollo organizacional es el conjunto de procesos para potenciar el crecimiento de una organización junto al rendimiento de su plantilla. Atracción, reclutamiento y selección, desarrollo, retención, salida y employer branding. Cada fase es igual de importante para el desarrollo organizacional y el devenir de un profesional en la empresa.

Selección y reclutamiento efectivo

Contar con un sistema efectivo de selección y reclutamiento de personal es la base de un desarrollo organizacional sólido. El reclutamiento y la selección de personal de una empresa es el proceso de identificar la necesidad de un puesto de trabajo, definir los requisitos del puesto y del titular de este, anunciar el puesto y elegir a la persona más adecuada para él. Un software de reclutamiento y selección permite definir con exactitud las competencias, capacidades y habilidades que necesita la empresa para el nuevo puesto. Así, la entidad garantiza que incorpora a personal con talento y que encaja a la perfección con la misión y valores de la empresa.

²⁷ Desarrollo Organizacional. Tomado de: <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-organizacional/>

Gestión de información

Otro aspecto clave dentro de las organizaciones es la gestión documental de la información. Contar con un software de recursos humanos permite recopilar análisis de entrevistas de trabajo, información administrativa, documentos corporativos (contratos y nóminas) de forma segura, confidencial y organizada. De ese modo es mucho más sencillo buscar la información rápidamente en el repositorio documental antes de tomar alguna decisión trascendental.

Evaluación y diagnóstico

Para alcanzar un desarrollo organizacional efectivo es importante realizar un monitoreo constante del funcionamiento de los distintos departamentos de una empresa.

Del mismo modo, es esencial analizar el rendimiento laboral de cada empleado. ¿Cómo se puede lograr? Con una evaluación del desempeño detallada para diagnosticar cuáles son sus fortalezas y debilidades dentro del sistema de trabajo.

Retroalimentación

El desarrollo organizacional debe ser integral; es decir, fomentarse entre todos y cada uno de los miembros de la entidad. Una de las maneras de fomentar una relación cercana con los empleados es ofreciéndoles un feedback honesto y cálido de manera constante.

Adaptación

A partir de la información que se recibe de los empleados o los clientes de la organización, la empresa debe estar en capacidad de aclimatarse y hacer los ajustes necesarios para evitar que esos inconvenientes pueden evolucionar y convertirse en problemas que impacten de forma definitiva y negativa en la dinámica y los resultados de trabajo.

Liderazgo

El desarrollo organizacional, además de un diagnóstico preciso, monitoreo constante, diálogo y otras dinámicas de evaluación e integración, debe ser liderado de buena manera por parte de la gerencia. De esa manera será mucho más sencillo hacer los cambios que cada escenario requiera, así como buscar la mejor alternativa cuando se trate de una expansión o evolución definitiva de un aspecto clave en el negocio.

Evaluación global

La institución debe ser capaz de estudiar y analizar de forma integral su rendimiento para hacer una revisión global y desarrollar cambios profundos en caso de que sean necesarios. Estas características del desarrollo organizacional fomentarán un mejor desempeño profesional, derivando en diversas cuestiones positivas, como la construcción de marca, el crecimiento de la productividad, cultivo del sentido de pertenencia, entre otros beneficios.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. IMPORTANCIA.

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se logró recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar la situación actual del desempeño que se lleva a cabo en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES).

La importancia del presente trabajo, radica en la elaboración de un análisis que permita conocer la situación actual de la evaluación del desempeño, determinando las condiciones en que el personal desarrolla sus actividades diarias, la ejecución del proceso administrativo, problemas relacionados al clima laboral, sinergia con otras unidades administrativas e interacción con los estudiantes que hacen y los que podrían hacer uso de sus servicios; esto para diseñar un modelo de gestión administrativa que ayudará a solucionar el problema identificado, que de alguna manera obstaculizan su crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Para realizar el diagnóstico fue necesaria la participación del personal encargado de la Bolsa de Trabajo, con la ayuda de entrevistas estructuradas con la Coordinadora General y con la Colaboradora de la Unidad, todo esto para determinar el estado actual de la problemática mencionada en el párrafo anterior.

De igual manera el presente estudio fue significativo dado que dará un aporte significativo, con el modelo de gestión administrativo que contribuirá al desarrollo y potencial de la organización, por lo tanto, mejorará el desempeño del recurso humano en sus labores.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida un adecuado modelo de gestión administrativo ayudará en la mejoría del desempeño de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador en el fortalecimiento de sus funciones?

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. GENERAL.

Realizar una evaluación del desempeño con base a la situación actual de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES), que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y su funcionamiento en cuanto a la prestación de servicios en general.

2. ESPECÍFICOS.

- a) Efectuar una investigación que permita conocer la situación actual del personal encargado de la Bolsa de Trabajo en relación a la estructura organizativa, sus procesos, políticas, funciones y actividades, para la gestión administrativa.
- b) Identificar la planeación, ejecución e interacción de la Bolsa de Trabajo con otras unidades organizativas de la Universidad de El Salvador, en cuanto a intercambio de información y

sinergia para llevar a cabo y ofrecer los servicios a los y las estudiantes de dicha Universidad.

- c) Diagnosticar la situación actual sobre el alcance o nivel de difusión que tiene la Bolsa de Trabajo dentro de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO CIENTIFICO

Para realizar la investigación se hizo uso del método científico, por ser un procedimiento claro, analítico y preciso. Este se adecua a la investigación que se realizó, porque permitió obtener la información oportuna acerca de los procedimientos administrativos que realiza el personal que labora en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

2. MÉTODOS AUXILIARES.

Para poder llevar a cabo la investigación, se utilizó una serie de métodos de investigación, que aportaron una guía a seguir con el fin de alcanzar un desarrollo ordenado y sistematizado para el estudio. Los métodos que se utilizaron para la realización de la presente investigación fueron los siguientes:

2.1. Análisis.

Este método fue de ayuda para el estudio de los elementos y las variables, y poder entender y contrastar las causas, naturaleza y efectos que pudieron tener sobre el problema de estudio.

En primera instancia se analizaron de forma individual a los empleados en cada una de sus áreas administrativas con el fin de conocer su opinión acerca de la estructura, funciones, procesos y difusión entre estudiantes. y así determinar las relaciones entre estos.

2.2. Síntesis.

Este se utilizó como punto principal en el cual se apoyó en gran medida la determinación de un modelo de gestión administrativo, ya que tenía el objeto de estudiar de forma resumida los aspectos más relevantes, y de forma complementaria al método de análisis, agrupa todas las variables que con anterioridad se analizaron de forma separada.

Una vez analizados individualmente los resultados del estudio, este método se utilizó como complemento del análisis, con la finalidad de obtener una perspectiva global para establecer el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La metodología que se empleó en la investigación fue un tipo de investigación descriptiva; debido a que, partiendo de los datos obtenidos en la implementación de las técnicas e instrumentos de recolección de la información, se buscó analizar las características principales de cada variable, con el fin de comprender la situación del tema de estudio.

Es por esa razón que la investigación fue de tipo descriptiva, porque se pudo conocer información de primera mano a partir de la observación y utilizando la técnica de la encuesta dirigida a los colaboradores, además de la entrevista dirigida a la maestra encargada y la encuesta enfocada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación fue un diseño no experimental, debido al nulo manejo de las variables a estudiar, o la inexistencia de la intervención por parte del equipo de trabajo entre dichas variables. Solamente se observaron los sucesos o fenómenos que involucran al objeto de estudio, para posteriormente formular conclusiones que fueron de utilidad para determinar la situación actual y proponer alternativas que solucionen o mejoren la situación en la que se encuentra el objeto de estudio.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Cuando se realiza un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de esta, donde método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayudó a realizar la investigación, además el uso de técnicas de recolección de información fue una etapa donde se inspeccionaron y se transformaron los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que al final sugiere conclusiones y apoyo al momento de la toma de decisiones.

Dentro de las técnicas de recolección de información que se utilizaron para la investigación fueron:

5.1. Entrevista.

Se solicitó por medio virtual a la jefa de la unidad que apoyara con responder una entrevista que contenía 28 preguntas abiertas (**Ver anexo N° 2**), con el propósito de conocer la situación

actual que permitió identificar los principales problemas que afectan el desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuyan a fortalecer organizacionalmente a la Bolsa.

Dicha entrevista fue respondida con muchas dificultades por motivo de suspensión de actividades. (**Ver anexo N° 5**)

5.2. Encuesta.

Se solicitó por medio virtual a 117 estudiantes provenientes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador que llenaran un cuestionario con 20 preguntas cerradas y abiertas, para recabar información que serviría de fundamento para establecer la problemática de la gestión administrativa de la Bolsa de Trabajo. (**Ver anexo N° 1**)

6. FUENTES DE INFORMACIÓN.

6.1. Fuentes Primarias.

Se refiere a la investigación de campo y son fuentes que directamente proporcionaron datos relevantes, en primera instancia se recolectó la información relacionada al programa con el que inicio el proyecto, la cual fue brindada por la actual Colaboradora, así también se obtuvo conocimientos por medio de un cuestionario dirigido a los colaboradores y una entrevista virtual con la jefa de la unidad.

En segundo lugar, fue imperativo obtener información de la mano de la población de estudiantes activos y/o egresados de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador; a través de una encuesta.

6.2. Fuentes Secundarias.

Para esta investigación, fue toda documentación oficial original proporcionada por el objeto de estudio, recolectada a través de: artículos virtuales en la web, proyecto de la unidad, libros de textos sobre evaluación del desempeño, gestión administrativa y proceso administrativo, leyes y reglamentos que rigen el marco legal, trabajos de graduación y publicaciones realizadas en los medios de comunicación, entre otros.

7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de recolección de datos y que ha sido procesada con anterioridad. Los datos antes mencionados fueron analizados e interpretados; separando los elementos básicos de cada ítem y de esa forma examinados detalladamente, para luego encontrar el significado que ayuda para la elaboración del diagnóstico de la información que detalla la situación en la que se encuentra el objeto de estudio.

8. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRAS.

8.1. Universo.

Para el caso de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, se tomó en cuenta dos universos:

Universo 1: Estuvo compuesto por las 3 personas encargadas de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Universo 2: Para fines de la investigación, el universo estaba compuesto por la población estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de El Salvador, el cual está

conformado por un total de 7,298 estudiantes. (Dato extraído de la página web de la Secretaría de Asuntos Académicos, de la Universidad de El Salvador para el ciclo 1 del año 2023)

8.2. Muestra.

En este caso se tomaron dos tipos de muestreos, el no probabilístico y el probabilístico:

Muestreo no Probabilístico: Para la realización de la investigación, se tomó como muestra a las tres personas encargadas de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Muestreo Probabilístico: Para la realización de la investigación, se tomó como muestra la población finita conformada por 7,298 estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

8.3. Determinación de la Muestra.

Para la realización del cálculo del muestreo probabilístico, se tomó como muestra a los 7,298 estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y se hizo uso de la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad a favor (0.5)

Q = Probabilidad en contra (0.5)

N = Tamaño de la población (7,298)

E = Error permitido (0.09)

Sustituyendo los datos en la fórmula, quedó de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(7,298)}{(7,298 - 1)(0.09)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{7009.00}{60.07}$$

$$n = 116.69$$

n = 117 Tamaño de la muestra

La muestra calculada para una población de 7,298 estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas, fue de 117 personas.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BOLSA DE TRABAJO.

El diagnóstico es de suma importancia ya que es la base sobre la que se toman las decisiones para la realización del trabajo de investigación, en él se encuentran todas las hipótesis de las que se parte o se inicia al planear la investigación futura y los posibles efectos dentro del sistema luego de la introducción de la nueva propuesta a realizarse.

El presente estudio tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual y del entorno, cuyo interés es establecer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE BTUES.

1. GENERALIDADES

La encuesta dirigida a los estudiantes, **(Ver anexo N° 1)** fue contestada mayormente por estudiantes del sexo femenino, representando estos el 66.1% y el resto fueron del sexo masculino representando el 33.9% restante. **(Ver anexo N° 4, pregunta 1)**

En la encuesta dirigida a los estudiantes se constató que sus edades, en su mayoría, oscilan entre los 20 y 30 años, de igual manera solo la minoría oscila entre las edades de 31 y 50 años. Esto indica que la Bolsa de Trabajo, cuenta con un mercado potencial joven para ofrecer como mano de obra a las instituciones públicas y privadas del país, pero a su vez también podrían ofrecer mano de obra, ya con experiencia laboral y conocimientos previos adquiridos en trabajos o empleos anteriores. **(Ver anexo N° 4, pregunta 2)**

La mayoría de estudiantes que contestaron la encuesta fueron estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, (el 64.4% de los encuestados) dentro de los cuales se encontraban en calidad de egresados, así como también aun cursando materias de la carrera. **(Ver anexo N° 4, pregunta 3)**

La mayor cantidad de los estudiantes encuestados se encuentran en un nivel de estudio de egresado o que también están cursando sus últimos años de su carrera (cuarto y quinto año) por lo que sus respuestas y resultados obtenidos en la investigación son de personas que, debido al avance

de sus carreras, ya se encuentran buscando un empleo en la mayoría de los casos. (**Ver Anexo N° 4, Pregunta 4**)

2. MERCADO DE TRABAJO

Como resultado de la investigación se pudo determinar que se cuenta con un mercado potencial y con intenciones de hacer uso de los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, ya que, en cuanto a posibles usuarios, los estudiantes manifiestan que les gustaría que algunas empresas del país les brindaran la oportunidad de trabajar en ellas y que la conexión entre los estudiantes y dichas empresas; fuera por medio de la institución objeto de estudio. (**Ver Anexo N° 4, Pregunta 7**)

De igual forma el personal de la BTUES confirma que cuando se publican oportunidades de empleo en su portal de Facebook, (actual y principal forma de dar a conocer las ofertas de empleo) se refleja una participación considerable de muchos estudiantes mediante el envío de sus currículum vitae u hojas de vida, a través de los medios de recepción establecidos para tal objetivo (que principalmente está confirmado por un correo electrónico destinado para recibir todas las hojas de vida de los participantes), pero cabe destacar que según información proporcionada por la colaboradora de la misma, que se encarga del correo electrónico; de dicha participación se carece de información certera en cuanto a la colocación de los estudiantes debido a que una vez se envían las hojas de vida solicitadas por las organizaciones, estas últimas en su mayoría pierden comunicación, a pesar de intentar contactarlas y restablecer la comunicación. Con lo cual antes mencionado se deduce la falta de una base de datos efectiva que funcione para sacar datos estadísticos en cuanto a participación, colocación, etc. Sin embargo, si se cuenta con un registro para contabilizar las ofertas, alianzas y número de profesionales contratados, (**Ver anexo N° 8,**

pregunta 14) de los cuales se maneja un número certero de que se han contratado 4 estudiantes, sin embargo, como se mencionó anteriormente, este número podría ser mayor.

Sumado a que el 47.5% de los estudiantes expresaron que su estado laboral, era “desempleado”, por lo que, en algún momento podrían tomar la decisión de buscar un empleo y acudir a entidades de intermediación entre oferentes y demandantes de un empleo; como lo es la Bolsa de Trabajo de La Universidad de El Salvador. La cual podría prestar sus servicios para que dichos estudiantes puedan participar en convocatorias de trabajo, y de esa forma convertirse en usuarios, **(Ver anexo N° 4, Pregunta 5)** ya que, la mayoría de los que manifestaron estar en una situación de desempleo, también dicen estar en busca de uno. **(Ver Anexo N° 4, Pregunta 6).**

De igual forma cabe destacar que la mayoría, de los estudiantes conocen sobre la existencia de la referida unidad organizativa, por lo que, aun siendo usuarios de ella, o no; estos últimos podrían fácilmente participar en futuras convocatorias que fueren de su interés, e incrementar el número de usuarios. **(Ver Anexo N° 4, Pregunta 8)**

Por otra parte, según la entrevista al personal, manifiesta que se cuenta con alrededor de 180 empresas nacionales, inscritas como oferentes de empleo para estudiantes de la Universidad de El Salvador, además, también brindaron el tipo de formulario que tiene que completar para la inscripción. **(Ver anexo N° 7)**

Adicionalmente, a través de la encuesta dirigida a los estudiantes, se pudo determinar que la mayoría de ellos, acudiría a los servicios ofrecidos para la búsqueda de empleo. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 20)** Lo cual ratifica la aseveración sobre el mercado potencial, mencionado en el primer párrafo del presente apartado.

3. COMUNICACIÓN CON EL MERCADO.

En la encuesta dirigida a los estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas, se pudo observar que el principal medio de comunicación, mediante el cual se da a conocer la unidad organizativa, así como sus servicios ofrecidos, es a través de las redes sociales, específicamente la página con la que cuentan en la red social FACEBOOK. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 10 y pregunta 19)**

Al igual que a través de la entrevista, en la encuesta dirigida a la población estudiantil, se determinó que se cuenta con una página en la red social FACEBOOK, en la cual se publican las ofertas laborales para que los estudiantes de la Universidad de El Salvador se den cuenta de las oportunidades de empleo que existen y de las empresas que están ofertando dichas oportunidades.

Además, la mayoría de los estudiantes expresaron haber visto publicidad relacionada a alguna oportunidad de empleo **(Ver Anexo N° 4, pregunta 18)**. Sin embargo, estos mismos, tanto los que manifiestan haber visto dicha publicidad, como los que no lo han hecho, consideran que debería existir mayor publicidad para dar a conocer la entidad y los servicios ofrecidos; por lo tanto, los diferentes tipos de estrategias o los anuncios realizados por, no son lo suficiente para tener una buena relación o cercanía con los estudiantes, y de igual forma su página con la que cuentan en la red social de FACEBOOK. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 17)**

Por otra parte, según resultados obtenidos mediante la encuesta dirigida a los estudiantes, se pudo observar que la mayor parte de ofertas de empleo son referente al área de economía, por ejemplo: Asistente administrativo, Auxiliar Contable, Cajero, etc. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 19)**

La pregunta en la que se consultaba cómo definen, o dicho de otra forma, que es la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, por parte de los estudiantes de la Facultad de Ciencias

Económicas, fue respondida solamente por el 31% de los encuestados, correspondiente a los que respondieron “sí tener” conocimiento de la existencia de la unidad que es objeto del presente estudio (**Ver Anexo N° 4, pregunta 8**) de los cuales poseen definiciones claras en cuanto al concepto, definiéndola como una plataforma o medio de intermediación donde publican ofertas de empleo para facilitar a los estudiantes y egresados de la Universidad a la inserción laboral. Lo anterior contribuye a la investigación, ya que se logró identificar que poseen definiciones claras y que describen las funciones llevadas a cabo o beneficios ofrecidos. (**Ver Anexo N° 4, pregunta 9**)

Dar a conocer los servicios ofrecidos al público, en este caso a los estudiantes, es de mucha importancia, ya que, si estos los conocen, querrán y/o podrán hacer uso de ellos según sus necesidades; y se tendrá como resultado el aumento de usuarios. Según los datos obtenidos, se identificó que los estudiantes dicen no conocer cuáles son los servicios que se ofrecen, tanto para los estudiantes como para las empresas. (**Ver Anexo N° 4, pregunta 12**)

Sin embargo, se buscó indagar si los estudiantes contaban con el mínimo conocimiento en cuanto a si conocen sobre los servicios que se ofrecen la mencionada unidad organizativa; es decir, no de forma específica de cada uno de los servicios, sino más bien enlistando una serie de definiciones que engloban funciones de forma general entre los que se encuentran, dos correctos y uno incorrecto, a lo que la mayoría de los encuestados contestaron correctamente manifestando que es una instancia de intermediación laboral para egresado y graduados de la Universidad y que a su vez sirve como medio para que las empresas den a conocer las ofertas de trabajo que poseen. Sin embargo, una minoría de estudiantes tienen una visión errónea, contestando que “sirve para reclutar candidatos entre los que puedan seleccionar para unos puestos concretos”. Lo cual no es

correcto debido a que la bolsa de trabajo favorece o facilita el reclutamiento que están llevando a cabo otras empresas, las cuales hacen uso de los servicios. **(Ver Anexo N° 4, Pregunta 14)**

4. ALCANCES DE LA BOLSA DE TRABAJO.

La bolsa de trabajo de la Universidad de El Salvador existe como derecho indispensable para los estudiantes egresados; encargada de procurar su incorporación al mercado de trabajo profesional. Pero actualmente el servicio ofrecido es alcanzado incluso por estudiantes aún no egresados de sus carreras, según entrevista realizada al personal. Esto demuestra un compromiso y apoyo con los estudiantes en general para poder encontrar un empleo. Y de igual forma, los estudiantes encuestados confirmaron, esta declaración, debido a que en dicha encuesta se pudo observar que los estudiantes tienen conocimiento que se da la oportunidad de participar en las convocatorias a todos los estudiantes, sean egresados, activos e incluso graduados. **(Ver Anexos N° 4, pregunta 11)** Pero siempre siendo estos de la Universidad de El Salvador y no de otras universidades del país, y sobre eso también los estudiantes lo tienen presente, ya que manifestaron conocer que los servicios ofrecidos son solamente para los estudiantes de la UES, y solo una minoría cree que los servicios son para todas las universidades del país, lo cual, dicha afirmación se encuentra errónea. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 13)**

Los resultados de la encuesta, revelaron que los estudiantes, mayormente, no hacen uso de los servicios ofrecidos, ya que la mayoría de los estudiantes encuestados, que corresponde al 90.4 % de ellos, manifestaron nunca haber hecho uso de los servicios ofrecidos por la Bolsa de Trabajo de la Universidad y solo un 9.6% dicen si haber hecho usos. **(Ver Anexo N° 4, pregunta 15)** sobre esto último se pudo observar una relación positiva entre los estudiantes que nunca los han utilizado y los que desconocen dichos servicios, que ésta ofrece, o incluso que desconocen la existencia de

la misma, por lo que, se puede deducir que una de las razones por la cual solo un pequeño porcentaje de los estudiantes (9.6%) ha hecho uso de los beneficios que se ofrecen, es debido al poco conocimiento de dichos servicios (**Ver Anexo N° 5**) o incluso, el bajo porcentaje de utilización se puede deber al desconocimiento total de la existencia de la unidad organizativa. (**Ver Anexo N°6**)

Sin embargo, del dicho porcentaje de estudiantes que si han hecho uso, se consiguió una calificación brindada con base a su experiencia vivida al utilizar los servicios, en donde se obtuvo un resultado de desempeño “regular” para los antes referidos. (**Ver anexo N° 4, pregunta 16**)

5. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO INTERNO.

Es clave mencionar que, a pesar de haber iniciado con un presupuesto asignado para su creación y funcionamiento en el año 2010, actualmente no cuenta con un presupuesto asignado directamente a ella para su sostenimiento, mantenimiento o funcionamiento. (**Ver anexo N° 8, pregunta 8, 20 y 24**)

Además, no se cuenta con documentos normativos, que regulen los procedimientos, comportamiento de sus integrantes o funcionamiento interno en general; como manuales, políticas, reglamentos, entre otros. Bajo esa misma línea, tampoco se cuenta con un organigrama definido. (**Ver anexo N° 8, pregunta 9, 11 y 24**)

Por otra parte, se especificó que el tipo de planeación del trabajo dentro de la unidad, es del tipo operativo, debido a que se encuentra “inmerso del plan anual operativo de la Secretaría de Proyección Social” y no cuenta con uno propio. (**Ver anexo N° 8, pregunta 10**) esto debido a que

la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador está a cargo de la antes mencionada Secretaría de Proyección Social.

Para el buen funcionamiento de una organización y cumplimiento de sus actividades, objetivos o metas, es de mucha importancia contar con el mobiliario, equipo y espacio adecuados, Sin embargo, para el mes de agosto de 2023, momento en el que se ejecutó la entrevista a la coordinadora de la Secretaría de Proyección Social y Encargada de la Bolsa de Trabajo, aun no se contaba con mobiliario, equipo ni espacio designado netamente para la realización de las actividades de esta última. **(Ver anexo N° 8, pregunta 12, 20 y 24)**

Una de las importancias de los métodos o las formas de supervisar el trabajo realizado por el personal, radica en poder definir la eficiencia, eficacia o simplemente cuantificar el trabajo llevado a cabo por los mismos, para el caso de la unidad objeto de estudio, el personal entrega informes de forma semanal y mensual de las actividades realizadas dentro de ella. **(Ver anexo N° 8, pregunta 15)**

Por medio de la entrevista dirigida a la coordinadora se pudo conocer que los principales problemas que actualmente se enfrenta es la falta de conexión o sinergia con otras unidades organizativas pertenecientes a la universidad, sumado a que no se cuenta con el personal asignado directamente. **(Ver anexo N° 8, pregunta 20 y 24)** Sobre esto último, se expresa que es necesaria la incorporación de más personal para dicha unidad, debido a que el personal que actualmente la administra, es en realidad fuerza laboral designado para la Secretaría de Proyección Social. **(Ver anexo N° 8, pregunta 25)** por lo que la normativa que los rige, también es la misma que se utiliza en esta última. **(Ver anexo N° 8, pregunta 19)**

También se pudo identificar, a través de la entrevista, algunos factores externos que han influido negativamente en el desempeño o ejecución de las actividades. Dentro de las cuales se pueden mencionar la virtualidad mantenida desde el año 2020, debido a la pandemia de COVID-19, sumado a que en el año 2023 se realizaron los juegos centroamericanos y del caribe dentro de las instalaciones de la Universidad, los cuales provocaron que las actividades que comenzaban a retomar su normalidad, retornaran a la virtualidad nuevamente y no se pudieran desarrollar plenamente. **(Ver anexo N° 8, pregunta 26)**

Cabe mencionar que la coordinadora también reveló que, a corto plazo, se tiene intenciones de vincular el trabajo con otras unidades pertenecientes a la Universidad de El Salvador; A mediano plazo, se pretende reactivar una carta de entendimiento con el Ministerio de Trabajo; Y a largo plazo, lograr que se tenga un espacio dentro del sistema Prometeo para que los estudiantes puedan aplicar desde ahí a las oportunidades de empleo que ofrezcan las empresas. **(Ver anexo N° 8, pregunta 27)**

Además, se determinó la importancia y la necesidad de un diagnóstico del cómo se encuentra la unidad, esto con el objetivo de definir las necesidades de esta y que sirvan como referencia para la toma de decisiones y mejora de la operatividad en general, o haciendo énfasis en todas las deficiencias, así como también esas características y recursos que se puedan aprovechar y potenciar. Lo cual, todo lo anterior, fundamenta la importancia del presente trabajo de investigación. **(Ver anexo N° 8, pregunta 28)**

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

6.1. MÉTODO UTILIZADO.

Para la presente evaluación se empleó el método de escala gráfica, en su variante “Discontinua”, la cual permitirá una visión integral y resumida de las características del desempeño de la organización.

VARIABLES E INDICADORES.

Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores
Evaluación del desempeño/ Productividad	Rendimiento de la Bolsa de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Organización • Interacción • Necesidades • Difusión • Calidad • Eficiencia • Accesibilidad • Eficacia. • Alcance

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Hipótesis General	Variable independiente	Indicadores
Con la realización de una evaluación del desempeño de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador se determinará el rendimiento de la Bolsa de Trabajo, para hacer	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Organización • Interacción • Necesidades • Difusión
	Variables Dependientes	Indicadores

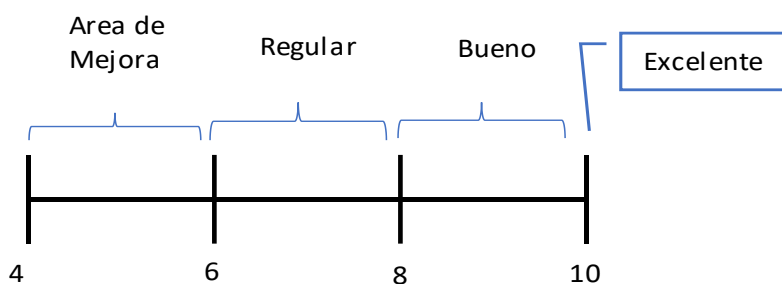
la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa que contribuirá en el mejoramiento de sus funciones.	Determinar el rendimiento de la Bolsa de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Alcance • Eficiencia • Accesibilidad • Eficacia.
--	--	--

6.2 DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y PONDERACIÓN.

A continuación, se especifica la calificación final donde se clasificará o ubicará el desempeño de la Bolsa de Trabajo, desde una forma cualitativa y cuantitativa en el cuadro de ponderación y en el de descripción de los criterios del desempeño.

Ponderación:

Escala	Criterio de desempeño	Rango
A	Excelente	10
B	Bueno	De 8 a menor que 10
C	Regular	De 6 a menor que 8
D	Área de Mejora	De 4 a Menor que 6



Descripción de criterios de desempeño:


Criterios de desempeño	Descripción
Excelente (A)	La Bolsa de Trabajo cumple total y satisfactoriamente con el requerimiento mínimo para el desarrollo de sus actividades y hace más de lo requerido.
Bueno (B)	La Bolsa de Trabajo cumple con el requerimiento mínimos para el desarrollo de sus actividades.
Regular (C)	La Bolsa de Trabajo cumple ocasionalmente con el requerimiento mínimos el desarrollo de sus actividades.
Área de Mejora (D)	La Bolsa de Trabajo no cumple con el requerimiento mínimo para el desarrollo de sus actividades.

6.3. LINEAMIENTOS PARA LA PUNTUACIÓN Y CÁLCULO DE NOTA

La puntuación y cálculo de nota asignada será de la siguiente manera:

- Cuando se asigne la categoría “Área de mejora” (D); esta puntuará “4”
- Cuando se asigne la categoría “Regular” (C); esta puntuará “6”
- Cuando se asigne la Categoría “Bueno” (B); esta puntuara “8”
- Cuando se asigne la categoría “Excelente” (A); esta puntuará “10”
- Para el cálculo de Promedio de evaluación, se hará sumando las puntuaciones asignadas y dividiendo el total resultante entre el número de puntuaciones.
- Para el cálculo de la Nota Global, se hará sumando los promedios de evaluación y dividiendo el total resultante entre el número de promedios de evaluación.

6.4 APLICACIÓN DE ESCALA GRAFICA




PROCESOS		D	C	B	A
1	Los procesos, comportamiento de sus integrantes o funcionamiento en general se encuentran definidas de forma clara.	X			
2	La Bolsa de Trabajo cuenta con documentos normativos que regulen o estipulen los parámetros a seguir. Como, por ejemplo, filosofía, o políticas internas.		X		
Promedio de evaluación.		5.0			

Criterio de Evaluación:

Los procesos desarrollados o llevados a cabo dentro de la Bolsa de Trabajo no se encuentran definidos de forma oficial y/o plasmadas en algún tipo de documento que referencien los mismos.

La Bolsa de Trabajo no cuenta con documentos que establezcan una guía a seguir en cuanto a su funcionamiento en general, pero si cuenta con una misión y visión la cual se puede encontrar en su página web.




ORGANIZACIÓN		D	C	B	A
1	Se cuenta con un organigrama que permita visualizar la estructura interna de forma clara y rápida.	X			
2	Las funciones del personal se encuentran claramente definidas y acordes con los puestos de trabajo definidos en el organigrama.		X		
3	El personal alcanza a cubrir el desarrollo de todas las funciones de la Bolsa de Trabajo de forma eficaz y eficiente.		X		
Promedio de evaluación.		5.3			

Criterio de Evaluación:

La Bolsa de Trabajo cuenta con un Organigrama definido, pero este no es totalmente preciso e incorpora otras unidades que no pertenecen a la Bolsa de Trabajo, además, no cumple los requisitos formales en cuanto a su estructura y elaboración.

Las funciones del personal que actualmente desarrolla actividades de la bolsa de trabajo, si se encuentran definidas y asignadas para los mismos, pero solamente de “mutuo acuerdo” y asignados por la encargada de la Bolsa de Trabajo, ya que no son los plasmados en el organigrama que actualmente se utiliza.

Bajo ese mismo orden de ideas, el personal solamente alcanza a cubrir o ejecutar de forma parcial las funciones de la bolsa de trabajo. Debido a que el personal laborando es menor y no homogéneo con el organigrama.




INTERACCIÓN		D	C	B	A
1	Se lleva a cabo trabajo en conjunto con otras unidades organizativas de la Universidad en lo referente a investigación de necesidades laborales del país y posibles fuentes de trabajo.	X			
2	Mantiene intercambio de información efectiva con otras unidades organizativas de la Universidad con el objeto de tener bases de datos actualizadas para el desarrollo de sus actividades.	X			
3	Se cuenta con relaciones, junto a empresas públicas y privadas, que proporcionen beneficios notorios en lo referente a la colocación de los estudiantes en un empleo.		X		
Promedio de evaluación.		4.6			

Criterio de Evaluación:

Como se reveló en la entrevista a la encargada de la Bolsa de Trabajo, no realizan actividades en conjunto o vinculación de trabajo con otras unidades organizativas.

No se cuenta con una base de datos de todos los estudiantes egresados para la incorporación a la bolsa de trabajo.


Anteriormente existía una carta de entendimiento con el ministerio de trabajo y actualmente se está realizando el esfuerzo por reactivar una nueva carta de entendimiento.



RECURSOS		D	C	B	A
1	El mobiliario y equipo con el que cuenta la Bolsa de Trabajo son los adecuados y suficientes para el desarrollo de sus actividades cotidianas.	X			
2	El espacio físico con el que cuenta la Bolsa de Trabajo es el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.	X			
3	El presupuesto destinado para la Bolsa de Trabajo es el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.	X			
Promedio de evaluación.		4.0			

Criterio de Evaluación:

Actualmente la Bolsa de Trabajo, opera con el mobiliario, equipo, espacio físico, y presupuesto asignado para la secretaria de Proyección Social. Por lo tanto, no es el adecuado ni suficiente para la ejecución de sus actividades.




DIFUSIÓN		D	C	B	A
1	La Bolsa de Trabajo emplea diversas formas de difundir los servicios que ofrece con el objetivo de obtener mayor número de usuarios.		X		
2	Los medios de difusión utilizados por la Bolsa de Trabajo son efectivos y suficientes para que los usuarios y potenciales usuarios conozcan las plazas que empresas ofrecen a través de ella.		X		
Promedio de evaluación.		6.0			

Criterio de Evaluación:

Solamente se utiliza una forma de dar a conocer los servicios ofrecidos y esta es, a través de una página en la red social de Facebook.

Los medios de difusión utilizados por la Bolsa de Trabajo solamente alcanzan a una pequeña parte de los estudiantes y esto se pudo notar en la encuesta dirigida a estos últimos, donde manifestaron que debería de existir mayor publicidad.




CALIDAD		D	C	B	A
1	La atención a los usuarios está orientada a solucionar los problemas que estos manifiestan, en lo relativo a la inserción laboral, brindando apoyo y orientación para ello.			X	
2	Los usuarios perciben alta calidad en los servicios prestados por la Bolsa de Trabajo.		X		
Promedio de evaluación.		7.0			

Criterio de Evaluación:

Hasta inicios del año 2020 se atendía a estudiantes de forma presencial, cuando estos acudían a las instalaciones de la Secretaría de Proyección Social, orientándolos en sus procesos de búsqueda de un empleo e incluso a ayudarles en la elaboración de sus hojas de vida, las cuales posteriormente eran tomadas en cuenta para ser enviadas a ofertas de empleo que las empresas ofrecían a través la Bolsa de Trabajo. Actualmente, con el regreso a la presencialidad, se espera retomar ese tipo de actividades.

Los usuarios manifiestan haber percibido una experiencia y desempeño de la bolsa de trabajo, a través de sus servicios, de “regular”.




ALCANCES		D	C	B	A
1	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes Graduados de la Universidad de El Salvador.			X	
2	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador			X	
3	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes activos, que aun cursan materias de su pensum.			X	
Promedio de evaluación.		8.0			

Criterio de Evaluación:

La Bolsa De trabajo promociona oportunidades de trabajo para los diferentes niveles de estudio, esto en referencia a los requisitos académicos para aplicar a dichas vacantes. Por lo que si


presta sus servicios y están disponibles los beneficios a todos los grupos estudiantiles de la Universidad, que se encuentren interesados en ello, sean estos estudiantes activos, egresados o graduados.



EFICIENCIA		D	C	B	A
1	Los recursos son utilizados conscientemente y no se encuentran fuera de lo aceptable en relación a un gasto excesivo de ellos.				X
2	Los resultados obtenidos en el desarrollo de sus funciones son acordes a los recursos destinados para ello.				X
Promedio de evaluación.		10.0			

Criterio de Evaluación:

Teniendo en cuenta que la unidad objeto de evaluación no cuenta con un presupuesto, espacio, mobiliario ni equipo designado propiamente para el desarrollo de sus funciones; está lleva a cabo sus actividades logrando vincular estudiantes con empresas del país, considerando su pocos o nulos recursos. Por lo tanto, la Bolsa de Trabajo si demuestra total eficiencia en el desarrollo de sus funciones.




ACCECIBILIDAD		D	C	B	A
1	La Bolsa De Trabajo proporciona el o los medios para que los usuarios puedan hacer llegar sus respectivas hojas de vida para aplicar a las diferentes vacantes ofertadas.				X
2	Aplicar a las diferentes vacantes que las empresas ofrecen, a través de la Bolsa de Trabajo, resulta fácil ágil y poco engoroso para los estudiantes.			X	
Promedio de evaluación.		9.0			

Criterio de Evaluación:

La Bolsa de Trabajo pone a disposición correo electrónico en cada una de las ofertas de trabajo que difunde, para que los estudiantes interesados puedan hacer llegar sus respectivas hojas de vida. Además, también agregan número de teléfono y extensión para brindar mayor información y aclarar consultas que surjan entorno a ello.

Por lo que, el proceso de aplicar a las diferentes vacantes ofertadas es fácil ágil y no engorroso para los estudiantes.



EFICACIA		D	C	B	A
1	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de Investigación.		X		
2	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de divulgación de oportunidades de trabajo.		X		
3	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de vincular a los estudiantes con empresas públicas y/o privadas.				X
Promedio de evaluación.		7.3			

Criterio de Evaluación:

La unidad objeto de evaluación tiene dos funciones de investigación, el primero en cuanto a posibles fuentes de trabajo y el segundo sobre las necesidades no cubiertas a nivel nacional. En donde solamente la primera de ellas si es cumplida.

La divulgación de oportunidades de trabajo si se realiza por parte de la Bolsa, pero los estudiantes aun manifiestan debería ser mayor.

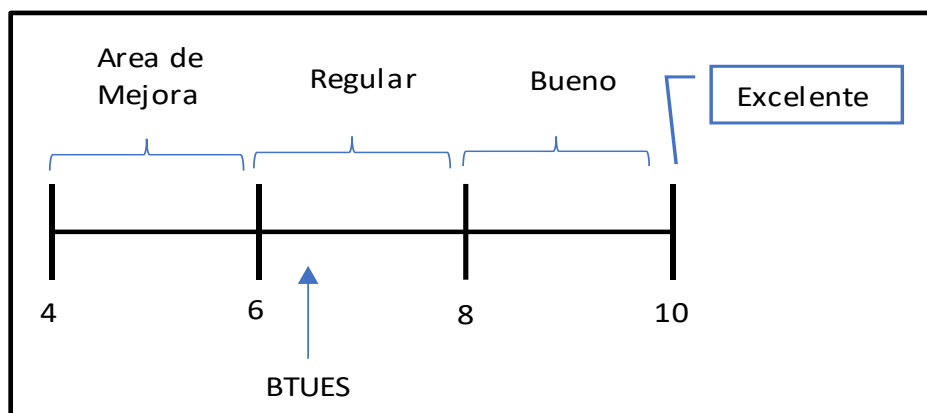
La vinculación de los estudiantes con las empresas públicas y privadas es efectiva debido a que siempre se proporciona, a las empresas ofertantes de un empleo, la información de los estudiantes que han aplicado a las diferentes vacantes e incluso se tiene información de estudiantes contratados por ellas.

6.4.1 NOTA GLOBAL

A continuación, se procederá a realizar la asignación de la nota global para la Bolsa de Trabajo tomando en cuenta los lineamientos anteriormente estipulados, en lo referente al cálculo de la nota global.

RESUMEN	
Procesos	5.0
Organización	5.3
Interacción	4.6
Recursos	4.0
Difusión	6.0
Calidad	7.0
Alcances	8.0
Eficiencia	10.0
Accesibilidad	9.0
Eficacia	7.3
NOTA GLOBAL	6.62

La nota asignada para la Bolsa de Trabajo es de 6.62 la cual situada en el rango de la escala grafica se encuentra en una calificación de “Regular”, donde se puede prestar mayor atención en las áreas de mejora destacadas con un color rojo.



Fuente: Elaboración del equipo de Trabajo de Graduación.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ALCANCES

La investigación se realizó en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, con el objetivo de conocer las necesidades de la población estudiantil y beneficiarlos, a través de oportunidades de empleo.

Los empleados ayudaron proporcionando información requerida para esta investigación, también se obtuvo el apoyo de la coordinadora.

- a) La institución proporcionó, a través de cada reunión con la colaboradora y la entrevista con la coordinadora, información sobre el funcionamiento interno, estructura y composición de su personal.
- b) Con la información obtenida se analizó el beneficio que se construiría al implementar mejoras en el desempeño del objeto de estudio para los estudiantes que soliciten su servicio.

Por otra parte, los estudiantes brindaron información de mucha importancia para comparar y analizar, desde su experiencia o conocimiento sobre la misma.

- a) La investigación permitió que el 69% de los estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas descubrieran la existencia de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador. (**Ver Anexo N° 4, Pregunta 8**)
- b) La población estudiantil se mostró interesada por los servicios que se ofrecen, demostrando el alcance de interés que se obtiene al realizar esta investigación por parte de la comunidad universitaria.

2. LIMITACIONES

- Poca información sobre los registros de los profesionales que obtuvieron un puesto de trabajo gracias a los servicios prestados.
- Las instalaciones de la sede central de la Universidad se encontraban cerradas por remodelaciones y actividades deportivas, por lo que se encontraban suspendidas las

actividades académicas y administrativas dentro del campus. Por esta razón la encuesta tuvo que realizarse de forma virtual. Bajo ese mismo orden de ideas, no favoreció con la disposición de los alumnos para contestar el cuestionario, debido a que la encuesta de forma virtual, en ocasiones resultó más fácil de ignorar y no contestarla. Lo cual dilato el tiempo y costo de la investigación.

- El periodo de tiempo de recolección de la información comprende de seis meses a partir de enero a junio del año dos mil veintitrés.

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

- La Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador no es una unidad organizativa como tal, sino un cargo extra por tiempo indefinido al personal ya existente de la unidad organizativa denominada “Secretaría de Proyección Social”, debido a que los empleados que realizan labores referentes a Bolsa de Trabajo, son en sí, personal de la Secretaría, con sus respectivos puestos de trabajo y actividades en esta última.
- Dentro del objeto de estudio se identificó que no existe ningún tipo de documentos como guía, manuales, entre otros. Que estandaricen los procesos, funciones o actividades para la gestión administrativa en las diferentes etapas del proceso administrativo.
- Entre las Unidades de Administración Académica de las Facultades, y la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, no existe el intercambio de información referente al registro de estudiantes egresados para su inclusión en la bolsa de trabajo.

- Se cuenta con un mercado potencial considerable entre los estudiantes que están dispuestos a hacer uso de los servicios que se ponen a disposición de ellos. Pero estos conocen poco sobre dichos beneficios y los medios y formas que los dan a conocer.

2. RECOMENDACIONES.

- Realizar el nombramiento, por parte de Vicerrectoría Administrativa, de nuevo personal dentro de la Secretaría de Proyección Social, nombrados para Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES) la cual constaría con el personal correspondiente para ejercer funciones netamente relacionadas a la misma.
- Definir en cada una de las diferentes etapas del proceso administrativo el contenido homogenizado y aplicado para que sustenten sus funciones, procesos y actividades dentro de la gestión administrativa.
- Establecer y/o estandarizar procedimientos destinados al intercambio de información entre la Bolsa de Trabajo y las Unidades de Administración Académica de todas las facultades pertenecientes a la Universidad de El Salvador, con el objetivo de crear una base de datos referente a estudiantes egresados que podrían ser promocionados para las diferentes plazas ofertadas por las empresas públicas y privadas del país.
- Mejorar la comunicación o difusión de los servicios ofrecidos, tanto para los estudiantes con el objetivo de mejorar la cercanía entre la organización y estos últimos; como para las empresas públicas y privadas del país, para que estas pasen de ser potenciales usuarios a futuros usuarios, a través de la creación de una imagen atractiva de la BTUES.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (BTUES).

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.

1. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

El desarrollo de la siguiente propuesta se enmarca en facilitar a la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador en el servicio que presta a la comunidad estudiantil, por ello es trascendente considerar el siguiente Modelo de Gestión Administrativo con la finalidad de generar cambios positivos dentro de la Institución, empleando herramientas para mejorar el desempeño del talento humano, cumpliendo con los objetivos con eficacia y eficiencia.

Su factibilidad se enmarca en aplicar un modelo que puede ser implementado en cualquier organismo gubernamental donde se impulse una adecuada gestión en cuanto al servicio que se presta y la correcta utilización de los recursos disponibles para poder realizar con eficiencia y eficacia la gestión comunitaria. En cuanto a los resultados se puede observar que serán a corto y mediano plazo, lo cual será necesario para obtener los objetivos esperados.

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis situacional y por parte de la investigación se puede determinar que existe la necesidad inherente de implementar un modelo de gestión administrativo que solo requiera cambios de mejora en el servicio que ofrece para el beneficio de la comunidad estudiantil, lo que se puede prever como una aceptación, ya que la forma de aplicar

este modelo ayudará a emplear los recursos propios a beneficio de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

2. ALCANCE.

Con la propuesta de un modelo de gestión administrativo se pretende contar con un documento donde los colaboradores puedan visualizar, leer y comprender de forma detallada el proceso administrativo de una manera práctica y ordenada, enfocada en los objetivos y que los oriente en la realización de las actividades diarias. Debe de ser del conocimiento y utilizado por el personal de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, también deberá ser actualizado cuando la jefa de la referida unidad y los colaboradores de la misma, consideren necesario hacer modificaciones, siendo después sujeto a aprobación por la coordinadora de la unidad y después por el Rector de la Universidad de El Salvador.

3. PROPÓSITO.

El propósito de aplicar el modelo de gestión administrativo es para que permita generar cambios estructurales dentro de la Bolsa de Trabajo, empleando herramientas para mejorar el talento humano, generar eficacia y eficiencia, además de producir cambios positivos en la institución.

4. IMPORTANCIA.

La propuesta de un modelo de gestión administrativo representa un elemento esencial para poner en marcha la mejora y continuidad de la unidad, se especifican los pasos a seguir en las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control. La importancia de un modelo de gestión administrativo es clave, ya que sirve como base para la ejecución y

potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y disminuir los efectos negativos o posibles problemas. Esta propuesta es importante, ya que genera para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador un insumo en la gestión administrativa y la fortalece organizacionalmente.

5. BENEFICIOS.

1. Para la Institución.

Los beneficios de la propuesta del modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional, sirve para mejorar el desempeño del personal de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, esto radica en que mediante la utilización de esta herramienta administrativa es posible lograr un ambiente laboral adecuado para aumentar la productividad, creatividad, aprendizaje y adaptación al cambio; estrechando la comunicación entre jefe y empleados dando un mayor equilibrio a la capacidad y competencias, mediante una supervisión que permita al colaborador, emplear su creatividad, habilidades y destrezas.

El trabajo en equipo es un factor que contribuye con la calidad ya que aumenta la productividad, aumenta la sinergia porque al estar coordinados se obtiene mejores resultados que de manera individual. En virtud de lo cual al personal se le debe escuchar sus inquietudes y no ignorar sus problemas, esto permitirá utilizar su récord para promover y no castigar. Para lograr los estándares de calidad es preciso que las personas se sientan seguros en su trabajo. Y qué mejor forma que contar con un nuevo estilo de supervisión y liderazgo, de esta manera la relación entre jefe y empleado se dé con entera confianza y entendimiento.

2. Para los Estudiantes.

Es importante que al estudiante usuario de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador se le brinde un servicio con estándares altamente calificados que alcancen o superen sus expectativas. Este beneficio se logrará siempre y cuando se disponga con personal motivado, eficiente y calificado que esté dispuesto a ayudar al estudiante egresado o graduado en el momento que lo solicite.

6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

a. General.

Desarrollar un modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional, que contribuya en el buen funcionamiento de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

b. Específicos.

- a. Describir de forma adecuada, el contenido homogenizado y aplicado para la Bolsa de Trabajo en las diferentes etapas del proceso administrativo, que sustenten sus funciones, procesos y actividades dentro de la gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional.
- b. Proponer una herramienta administrativa que establezca y ayude a la comprensión del correcto proceso de intercambio de información, entre la Bolsa de Trabajo y otras unidades organizativas de la Universidad de El Salvador que son clave para el cumplimiento de los objetivos de la unidad.

- c. Determinar los costos que conllevaría la incorporación del nuevo personal, que se establecerá como indispensable, para el correcto funcionamiento de la Bolsa de Trabajo.

7. ESTRATEGIAS.

La propuesta pretende lograr los objetivos planteados con anterioridad a través de las siguientes estrategias:

1. Describir cada uno de los elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; los cuales permitan a través de la práctica mejorar su trabajo diario y además les ayude a alcanzar un mayor grado de confianza ante sus colaboradores y público en general.
2. Proponer manuales administrativos: políticas generales y inducción y bienvenida, , con la finalidad de alcanzar mejoras y generar una oportunidad de éxito para la Bolsa de Trabajo.
3. Presentar un plan de implementación de la propuesta para el fortalecimiento organizacional en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, que busque la participación de todos los colaboradores con el fin de contribuir y facilitar cambios de mejora.

B. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

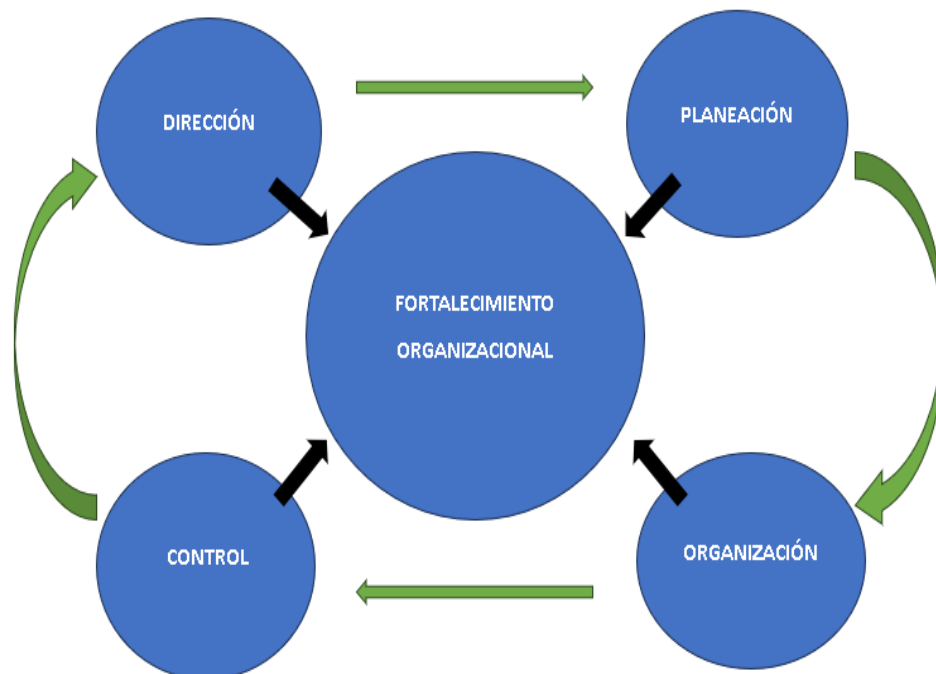
a) INTRODUCCIÓN.

El modelo de gestión administrativo viene transformándose en un instrumento que coadyuva con el desempeño de los recursos económicos, financieros, tecnológicos y humanos en la institución. Este modelo de gestión administrativo representa una alternativa para la unidad y será de gran utilidad para su fortalecimiento organizacional en la búsqueda constante de mejorar las funciones y procedimientos que permitan a la institución alcanzar un óptimo rendimiento administrativo. Este modelo de gestión administrativo permite plasmar información concreta para orientar y facilitar la aplicación de estrategias en la unidad cumpliendo estrictamente lineamientos y principios de gestión administrativa.

b) MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE BTUES.

A continuación, se expone la representación gráfica del modelo propuesto de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional. (**Ver figura N° 5**), la cual comprende un bosquejo de las diferentes etapas que componen la aplicación del proceso administrativo y su relación con la elección de alternativas que sirven de fundamento para solucionar los diferentes problemas que pueda presentar la organización en el logro de los resultados que se pretenden alcanzar.

Figura N° 5: Representación del Modelo Propuesto, según el proceso administrativo de Henry Fayol.



Fuente: Elaboración propia del equipo de trabajo de graduación, tomado del libro de Administración Industrial y General de Henry Fayol.

1. PLANEACIÓN.

La presente propuesta de planeación contiene lineamientos generales para que la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador considere en el desarrollo de su proceso administrativo los siguientes elementos, detallados a continuación:

1.1 Misión.

Somos una institución de facilitadores altamente calificados, dedicados a orientar y apoyar a los estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador, contribuyendo en el

crecimiento profesional del capital humano que requiere la inserción al mercado laboral, mediante estrategias de inserción y desarrollo laboral.

1.2 Visión.

Ser un entorno de comunicación interactivo altamente funcional y ampliamente reconocido por su influencia dentro y fuera de la institución, mediante una herramienta estratégica que vincule de manera efectiva, amplia y vigorosa a los estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador con el campo profesional del país y un medio efectivo de colaboración entre nuestra institución y los sectores productivos y gubernamentales.

1.3 Valores.

1. Respeto: Se considera el respeto como un valor imprescindible en la Bolsa de Trabajo UES, ya que promueve la paz y la convivencia entre las personas; y sirve para promover la cooperación mutua en un ambiente de diálogo que defienda la libertad de expresión y pensamiento de cada uno de los integrantes de la institución y de los estudiantes a atender.

2. Responsabilidad: La responsabilidad se basa en cumplir con las funciones administrativas y operativas en el momento oportuno y según las normas de trabajo establecidas.

3. Trabajo en equipo: Trata de llevar a cabo los compromisos y actividades de forma unificada para el cumplimiento de lo planificado.

4. Compromiso: Enfocarse en las necesidades de los estudiantes como objetivos institucionales primordiales siendo eficientes con el uso de los recursos disponibles.

5. Innovación: Introducir cambios constantes en la oferta de empleos y en los procesos de trabajo con la finalidad de que los estudiantes encuentren diversas alternativas para la búsqueda de empleo.

6. Disciplina: Ejecutar las operaciones y actividades según los procedimientos y las instrucciones dadas por las jefaturas de cada área funcional.

7. Perseverancia: Realizar un esfuerzo continuo en la búsqueda de soluciones a las dificultades a fin de alcanzar los resultados proyectados.

8. Prudencia: Identificar y evaluar las situaciones que son convenientes y las que no lo son a fin de tomar decisiones oportunas.

9. Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales en cada una de las actividades a realizar hacia los estudiantes y compañeros de trabajo.

10. Tolerancia: Mostrar una actitud de comprensión hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.

11. Justicia Social: Construimos un enfoque de desarrollo orientado a la equidad y ejercicio pleno y universal de los derechos humanos para una igualdad a todas las personas y pueblos de las oportunidades que nos brinda la sociedad.

12. Solidaridad: Entendemos que la responsabilidad conjunta con el desarrollo integral del ser humano, es el valor esencial para el logro del bien común y la defensa de la dignidad de las personas indistintamente pertenezcan a cualquier raza u origen.

13. Dignidad: La dignidad humana como un valor inherente a todas las personas de la sociedad que les confiere el derecho de vivir en libertad y en condiciones adecuadas para

desarrollarse como individuos y miembros de una comunidad en todas las dimensiones posibles del ser humano sin violentar sus derechos.

14. Equidad: La equidad de género y en la creencia en la igualdad de derechos entre hombres y mujeres ante la ley y por justicia una equidad de oportunidades, en el acceso y control de los recursos, así como la toma de decisiones en todos los ámbitos de la sociedad ya sean públicos o privados.

16. Transparencia: La transparencia sirve en todos los procesos que se realizan, los recursos y bienes que se dispongan deben de ser para los fines por los cuales la Bolsa de Trabajo fue creada.

17. Coherencia: Se persigue la correspondencia entre la misión, los valores y las acciones que se llevan a cabo en la Institución. Aspiramos a hacer lo que decimos y creemos fielmente en lo que se hace, acorde con las creencias y orígenes.

1.4 Objetivo General.

Contribuir al desarrollo de la institución generando propuestas y coordinando esfuerzos para promover y defender aspectos sociales, e implementar en armonía con la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su reglamento, la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, mediante un sistema que vincule a las organizaciones demandantes con los estudiantes egresados y graduados facilitando su inserción laboral.

1.5 Objetivos Específicos.

1. Crear una oficina para el establecimiento y administración de la unidad como acción de proyección social para insertar a estudiantes egresados y profesionales al mercado laboral.

2. Diseñar e implementar procedimientos, interfaces, bases de datos y demás requerimientos técnicos para facilitar el acceso de usuarios y la eficiencia del espacio virtual que dinamizará la Bolsa de Trabajo.

3. Establecer convenios o cartas de entendimiento con entidades estatales y privadas que faciliten la inserción al mercado laboral de estudiantes egresados y graduados de la UES.

1.6 Estrategias.

Para evaluar el servicio que se presta en la Bolsa de Trabajo es necesario determinar los siguientes factores:

a) De Competitividad.

Para que la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES) pueda desarrollar con éxito la estrategia de competitividad deberá:

1. Cumplir con sus objetivos y metas propuestas de manera eficiente.
2. Ofrecer un excelente servicio con calidad.
3. Implementar nuevas áreas de servicio.
4. Evaluar frecuentemente el trabajo realizado o los proyectos que se han ejecutado.
5. Buscar la excelencia en las actividades realizadas, complementando el trabajo con las diferentes estrategias para mejorar la imagen institucional de la institución y de esta manera logrará alcanzar el reconocimiento ante otras instituciones de su similitud.
6. Deberá capacitar continuamente a los empleados de la institución.

7. Crear y mantener estándares de calidad, de esta manera se podrá mantener una sinergia entre los miembros de la institución y la población beneficiada.

b) De Crecimiento.

La Bolsa de Trabajo deberá siempre buscar los medios con los cuales pueda seguir creciendo en todos los aspectos tanto económicos, talento humano, infraestructura, entre otros.

Entre algunos indicadores para el crecimiento tenemos:

1. Plantearse metas claras.
2. Dar un buen trato a los miembros de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.
3. Mantener siempre en buenas condiciones su infraestructura, esto fortalecerá los planes que la unidad se haya proyectado y permitirá generar un crecimiento en la institución.
4. Demostrar capacidad institucional para la ejecución de proyectos y desarrollo de nuevos servicios.

De esta manera se pretende conseguir apoyo del Estado o financistas privados, para obtener nuevos proyectos y buscar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones internacionales y corporaciones, las cuales les permitan acceder a nuevos campos de acción, generando crecimiento para la unidad.

c) De Diferenciación.

Para esto se mencionan dos estrategias posibles de diferenciación:

1. Ofrecer servicios básicos y conocidos por los usuarios y competir con otros.

2. Ofrecer una variedad de servicios innovadores y garantizar que aporten elementos a los usuarios y financiadores.

Entre algunas indicaciones deberá:

1. Mantener la calidad de los servicios que presta.
2. Acortar los plazos en la prestación de los servicios.
3. Resolución pronta de problemas y ejecución de los proyectos.
4. Cumplir con los objetivos, planes y metas propuestas, y de esta manera creará una buena imagen institucional, manteniendo siempre la diferencia que se realiza un trabajo eficiente.

d) De Alianzas.

Entre algunas alianzas se puede indicar:

1. La búsqueda de entidades públicas que financien los proyectos, en los cuales la unidad tenga objetivos en común, de esta manera se podrá trabajar en nuevas áreas y en conjunto con el Estado.
2. Identificar cooperaciones internacionales con las cuales se pueda trabajar en conjunto los proyectos, de esta manera la institución podrá apoyar con la capacidad operativa para la ejecución de proyectos y la cooperación proporcionará los fondos necesarios.
3. Realizar convenios con empresa privada con posicionamiento en el mercado económico, el cual permita acordar a través de la responsabilidad social una donación directa a proyectos que se ejecuten.

e) De Posicionamiento.

Entre las estrategias que permitirán poder alcanzar su posicionamiento están:

- Fomentar continuamente el trabajo que realiza la institución dando a conocer los proyectos que se van a desempeñar.
- Integrar las estrategias de crecimiento, calidad, competitividad y desarrollo, haciendo que se cumplan todas las actividades propuestas, las cuales permitirán mediante una buena ejecución crear una buena imagen institucional y posicionarse en el sector que las caracteriza.

f) De difusión.

Entre las principales estrategias de difusión:

1. **Propaganda boca a boca:** por medio de la ejecución de proyectos, se puede dar a conocer a la Bolsa de Trabajo y ganarse una excelente referencia por el trabajo que realiza con la sociedad estudiantil de egresados y graduados.
2. **Creación y actualización de página Web en búsqueda de donativos:** es una estrategia que permitirá obtener una ventaja competitiva, ya que por medio de esta se podrá dar a conocer, sus campos de acción, áreas, en fin, todo lo que aborda a la institución, en el cual, el interesado podrá dejar comentarios sugerencias y espacio para hacer denuncias y solicitudes de ayuda o interés del voluntariado. Ésta deberá mantener una actualización constante con los cambios que de igual manera afecta a la sociedad estudiantil constantemente.

3. **Realizar una campaña enfocada en la calidad y servicios:** Dar a conocer por medio de un corto video tipo comercial innovador, la finalidad de la Bolsa de Trabajo, los campos en los que se trata de ayudar a los estudiantes, y lo que se busca alcanzar, para esto se pueden utilizar medios diferentes de comunicación, radio prensa, televisión, y los avances tecnológicos que estén disponibles en el momento.
4. **Eventos:** a través de esta estrategia publicitaria se puede llamar la atención tanto de los usuarios como de los voluntarios dispuestos a apoyar en los proyectos que tiene BTUES, además posibles fuentes procuradoras de fondos, apadrinamiento de proyectos y programas, promoción de nuevos servicios, entre otros.
5. **Mercadeo social:** Pretende generar interés y que se produzca un cambio voluntario y positivo en la conducta del público objetivo, a fin de mejorar el bienestar social. Este pasa de tener un objetivo lucrativo a tener el propósito de establecer relaciones satisfactorias entre la entidad y el público. Entre algunas estrategias de mercadeo social son las siguientes:
 - i) **Estrategias en línea:** Permitirá a la unidad a relacionarse con determinado público objetivo en tiempo casi real a través de vídeos y fotografías. La institución podrá mostrar a sus seguidores sus campañas sociales y compartir información sobre un determinado problema, así como también dar a conocer las ofertas laborales que algunas empresas están ofertando.
 - ii) **Lanzamiento de concursos en redes sociales:** Una de las mejores herramientas para generar notoriedad y atraer usuarios es organizar un concurso de fotos en que los

participantes deben subir una imagen e identificarla con el hashtag de la acción. El uso de etiquetas contribuirá a visibilizar la acción y a viralizarla.

iii) Conmemoración de días mundiales e internacionales: El calendario está lleno de días destacados que poder celebrar y conmemorar en las redes sociales y que pueden dar pie a preparar sencillas acciones, cómo concursos, cuestionarios, votaciones. Este tipo de acciones puede ayudar a ganar relevancia y a promover las campañas y proyectos. El Día Internacional de la Mujer, el Día Internacional del niño y niña, el Día Mundial de los Océanos, el Día del Planeta Tierra, Día del Trabajo, entre otros. Encontrar las fechas que mejor encajen con los proyectos y compromisos será el mayor reto.

iv) Monitorear las redes sociales: Analizar la conversación social generada en las redes sociales en torno a los términos relacionados con las actividades no lucrativas a las que se dedica la Bolsa de Trabajo. Esto nos dará una idea de qué opinión se genera en las redes sociales, cuáles son los temas que más interesan o cuál es la reputación de la institución.

g) Relaciones Públicas.

Se propone para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador un plan de relaciones públicas ya que, entre organizaciones y públicos, se da un intercambio de valor que beneficia a ambas partes, la institución puede transmitir su mensaje y generar una percepción positiva de sus servicios, mientras que el público, consigue una visión más transparente de la organización y obtiene información que pueda resultar potencialmente interesante.

Entre algunas funciones deberá:

1. Realizar estudios de mercado para analizar temas de tendencia y opiniones, comprender el entorno es fundamental para las relaciones públicas.
2. Gestionar contactos y relaciones con las empresas en busca de nuevas oportunidades.
3. Organizar diferentes eventos que se encarguen de gestionar un lanzamiento o tema estratégico que pueden ser variados, llamando la atención del público.
4. Preparar, aprobar y difundir noticias a los medios de comunicación a través de comunicados de prensa e invitación a los medios.
5. Gestionar crisis y proteger la reputación de la Bolsa de Trabajo; ninguna organización está libre de cometer un error o verse en una situación inesperada que genere crisis de reputación, por lo tanto, se debe tener un plan de contingencia y una estrategia de comunicación que minimice los comentarios negativos y daño a la imagen de la institución.

2. ORGANIZACIÓN.

Esta fase corresponde a asignar tareas, responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros, luego identificar sus necesidades, para que estas funcionen de la mejor manera, integrando las mismas hacia el logro de los objetivos.

La Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador debe establecerse de acuerdo a las funciones que realizan y las unidades existentes.

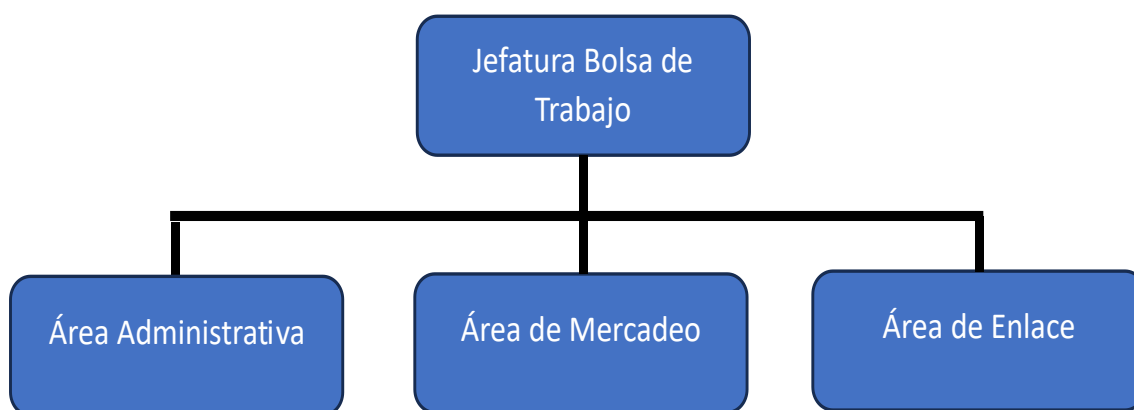
2.1 Organigrama.

Para que la Bolsa de Trabajo lleve en forma más ordenada y eficiente las actividades administrativas, se propone la siguiente estructura organizativa, la cual se elaboró tomando en

cuenta las necesidades actuales, además se determinó que estructura organizacional de tipo mixto es la que más se adapta a la institución.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

**ORGANIGRAMA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
(BTUES)**



Fuente: Organigrama elaborado por el equipo de Trabajo de Graduación.

2.2 Descripción de Niveles Jerárquicos.

Los niveles jerárquicos en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador definirán el grado de autoridad y responsabilidad de cada unidad en particular con relación a las demás. Para una correcta clasificación de los niveles, con poder de decisión y de acuerdo a expuesto anteriormente, se propone los siguientes niveles jerárquicos:

- a. **Nivel Directivo:** Está compuesto por la Jefatura de la Bolsa de Trabajo la cual está a cargo de un jefe o jefa de la unidad.

- b. **Nivel Operativo:** Está compuesto por: Área Administrativa; que a su vez está integrada por el o la Asistente Administrativo. Seguido del Área de Mercadeo; que a su vez está integrada por el Encargado de Comunicación y el Diseñador Gráfico. Finalmente, el Área de Enlace; integrada por el Promotor de Talento y el Analista de Perfiles Postulantes.

2.3 Manual de Inducción y Bienvenida.

La estructura de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, permite reunir todas estas actividades en un manual de bienvenida que ayudará al nuevo empleado a tener una visión global, de su actividad y de sus metas. Contiene lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos, vacaciones, permisos, entre otros. Así como las normas relacionadas de carácter disciplinario. (**Ver Anexo N° 11**).

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la unidad es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características que posee la institución.

Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El responsable de la inducción será el/la coordinadora de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo esta actividad se utilizará una serie de pasos como guía en donde se detallan aspectos que el nuevo trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán encomendadas:

Se propone la siguiente guía de inducción para los nuevos colaboradores:

- a. Darles a conocer los aspectos generales de la Bolsa de Trabajo.

- b. Proporcionar el Manual de Inducción y Bienvenida.
- c. Realizar un recorrido por las instalaciones presentando el nuevo integrante a todos los empleados.
- d. El coordinador de área presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y delegará a la persona que se encargará del adiestramiento técnico necesario en el puesto a desempeñar.

2.4 Manual de Políticas Generales.

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que ejecuta la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, se recomienda que las políticas se creen basándose en las necesidades y limitaciones que adolece la institución, las cuales no han sido contempladas en la Ley y Reglamento existente.

En la presente propuesta se considera necesario aplicar en la Bolsa de Trabajo un Manual de Políticas generales. (**Ver anexo N° 9**).

El implementar un Manual de Políticas en la unidad tiene como propósito integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deberán realizar para que se opere de acuerdo a las necesidades de la institución, además de proporcionar elementos de apoyo en la toma de decisiones y servir de guía en la inducción de nuevos empleados. Éste incluye las intenciones o acciones generales de la Rectoría, establece las líneas de guía y es un marco legal dentro del cual el personal puede obrar las actividades y objetivos; es por esto que las políticas generales van a marcar cuáles son las intenciones y criterios en el ámbito laboral con los usuarios de la Bolsa de Trabajo.

Además, deberá ser consciente de que, a raíz de estas políticas, se crearán otras políticas específicas para distintas áreas de la institución, por ello deben formalizarse de forma que vayan en concordancia con la estrategia institucional y el cumplimiento de los objetivos generales de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

3. DIRECCIÓN.

Esta fase de la propuesta puede definirse como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, se refiere a la responsabilidad que tiene todo administrador de influir en su personal ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente ya con más frecuencia delegando dicha autoridad, así también se debe vigilar simultáneamente para que estos cumplan con las expectativas deseadas.

A continuación, se describen los elementos que integran el modelo de dirección que se propone:

3.1 Liderazgo.

Las acciones propias de liderazgo se llevarán a cabo para involucrar a los trabajadores de la Bolsa de Trabajo y así conseguir unos determinados objetivos en común. Esto debido a que el liderazgo es una capacidad con la que contarían los dirigentes para poder influir, organizar y motivar a las demás personas que se encuentran bajo su cargo.

La orientación a resultados facilitará claramente el liderazgo en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, ya que se está, ante un ámbito que corresponde más a los líderes, aun cuando, evidentemente, estos deberán tener un papel muy relevante en la implementación de los sistemas que le dan soporte.

Se propone un liderazgo orientado a resultados, ya que busca lo mejor del desempeño propio y de los demás estableciendo unos objetivos medibles, que representen un reto, y calculando los riesgos que conllevan. Se trata de un liderazgo que aprende de forma constante y enseña a otros a mejorar.

De este modo el liderazgo se iniciará cuando la misión de la Bolsa de Trabajo se hace viable, se concreta mediante la definición de la estrategia que respeta la identidad de la misma y se implementa a través de las decisiones que se toman sobre qué actividades llevar a cabo y cómo ejecutarlas, así como la distribución de los recursos y las políticas a desarrollar, con el fin de garantizar que el personal desempeñe su labor con una filosofía de trabajo en equipo, por lo que la dirección debe convertirse en un líder en la administración y conducción de la Bolsa de Trabajo.

El líder que se espera potenciar, debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones recomendadas:

1. Distinguir, capacitar y fortalecer a los colaboradores de la Bolsa de Trabajo como piezas fundamentales de la institución.
2. Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso del trabajo en equipo.
3. Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la unidad.
4. Anteponer la responsabilidad personal.

3.2 Motivación.

A menudo se escucha lo importante que es estar motivado para lograr lo que uno se propone. Más, en tiempos de crisis, parece que hace falta doble dosis de motivación para llegar a dicho lugar tan preciado.

El personal al encontrarse motivado, mantendrán un estado interno que active, dirija y mantenga la conducta, del personal antes mencionado, hacia metas o fines determinados; será un impulso que mueva a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación debido a que es la causa del comportamiento. Es lo que le dará energía y dirección a la conducta.

La motivación laboral y la cultura organizacional, constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales.

Las personas que colaboran en la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador deben tener claro los siguientes indicadores:

1. Es una Unidad en proceso de crecimiento y de transformación.
2. Necesita perfiles completos y muy alineados con sus retos globales, más allá de las necesidades específicas de cada unidad.
3. Está en constante proceso de cambio, así que las personas que se incorporan a laborar en este tipo de instituciones han de ser promotores del mismo, proactivas, dinámicas, flexibles, muy capacitadas (conocimiento y experiencia), comprometidas, alineadas con los valores y la misión para dar respuestas a situaciones difíciles y exigentes con entusiasmo y motivación constante.

Dentro de esta técnica se pretende implementar un sistema de incentivos en efectivo que motiven a los empleados a desempeñarse de una mejor manera, así como también aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- a. **Reconocimiento:** Ajuste salarial en comparación con el alto costo de la vida y en relación a los precios de canasta básica cada cierto periodo de tiempo, esto viene a favorecer a los trabajadores y sus familias. Estará determinada de acuerdo a la evaluación de desempeño y que haya obtenido un porcentaje sobresaliente.
- b. **Celebración de días festivos:** Organizar y programar celebraciones de los días festivos como: día de la mujer, día de la madre, día del padre, día de la amistad, cumpleaños, navidad, fin de año, entre otros, para mejorar las relaciones interpersonales e integrar más al personal.
- c. **Ascenso y promoción:** Realizar como primera opción convocatorias internas cuando haya plazas vacantes y se disponga con recurso humano con experiencia y capacidad.

3.3 Comunicación.

La clave para que cualquier relación funcione y se puedan prevenir conflictos es la comunicación. Esto es cierto en diferentes sentidos de la vida diaria, tanto en las relaciones interpersonales como en el aspecto empresarial.

Por tanto, se propone el desarrollo de un plan de comunicación empresarial, en el que se describan los valores de la organización y las estrategias para manejar situaciones cotidianas o crisis dentro de ella.

El flujo de información es el proceso que se realiza dentro del interior de la Bolsa de Trabajo, importante para transmitir ideas, pensamientos, tomar decisiones, sentimientos, entre otros, con el objetivo de que sean entendidos y aplicados en algo de interés común o particular por los empleados.

Algunas recomendaciones para que se mantenga una excelente comunicación dentro de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador serían:

1. **Políticas de comunicación interna y externa:** Es importante establecer formalmente algunos espacios y normas básicas de comunicación y participación.
2. **Uso de correos electrónicos, mensajes o chats:** Se propone optar por consensuar normas alrededor del uso de emails a modo de limitar su volumen excesivo, por ejemplo, estimulando su uso para compartir información, también se puede clarificar las normas sobre el uso de mensajes o chats (temas, grupos, horarios), expectativas de tiempo de respuestas entre otros.
3. **Reuniones:** Se propone establecer reuniones generales de todo el equipo, de equipos individuales, con coordinadores. Es útil contar con un espacio al menos una vez al mes y definirlos entre algunas reuniones:
 - a. **Informativas:** que pueden en principio involucrar a todo el equipo, ser breves y ejecutivas, para repasar avances en proyectos, proyectos nuevos, agenda para el próximo mes, novedades, informes entre otros.

b. Para discutir un proyecto o iniciativa, lecciones aprendidas u otro tema sustantivo, las cuales pueden ser largas, la participación más selectiva, según el tema a tratar.

c. Para discutir tema institucional, por ejemplo, objetivos de un plan, entre otros.

d. Para tomar decisiones, donde la participación puede ser más selectiva.

4. **Retroalimentación continúa:** En la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador la comunicación que existe es exclusiva para informar aspectos relacionados con las labores. Por lo que se recomienda para mantener y mejorar dicha comunicación, tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

a. Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y anuales.

b. Actualizar el periódico mural que informa sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de BTUES, cumpleaños entre otros.

c. Realizar un informe de los temas tratados en las reuniones para que la información sea analizada.

d. Realizar retroalimentación para asegurar que el mensaje ha sido comprendido.

5. **Derechos de autor:** Los derechos de autor correspondientes a los textos, documentos, publicaciones, imágenes, y otros materiales escritos y / o audiovisuales generados por integrantes del equipo de trabajo en su calidad de tales son cedidos a la Bolsa de Trabajo para su uso y difusión.

6. **Discriminación o acoso:** Se puede incluir una política específica para estos casos indicando que no se tolera la discriminación o el acoso bajo ninguna circunstancia y pautando un proceso a seguir en caso de que ocurra.

3.4 Toma de Decisiones.

La toma de decisiones en una organización es el proceso mediante el cual sus integrantes seleccionan, entre varias alternativas, aquellas que están alineadas con el propósito, necesidades y objetivos de la organización.

La importancia de la toma de decisiones en una organización radica en el alcance de su propósito. Contribuye a la productividad porque reduce los tiempos de reacción y permite la apertura de nuevas y mejores oportunidades que ayuden al desarrollo de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador. Entre mejores y más acertadas sean las decisiones que se tomen en todos los niveles de la institución, mayor será el beneficio y el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de la toma de decisiones en la Bolsa de Trabajo comienza con la detección de una situación que rodea algún problema, seguidamente viene el análisis y la definición del problema. Es necesario conocer los factores internos de BTUES, como son la cultura, manuales, políticas, ya que a cada problema le corresponde una metodología para abordarlo, comprenderlo y resolverlo. Tomar una decisión por tomarla no es adecuado, estas posibles opciones deben ser evaluadas con el fin de escoger la que mejor se ajuste a las necesidades.

La toma de decisiones invade las cuatro funciones administrativas, planeación, organización, dirección y control, pero corresponde a la Jefatura de la Bolsa de Trabajo la que más se enfrenta a problemas repetitivos, y deberá apoyarse de forma eficiente a una pronta resolución de asuntos problemáticos.

Se propone un modelo racional para la toma de decisiones. El término racionalidad se refiere a una “opción” que consiste en la maximización dentro de límites especificados. Esto indicará que el tomador de la decisión puede ser totalmente objetivo y lógico.

Para esto deberá cumplirse lo siguiente:

- a. Sea orientada a un objetivo.
- b. Todas las opciones tienen que ser conocidas.
- c. Las preferencias sean claras.
- d. Cada vez se obtendrían los mismos criterios y alternativas.
- e. No hay limitantes de tiempo ni de costo, por lo que el tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de criterios y alternativas.
- f. La opción final maximizará el resultado. Escogerá la alternativa que califique más alto.

Existen múltiples teorías alternativas para describir el proceso de toma de decisiones, pero el modelo racional sigue siendo el dominante en la literatura administrativa, ya que evita tener que considerar que el tomador de decisiones puede no estar dedicado totalmente a buscar la eficiencia, efectividad y optimización del desempeño.

4. CONTROL.

El control será una etapa primordial en el modelo de gestión administrativo propuesto, debido a que, aunque la Bolsa de Trabajo cuente con excelentes planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la persona encargada de la misma no podrá

verificar cuál es la situación real de la organización sino se emplea un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para la etapa de control se propone seguir un proceso:

1. Establecer estándares: Con forme el paso del tiempo, la Bolsa de Trabajo puede y debe ir modificando, actualizando los diferentes estándares tomando como referencia el desempeño o productividad demostrada o determinada en las diferentes evaluaciones que se irán realizando. Inicialmente se proponen las siguientes los cuales fueron utilizados para la evaluación realizada en el capítulo II del presente trabajo:

- Los procesos, comportamiento de sus integrantes o funcionamiento en general deben encontrarse definido de forma clara.
- Se debe contar con documentos normativos que regulen o estipulen los parámetros a seguir. Como, por ejemplo, filosofía, o políticas internas.
- El organigrama debe permitir visualizar la estructura interna de forma clara y rápida.
- Las funciones del personal deben encontrarse claramente definidas y acordes con los puestos de trabajo definidos en el organigrama.
- Debe cubrir el desarrollo de todas las funciones de la Bolsa de Trabajo de forma eficaz y eficiente.
- Se debe llevar a cabo trabajo en conjunto con otras unidades organizativas de la Universidad en lo referente a investigación de necesidades laborales del país y posibles fuentes de trabajo.

- Se debe mantener intercambio de información efectiva con otras unidades organizativas de la Universidad con el objeto de tener bases de datos actualizadas para el desarrollo de sus actividades.
- Se debe contar con relaciones, junto a empresas públicas y privadas, que proporcionen beneficios notorios en lo referente a la colocación de los estudiantes en un empleo.
- El mobiliario y equipo con el que cuente la Bolsa de Trabajo deben ser los adecuados y suficientes para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- El espacio físico con el que cuente la Bolsa de Trabajo debe ser el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- El presupuesto destinado deber ser el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- Se debe de contar con diversas formas de difundir los servicios que ofrecen con el objetivo de obtener mayor número de usuarios.
- Los medios de difusión utilizados deben ser efectivos y suficientes para que los usuarios y potenciales usuarios conozcan las plazas que empresas ofrecen a través de ella.
- La atención a los usuarios debe estar orientada a solucionar los problemas que estos manifiestan, en lo relativo a la inserción laboral, brindando apoyo y orientación para ello.
- Los usuarios deben percibir alta calidad en los servicios prestados por la Bolsa de Trabajo.
- El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo debe encontrarse disponible para los estudiantes graduados, egresados y activos de la Universidad de El Salvador.
- Los recursos son utilizados deben ser utilizados conscientemente y no encontrarse fuera de lo aceptable en relación a un gasto excesivo de ellos.

- Los resultados obtenidos en el desarrollo de sus funciones deben ser acordes a los recursos destinados para ello.
- La Bolsa De Trabajo debe proporcionar el o los medios para que los usuarios puedan hacer llegar sus respectivas hojas de vida para aplicar a las diferentes vacantes ofertadas.
- Aplicar a las diferentes vacantes que las empresas ofrecen, a través de la Bolsa de Trabajo, debe resultar fácil ágil y poco engorroso para los estudiantes.
- La realización de las actividades debe ser efectiva para el cumplimiento de sus funciones de Investigación, divulgación de oportunidades de trabajo y vincular a los estudiantes con empresas públicas y/o privadas.

2. Medir los resultados: La Bolsa de Trabajo debe realizar evaluaciones periódicamente; de forma sugerible una vez por año. Utilizando el método de escala grafica el cual es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple.

A su vez, se propone el siguiente formulario como instrumento a utilizar:

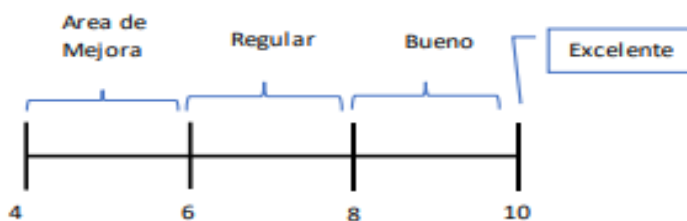


I. DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y PONDERACIÓN.

A continuación, se especifica la calificación final donde se clasificará o ubicará el desempeño de la Bolsa de Trabajo, desde una forma cualitativa y cuantitativa en el cuadro de ponderación y en el de descripción de los criterios del desempeño.

Ponderación:

Escala	Criterio de desempeño	Rango
A	Excelente	10
B	Bueno	De 8 a menor que 10
C	Regular	De 6 a menor que 8
D	Área de Mejora	De 4 a Menor que 6





Descripción de criterios de desempeño:

Criterios de desempeño	Descripción
Excelente (A)	La Bolsa de Trabajo cumple total y satisfactoriamente con el requerimiento mínimo para el desarrollo de sus actividades y hace más de lo requerido.
Bueno (B)	La Bolsa de Trabajo cumple con el requerimiento mínimos para el desarrollo de sus actividades.
Regular (C)	La Bolsa de Trabajo cumple ocasionalmente con el requerimiento mínimos el desarrollo de sus actividades.
Área de Mejora (D)	La Bolsa de Trabajo no cumple con el requerimiento mínimo para el desarrollo de sus actividades.

II. LINEAMIENTOS PARA LA PUNTUACIÓN Y CÁLCULO DE NOTA

La puntuación y cálculo de nota asignada será de la siguiente manera:

- Cuando se asigne la categoría “Área de mejora” (D); esta puntuará “4”
- Cuando se asigne la categoría “Regular” (C); esta puntuará “6”
- Cuando se asigne la Categoría “Bueno” (B); esta puntuara “8”
- Cuando se asigne la categoría “Excelente” (A); esta puntuará “10”
- Para el cálculo de Promedio de evaluación, se hará sumando las puntuaciones asignadas y dividiendo el total resultante entre el número de puntuaciones.
- Para el cálculo de la Nota Global, se hará sumando los promedios de evaluación y dividiendo el total resultante entre el número de promedios de evaluación.



III. APLICACIÓN DE ESCALA GRAFICA

PROCESOS		D	C	B	A
1	Los procesos, comportamiento de sus integrantes o funcionamiento en general se encuentran definidas de forma clara.				
2	La Bolsa de Trabajo cuenta con documentos normativos que regulen o estipulen los parámetros a seguir. Como, por ejemplo, filosofía, o políticas internas.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

ORGANIZACIÓN		D	C	B	A
1	Se cuenta con un organigrama que permita visualizar la estructura interna de forma clara y rápida.				
2	Las funciones del personal se encuentran claramente definidas y acordes con los puestos de trabajo definidos en el organigrama.				
3	El personal alcanza a cubrir el desarrollo de todas las funciones de la Bolsa de Trabajo de forma eficaz y eficiente.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
SECRETARIA DE PROYECCIÓN SOCIAL
BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



INTERACCIÓN		D	C	B	A
1	Se lleva a cabo trabajo en conjunto con otras unidades organizativas de la Universidad en lo referente a investigación de necesidades laborales del país y posibles fuentes de trabajo.				
2	Mantiene intercambio de información efectiva con otras unidades organizativas de la Universidad con el objeto de tener bases de datos actualizadas para el desarrollo de sus actividades.				
3	Se cuenta con relaciones, junto a empresas públicas y privadas, que proporcionen beneficios notorios en lo referente a la colocación de los estudiantes en un empleo.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

RECURSOS		D	C	B	A
1	El mobiliario y equipo con el que cuenta la Bolsa de Trabajo son los adecuados y suficientes para el desarrollo de sus actividades cotidianas.				
2	El espacio físico con el que cuenta la Bolsa de Trabajo es el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.				
3	El presupuesto destinado para la Bolsa de Trabajo es el adecuado y suficiente para el desarrollo de sus actividades cotidianas.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
SECRETARÍA DE PROYECCIÓN SOCIAL
BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



DIFUSIÓN		D	C	B	A
1	La Bolsa de Trabajo emplea diversas formas de difundir los servicios que ofrece con el objetivo de obtener mayor número de usuarios.				
2	Los medios de difusión utilizados por la Bolsa de Trabajo son efectivos y suficientes para que los usuarios y potenciales usuarios conozcan las plazas que empresas ofrecen a través de ella.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

CALIDAD		D	C	B	A
1	La atención a los usuarios está orientada a solucionar los problemas que estos manifiestan, en lo relativo a la inserción laboral, brindando apoyo y orientación para ello.				
2	Los usuarios perciben alta calidad en los servicios prestados por la Bolsa de Trabajo.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

ALCANCES		D	C	B	A
1	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes Graduados de la Universidad de El Salvador.				
2	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador				
3	El servicio y/o beneficios de la Bolsa de Trabajo se encuentra disponible para los estudiantes activos, que aun cursan materias de su pensum.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
SECRETARÍA DE PROYECCIÓN SOCIAL
BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



		←————→			
EFICIENCIA		D	C	B	A
1	Los recursos son utilizados conscientemente y no se encuentran fuera de lo aceptable en relación a un gasto excesivo de ellos.				
2	Los resultados obtenidos en el desarrollo de sus funciones son acordes a los recursos destinados para ello.				
Promedio de evaluación.					



Criterio de Evaluación: _____

		←————→			
ACCECIBILIDAD		D	C	B	A
1	La Bolsa De Trabajo proporciona el o los medios para que los usuarios puedan hacer llegar sus respectivas hojas de vida para aplicar a las diferentes vacantes ofertadas.				
2	Aplicar a las diferentes vacantes que las empresas ofrecen, a través de la Bolsa de Trabajo, resulta fácil ágil y poco engorroso para los estudiantes.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

		←————→			
EFICACIA		D	C	B	A
1	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de Investigación.				
2	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de divulgación de oportunidades de trabajo.				
3	La realización de las actividades es efectiva para el cumplimiento de sus funciones de vincular a los estudiantes con empresas públicas y/o privadas.				
Promedio de evaluación.					

Criterio de Evaluación: _____

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SECRETARIA DE PROYECCIÓN SOCIAL BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR 	
IV. NOTA GLOBAL	
A continuación, se procederá a realizar la asignación de la nota global para la Bolsa de Trabajo tomando en cuenta los lineamientos anteriormente estipulados, en lo referente al cálculo de la nota global.	
RESUMEN	
Procesos	
Organización	
Interacción	
Recursos	
Difusión	
Calidad	
Alcances	
Eficiencia	
Accesibilidad	
Eficacia	
NOTA GLOBAL	
<p>La nota asignada para la Bolsa de Trabajo es de (Colocar resultado) la cual situada en el rango de la escala grafica se encuentra en una calificación de (Colocar resultado), donde se puede prestar mayor atención en las áreas de mejora destacadas con un color rojo.</p>	

3. Comparación de desempeño con el estándar establecido: En este punto, una vez teniendo los estándares establecidos y el desempeño determinado, la persona encargada de la Bolsa de Trabajo deberá realizar el análisis correspondiente para deducir si se alcanzaron o no los resultados esperados.

4. Implementar acciones correctivas para minimizar las desviaciones: Finalmente, una vez se haya concluido si los resultados fueron satisfactorios o insatisfactorios. La persona

encargada de la Bolsa de Trabajo deberá de tomar las acciones pertinentes y adecuadas para cada uno de los resultados obtenidos. Las medidas variarán según sean los hallazgos.

Esquema N° 3: Proceso de Control y sus Etapas como función del Proceso Administrativo.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de graduación, tomando de referencia el documento de Control y Proceso Administrativo: <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>

C. PROCESO PARA LA METODOLOGÍA DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE BTUES, UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICAS Y VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA.

1. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.

Para la elaboración del siguiente proceso se toma como base lo dispuesto en las normas correspondientes, ya aprobadas por las autoridades competentes para ello, las cuales contienen las funciones que corresponde a cada departamento, unidad, área, responsables, etc.

Las normas antes mencionadas para la formulación de la propuesta fueron: Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y el Reglamento General de Proyección Social. Esto con el objetivo de que la propuesta se encuentre en armonía con las disposiciones legales vigentes de la Universidad de El Salvador.

La propuesta tiene como objetivo estandarizar el proceso de intercambio de información entre la Bolsa de Trabajo (a través de la Secretaría de Proyección Social), Vicerrectoría Administrativa y las Unidades de Administración Académica de todas las facultades que conforman la UES, atendiendo a lo establecido en los Art. del 70 al 74 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, Art. 10 y 16 literal “m” del Reglamento General de Proyección Social.

Con lo anterior se pretende facilitar el entendimiento y ejecución del proceso de actualización de la Bolsa de Trabajo, en lo que respecta a base de datos de ofertas de trabajo, como también, estudiantes egresados y graduados de la UES y mejorar el funcionamiento de la BTUES.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES.





Las funciones que atribuyen las normas jurídicas competentes a las entidades involucradas en el intercambio de información necesaria para el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo, se pueden visualizar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1: Identificación de Funciones

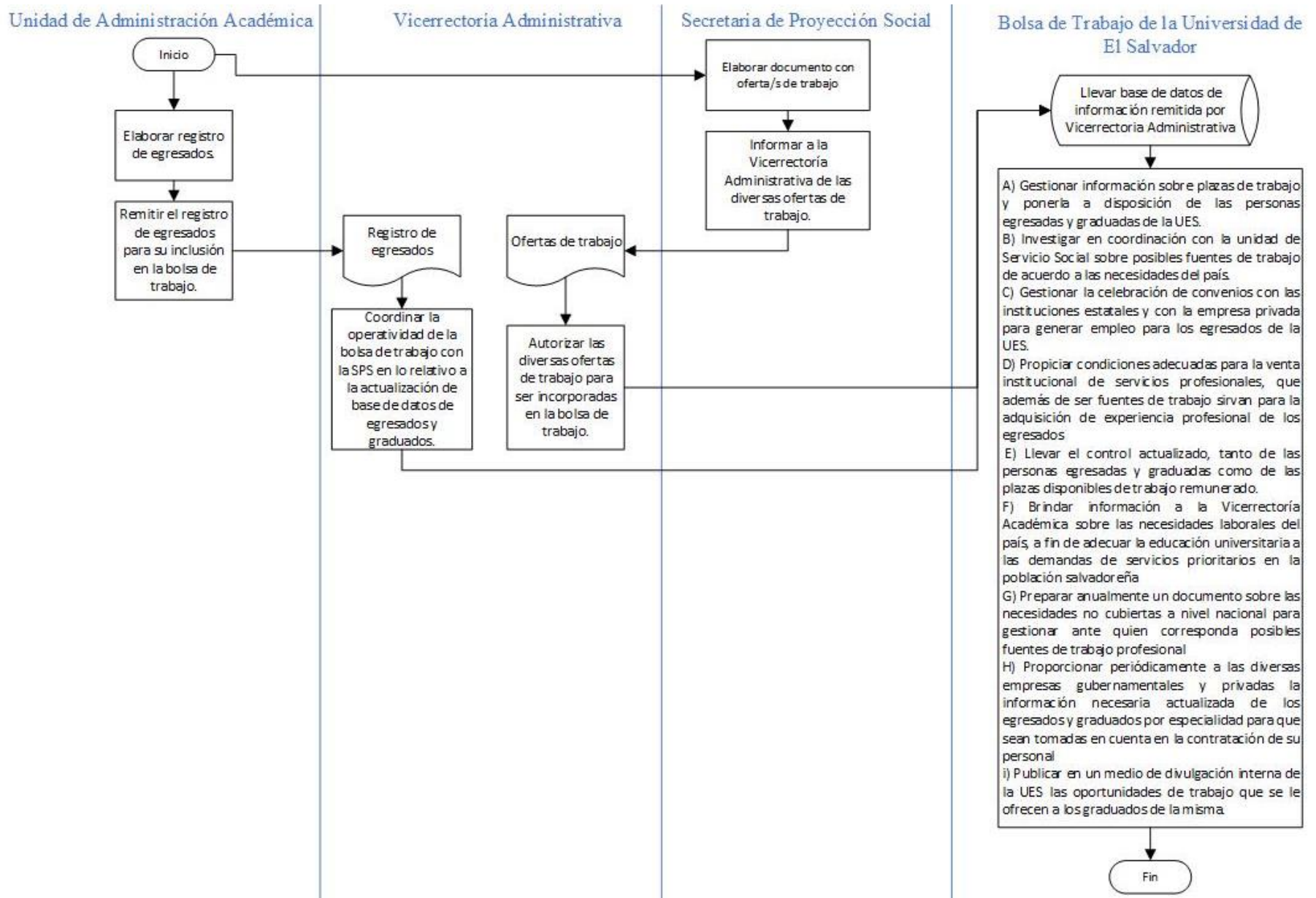
Unidad Organizativa responsable	Funciones
Unidad de Administración Académica	Remitirán oportunamente a las instancias respectivas, el registro de sus egresados para su inclusión en la bolsa de trabajo.
Secretaría de Proyección Social	Informar a la Vicerrectoría Administrativa de las diversas ofertas de trabajo para ser incorporadas en la bolsa de trabajo.
Vicerrectoría Administrativa	Coordinar la operatividad de la bolsa de trabajo con la SPS en lo relativo a la actualización de base de datos de egresados y graduados.
Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> a) Gestionar información sobre plazas de trabajo y ponerla a disposición de las personas egresadas y graduadas de la UES. b) Investigar en coordinación con la unidad de Servicio Social sobre posibles fuentes de trabajo de acuerdo a las necesidades del país. c) Gestionar la celebración de convenios con las instituciones estatales y con la empresa privada para generar empleo para los egresados de la UES. d) Propiciar condiciones adecuadas para la venta institucional de servicios profesionales, que además de ser fuentes de trabajo sirvan para la adquisición de experiencia profesional de los egresados e) Llevar el control actualizado, tanto de las personas egresadas y graduadas como de las plazas disponibles de trabajo remunerado f) Brindar información a la Vicerrectoría Académica sobre las necesidades laborales del país, a fin de adecuar la educación universitaria a las demandas de servicios prioritarios en la población salvadoreña;

	<p>g) Preparar anualmente un documento sobre las necesidades no cubiertas a nivel nacional para gestionar ante quien corresponda posibles fuentes de trabajo profesional</p> <p>h) Proporcionar periódicamente a las diversas empresas gubernamentales y privadas la información necesaria actualizada de los egresados y graduados por especialidad para que sean tomadas en cuenta en la contratación de su personal.</p> <p>i) Publicar en un medio de divulgación interna de la UES las oportunidades de trabajo que se le ofrecen a los graduados de la misma.</p>
--	---

1.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA (FLUJOGRAMA)

Nombre	Símbolo	Número
Inicio – Final		2
Operación		7
Documento		2
Base de Datos		1
Total		12

1.3. FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL INTERCAMBIO DE LA INFORMACION



D. DETERMINACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SEGÚN LA PROPUESTA.

Dentro de las propuestas se plantea la creación de nuevas plazas, dentro de la Secretaría de Proyección Social, nombrados para Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, la cual constaría con el personal correspondiente nombrado por Vicerrectoría Administrativa para ejercer funciones netamente relacionadas a la Bolsa de Trabajo, lo cual debido al nombramiento de nuevo personal tiene como consecuencia un aumento del presupuesto, el cual se puede estimar y desglosar de la forma siguiente:

a. RECURSO HUMANO.

El presupuesto del recurso humano se estipula buscando cubrir la ejecución de las funciones, que por mandato del Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en su art. 72, le atribuye a la Bolsa de Trabajo de La Universidad de El Salvador, asignando personal necesario que garanticen llevar a cabo dichas funciones.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con el nombre del cargo y las funciones que deben desempeñar en la Bolsa de Trabajo:

Cuadro N° 2: Representación de los cargos que debe tener la Bolsa de Trabajo.

Nombre del Cargo	Número de Empleados	Función General
Jefe/a	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar la celebración de convenios con las instituciones estatales y con la empresa privada. ● Brindar información a la Vicerrectoría Académica sobre las necesidades laborales del país, a fin de adecuar la educación universitaria a las demandas de servicios

		<p>prioritarios en la población salvadoreña.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administrar la BTUES en cada uno de las etapas del proceso administrativo.
Asistente	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar al jefe de la BTUES en la ejecución de sus actividades. ● Gestionar y encargarse del registro actualizado, tanto de las personas egresadas y graduadas como de las plazas disponibles de trabajo remunerado.
Analista de Perfiles Postulantes	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar los perfiles de los postulantes a las distintas plazas ofrecidas o promocionadas en la BTUES, a través de las hojas de vida de cada uno de ellos. ● Trabajar en coordinación con los promotores de talento, proporcionando la información de los postulantes y hojas de vida analizadas.
Promotor del Talento	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar información sobre plazas de trabajo y ponerla a disposición de las personas egresadas y graduadas de la UES. ● Investigar en coordinación con la unidad de Servicio Social sobre posibles fuentes de trabajo de acuerdo a las necesidades del país. ● Proporcionar periódicamente a las diversas empresas gubernamentales y privadas la información necesaria actualizada de los egresados y graduados por especialidad para que sean tomadas en cuenta en la contratación de su personal
Encargado/a de Comunicación	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Propiciar condiciones adecuadas para la venta institucional de servicios profesionales, que además de ser fuentes de trabajo sirvan para la adquisición de experiencia profesional de los egresados. ● Publicar en un medio de divulgación interna de la UES las oportunidades de trabajo que se le ofrecen a los graduados de

		la misma.
Diseñador/a Gráfico	1	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el material publicitario necesario para la promoción o difusión de los servicios que ofrece BTUES y que serán utilizados por el encargado/a de comunicación.
Total	6	

b. RECURSOS MATERIALES.

El presupuesto de los recursos materiales se elabora tomando en cuenta las necesidades que el personal de la Bolsa de Trabajo pueda tener en la ejecución de sus actividades cotidianas, en relación a herramientas de trabajo, insumos u otros. (Dentro de la clasificación “otros” se pueden mencionar por ejemplo papelería, engrapadoras, etc.)

Cuadro N° 3: Presupuesto de los Recursos Materiales.

Elemento	Cantidad
Computadora	6
Escritorio	6
Silla	6
Mouse	6
Impresora	2
Otros	N/A
Total	26

c. RECURSOS FINANCIEROS.

En Recurso Humano: El presupuesto destinado para salarios fue determinado, tomando en cuenta las remuneraciones aprobadas para el año fiscal 2023, la cual retoma los valores de la escala salarial, que es ajustados cada año tomando como parámetro el Índice de Precios al Consumidor, según el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Cuadro N° 4: Presupuesto para Recurso Humano.

LT: 02 Proyección Social Código: 2023-3101-3-02-02-21-1					
				<u>Sueldo Mensual</u>	
18	Secretario de Proyección Social	1		2,304.20	
19	Director de Bienestar Universitario	1		2,124.01	
20	Secretario de Arte y Cultura	1		2,124.01	
21	Director de la Clínica Universitaria	1		1,928.15	
		<u>No. de Plazas</u>	<u>Sueldo Mínimo</u>	<u>Sueldo Máximo</u>	
22	Profesional Universitario Administrativo	12	1,431.82	2,329.00	
23	Técnico	3	887.58	1,413.00	
24	Asistente Administrativo	15	817.80	1,248.00	
25	Empleado Calificado	1	777.00	1,103.00	
26	Profesional Universitario Administrativo (4 horas Diarias)	7	715.92	1,164.50	
27	Servicios Generales	1	661.50	906.00	
28	Técnico (4 horas Diarias)	1	443.79	706.50	
		<u>Horas Anuales</u>	<u>Por Hora</u>		
29	Horas Clase	3,750	3.00		

Fuente: Sueldos extraídos de: <https://nextcloud.ues.edu.sv/index.php/s/i4kJtqJzXMSnMjz> Según Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador

Cuadro N° 4: Presupuesto de Sueldos.

Nombre del Cargo	Detalle de Plazas	Sueldo Mínimo	Sueldo Máximo
Jefe/a	Profesional Universitario Administrativo.	\$1,431.82	\$2,329.00
Asistente	Asistente Administrativo	\$817.80	\$1,248.00
Analista de Reclutamiento	Profesional Universitario Administrativo.	\$1,431.82	\$2,329.00
Promotor del Talento	Profesional Universitario Administrativo.	\$1,431.82	\$2,329.00
Encargado/a de Comunicación	Profesional Universitario Administrativo.	\$1,431.82	\$2,329.00
Diseñador/a Gráfico	Técnico	\$887.58	\$1,413.00

A continuación, se procede a calcular los valores monetarios correspondientes a cada uno de los tipos de plazas por su número de empleados.

Cabe recalcar, que debido a que serán plazas nuevas, se utilizará como base para el cálculo, los salarios mínimos establecidos en el cuadro anterior.

Cuadro N° 5: Propuesta del Presupuesto para el Recurso Humano.

PUESTO	SUELDO BASE	BONOS	DESCUENTOS					TOTAL DESC.	SALARIO LIQUIDO
			ISSS (3%)	AFP (7.25%)	INGRESOS SUJETOS A RENTA	ISR	OTROS DESC.		
Jefe/a	\$1,431.82	\$0.00	\$42.95	\$103.81	\$1,285.06	\$137.96	\$0.00	\$284.73	\$1,147.09
Asistente	\$817.80	\$0.00	\$24.53	\$59.29	\$733.98	\$43.87	\$0.00	\$127.69	\$690.11
Analista de Perfiles	\$1,431.82	\$0.00	\$42.95	\$103.81	\$1,285.06	\$137.96	\$0.00	\$284.73	\$1,147.09
Promotor del Talento	\$1,431.82	\$0.00	\$42.95	\$103.81	\$1,285.06	\$137.96	\$0.00	\$284.73	\$1,147.09
Encargado/a de Comunicación	\$1,431.82	\$0.00	\$42.95	\$103.81	\$1,285.06	\$137.96	\$0.00	\$284.73	\$1,147.09
Diseñador/a Gráfico	\$887.58	\$0.00	\$26.63	\$64.35	\$796.60	\$50.13	\$0.00	\$141.11	\$746.47
TOTAL MENSUAL	\$7,432.66	\$0.00	\$222.98	\$538.87	\$6,670.81	\$645.85	\$0.00	\$1,407.70	\$6,024.96
TOTAL ANUAL	\$89,191.92	\$0.00	\$2,675.76	\$6,466.41	\$80,049.75	\$7,750.23	\$0.00	\$16,892.40	\$72,299.52

PUESTO	SUELDO BASE	APORTES PATRONALES		TOTAL APORTES
		ISSS (7.5%)	AFP (8.75%)	
Jefe/a	\$1,431.82	\$107.39	\$125.28	\$232.67
Asistente	\$817.80	\$61.34	\$71.56	\$132.89
Analista de Perfiles	\$1,431.82	\$107.39	\$125.28	\$232.67
Promotor del Talento	\$1,431.82	\$107.39	\$125.28	\$232.67
Encargado/a de Comunicación	\$1,431.82	\$107.39	\$125.28	\$232.67
Diseñador/a Gráfico	\$887.58	\$66.57	\$77.66	\$144.23
TOTAL MENSUAL	\$7,432.66	\$557.45	\$650.36	\$1,207.81
TOTAL ANUAL	\$89,191.92	\$6,689.39	\$7,804.29	\$14,493.69

El presupuesto referente a las remuneraciones de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador para un año fiscal sería de \$103,685.61 dólares, el cual es resultante de la suma del sueldo base (\$89,191.92) y del total de aportes patronales (\$14,493.69).

En Recurso Material: La cantidad monetaria destinada como presupuesto para los recursos materiales se elabora tomando como referencia el precio de mercado para cada uno de ellos, consultando dichos precios en los portales web de las principales tiendas de los referidos productos. (Ver precios en **Anexo N° 13**)

Cuadro N° 6: Presupuesto para el Recurso Material

Presupuesto Para El Recurso Material			
Elemento	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total
Computadora	6	\$ 479.00	\$ 2,874.00
Escritorio	5	\$ 349.00	\$ 1,745.00
Escritorio gerencial	1	\$ 375.00	\$ 375.00
Silla	6	\$ 129.00	\$ 774.00
Mouse	6	\$ 10.99	\$ 65.94
Impresora	2	\$ 245.00	\$ 490.00
Sub Total	26	\$ 1,587.99	\$ 6,323.94
Otros 10%		\$ 158.80	\$ 632.39
Total	26	\$ 1,746.79	\$ 6,956.33

El presupuesto referente al Recurso Material para el inicio del proyecto es de **\$6,956.33** dólares, el cual ya incluye los montos del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Consolidado: Luego de haber determinado el presupuesto para el recurso humano y para el recurso material, es necesario retomar dichos valores para poder determinar el monto total del presupuesto de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador. En ese sentido, se procede de la siguiente manera:

Cuadro N° 7: Presupuesto Consolidado para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

Presupuesto Consolidado	
Tipo de Presupuesto	Total
Presupuesto del Recurso Humano	\$ 103,685.61
Presupuesto del Recurso Material	\$ 11,215.49
Total	\$ 114,901.10

El presupuesto para el funcionamiento con los nuevos puestos de trabajo sería de un monto de \$114,901.10 dólares.

**E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.																																																		
N°	MESES / SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				RESPONSABLES
	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Presentación del modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional a la Rectoría General	■	■	■	■																																									Personal encargado de BTUES				
2	Análisis de beneficios y ventajas			■	■	■	■																																							Personal encargado de BTUES				
3	Aprobación del modelo							■	■	■	■																																			Personal encargado de BTUES				
4	Acondicionamiento de talleres y equipo para capacitación									■	■																																			Personal encargado de BTUES				
5	Identificación de variables y competencias											■	■	■	■																															Personal encargado de BTUES				
6	Implementación del modelo																			■	■	■	■																							Personal encargado de BTUES				
7	Evaluación del modelo																											■	■	■	■															Personal encargado de BTUES				
8	Seguimiento y control																																													Personal encargado de BTUES				
9	Retroalimentación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal encargado de BTUES				

F. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Libros.

1. Chiavenato, Idalberto. (2007). “Evaluación del Desempeño”. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, Idalberto. (2007). “Administración de Recursos Humanos”. El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición.
3. Chiavenato, Idalberto. (2011). “Administración de Recursos Humanos”. (Novena Edición). McGraw-Hill.
4. Mondy, R. Wayne. “Administración de Recursos Humanos”. Decimoprimer edición.
5. PELLOUTIER, Fernand. (1978). “Historia de las Bolsas de Trabajo”. Editorial Zero. Madrid. Octava Edición.
6. Steven Jorge Pedrosa, (14 de diciembre, 2016). “Bolsa de Trabajo”. Economipedia.com

Leyes, Reglamentos y Proyectos.

1. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, Publicado en el Diario Oficial 25 de mayo de 1999, Tomo N° 343, Numero 96.
2. Proyecto BTUES, proporcionado por la Lic. Ibelice Hernández, Colaboradora de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.
3. “Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador”, Publicado en el Diario Oficial N° 351, del 18 de junio de 2001.
4. “Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador”, Acuerdo N° 31/2009-2011 (VI) de la Honorable Asamblea General Universitaria del 19 de marzo de 2010, Publicado en el Diario Oficial N° 108, Tomo N° 387 del 10 de junio de 2010.

Tesis y Monografías

1. Definición conformada según monografía “Gestión Administrativa de una empresa comercial”: <http://www.monografias.com/>
2. Bustillo, Alicia Lisbeth, y otros, “Estrategias de posicionamiento para la Bolsa de Trabajo Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de El Salvador, para potenciar la demanda en el mercado de trabajo profesional”. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. 2009.
3. Hernández Peñate, Yamileth Ibelice, y otros, “Gestión administrativa para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Azul Originario, ubicada en el municipio de San Salvador”. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. 2021.

Direcciones de Internet.

1. Características de la Evaluación del Desempeño. Tomado de: <https://pedropadillaruz.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/#sdfootnote1anc>
2. Carranza, Alexandra. (09 de mayo de 2022). Historia de la Administración: origen, etapas y evolución – Crehana. Tomado de: <https://www.crehanacom/blog/negocios/historia-de-la-administracion/>
3. Definición de Modelo de Gestión. Tomado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
4. Desarrollo Organizacional. Tomado de: <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-organizacional/>

5. 5 Fases del Proceso de Control de Gestión. Tomado de: <https://blog.euncet.com/5-fases-proceso-control-gestion/>
6. Gestión y Diseño: Convergencia disciplinar. Tomado de: <https://www.redalyc.org/journal/646/64646279006/html/>
7. Historia de la Administración. Tomado de: <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/>
8. Modelo de Gestión Administrativa. Tomado de: <https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa#>
9. Principios de la Evaluación del Desempeño. Tomado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blogs/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
10. Pérez, Oscar. (2015). “7 errores comunes en las evaluaciones de desempeño”. Blog PeopleNext. Tomado de: <https://blog.peoplenext.com/7-errores-habituales-al-realizar-evaluaciones-de-desempeno#:~:text=Posponer%20y%20Fo%20cancelar%20las,reuni%C3%B3n%20de%20parte%20del%20evaluador.>
11. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. Tomado de: fce.ues.edu.sv/facultad/carreras

ANEXOS

ANEXO N° 1 Cuestionario dirigido a los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

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



Cuestionario dirigido a los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Presentación: Como estudiantes egresados de la Facultad de Ciencias Económicas, estamos realizando una investigación relacionada con la evaluación del desempeño de la Bolsa de Trabajo en la Universidad de El Salvador, modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento organizacional, razón por la cual solicitamos su valiosa colaboración. De antemano le agradecemos y le manifestamos que la información recolectada será empleada para fines estrictamente académicos.

Objetivo: Obtener información de los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas, con la finalidad de conocer el posicionamiento en el que se encuentran la Bolsa de Trabajo.

Indicaciones: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente, en caso de encontrar una pregunta de tipo abierta se pide explicar en forma breve y clara.

I. Generalidades.

- 1) Sexo: Femenino _____ Masculino _____
- 2) Edad: _____
- 3) Carrera a la que pertenece:
 - a. Admón. de Empresas _____
 - b. Economía _____
 - c. Contaduría Pública _____
 - d. Mercadeo Internacional _____
- 4) Nivel de la carrera:
 - a. Primer a segundo año _____
 - b. Tercer a cuarto año _____
 - c. Quinto año _____
 - d. Egresado/a _____
 - e. Graduado/a _____

II. Contenido.

5) ¿Cuál es su situación laboral actual?

- a. Empleado _____ b. Desempleado _____

6) Si su respuesta fue desempleado, ¿Actualmente está en busca de trabajo?

- a. Si _____ b. No _____

7) ¿Le gustaría que por medio de la Universidad le brinden la oportunidad de trabajar en alguna de las empresas del país?

- a. Si _____ b. No _____

8) De acuerdo al tiempo que tiene estudiando, ¿Tiene conocimiento de la existencia de la Bolsa de Trabajo que opera en la Universidad?

- a. Si _____ b. No _____

9) Si su respuesta fue “Si”, describa con sus propias palabras, ¿Qué es la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES)?

10) ¿A través de qué medio supo de la existencia de dicha Bolsa de Trabajo?

- a. Folletos _____
b. Hojas Volantes _____
c. Carteles _____
d. Internet _____
e. Otros _____

Si su respuesta fue “Otros”, favor especificar: _____

11) ¿Quiénes tienen acceso a la Bolsa de Trabajo?, puede seleccionar más de una.

- a. Estudiantes Activos _____
b. Estudiantes Egresados _____
c. Personas Graduadas _____

12) De acuerdo a la pregunta anterior, las personas que tienen acceso, ¿Pueden ser de cualquier universidad o solo de la Universidad de El Salvador?

- a. Solo de la UES _____

b. Cualquier universidad _____

13) ¿Sabe cuáles son los servicios que ofrece BTUES tanto para estudiantes como para las empresas?

a. Si _____ b. No _____

14) A continuación se le presentan una serie de oraciones que tienen que ver con los servicios ofrecidos, marque el que considere correcto según su conocimiento.

a. Sirve como medio para que las empresas den a conocer las ofertas de trabajo que tienen.

b. Son una instancia de intermediación laboral para egresados y graduados de la UES, en la búsqueda de un empleo digno.

c. sirve para reclutar candidatos entre los que puedan seleccionar para unos puestos concretos.

15) ¿Ha hecho uso de los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Universidad?

a. Si _____ b. No _____

16) Si su respuesta fue “Si”, ¿Cómo considera los servicios ofrecidos por la Bolsa de Trabajo?

a) Excelente _____

b) Bueno _____

c) Malo _____

d) No he hecho uso de los servicios _____

17) ¿Cree usted que debería existir mayor propaganda para dar a conocer a la población estudiantil sobre esta Bolsa de Trabajo?

a. Si _____ b. No _____

18) ¿Ha visto publicidad realizada por la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador sobre alguna oportunidad de empleo?

a. Si _____ b. No _____

19) Si su respuesta fue “Si” a la pregunta anterior, ¿Para qué puesto de trabajo recuerda que era la oportunidad de empleo, y cuál fue el medio por el que se dio cuenta?

20) Tomando en cuenta la existencia de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, ¿acudiría a su servicio para la búsqueda de empleo?

a. Si _____ b. No _____

**ANEXO N° 2 Guía de entrevista dirigida a la encargada de la Bolsa de Trabajo de la
Universidad de El Salvador (BTUES).**

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



**Guía de entrevista dirigida a la encargada de la Bolsa de Trabajo de la Universidad
de El Salvador (BTUES)**

Objetivo: Conocer la situación actual de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuyan a fortalecer organizacionalmente a la institución. Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, responda como considere más favorable. De antemano agradecemos su colaboración.

I. Datos Generales.

1. Nombre del Entrevistado:
2. Sexo:
3. Tiempo de Laborar:
4. Grado Académico:
5. Cargo que desempeña:

II. Datos Específicos.

6. ¿Conocen cuál es la misión, visión y objetivos sus colaboradores?
7. ¿Qué opina de la evolución que está teniendo la Bolsa de Trabajo?
8. ¿Disponen de algún presupuesto que esté asignado directamente solo para la Bolsa de Trabajo?
9. ¿Cuáles de las siguientes normativas (manuales, políticas, reglamentos, procedimientos, otros) ponen en práctica en la Bolsa de Trabajo?
10. ¿Qué tipo de planeación realizan en la Bolsa de Trabajo? Por ejemplo, planeación estratégica, operativa, etc.
11. De las siguientes herramientas organizacionales: organigrama, manuales, procedimientos, otros, ¿Cuáles tiene la Bolsa de Trabajo?
12. ¿Considera que la Bolsa de Trabajo posee el mobiliario y equipo, así como el espacio necesario para desarrollar las actividades de la mejor manera?
13. ¿Utilizan algún tipo de estrategias para el buen funcionamiento de los colaboradores?
14. De las siguientes herramientas de control: presupuesto, evaluación del desempeño, control de asistencia, otros, ¿Cuáles son las que utiliza la Bolsa de Trabajo?
15. ¿Qué método de supervisión utiliza para el personal?
16. ¿Hacen uso de algún tipo de manuales? por ejemplo: organización, descripción de puestos, funcionamiento, bienvenida, otros.
17. ¿Qué proyecciones tiene la Bolsa de Trabajo a largo plazo?
18. ¿Qué reglamentos y leyes rigen el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador?
19. ¿Cuentan con una normativa interna o externa por el cual se rijan las personas que laboran para esta Bolsa de Trabajo?
20. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que actualmente enfrenta la Bolsa de Trabajo?
21. ¿Se aplica y se pone en práctica el proceso administrativo?
22. ¿Quiénes evalúan los Curriculum de los estudiantes antes de ser enviados a las empresas?

23. ¿Manejan un control de todos los profesionales que son aceptados por las empresas que los solicitan?

24. ¿Cuáles son las limitantes para que se ofrezcan servicios de calidad en la Bolsa de Trabajo?

25. ¿Considera necesario la incorporación de más personal en las ejecuciones de la Bolsa de Trabajo?

26. ¿Qué factores externos considera que pueden influir, tanto positivo como negativo, en el desempeño de la bolsa de trabajo?

27. ¿Por parte de la bolsa de trabajo, tienen proyectos en mente, que podrían ejecutarse, ya sea a corto, mediano o largo plazo?

28. ¿Qué recomendaría para mejorar el fortalecimiento organizacional?

ANEXO N° 3 Cuestionario dirigido a los empleados de la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador.

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



Cuestionario dirigido a los empleados de la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: Recolectar información de los empleados de la Secretaría de Proyección Social, con el propósito de conocer la situación actual de la Bolsa de Trabajo que se encuentra ubicada en dicha Secretaría y que de esta manera se permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuya a fortalecer organizacionalmente a la Bolsa de Trabajo.

Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, seleccione la respuesta que usted considere correcta, en caso de encontrar una pregunta de tipo abierta se le pide explicar en forma breve y clara.

Datos Generales:

- 1) Sexo: F _____ M _____
- 2) Edad:
 - a. De 18 a 30 años _____
 - b. De 31 a 45 años _____
 - c. De 46 a 55 años _____
 - d. De 56 años en adelante _____
- 3) Tiempo de laborar:
 - a. De 1 a 12 meses _____
 - b. De 1 a 2 años _____
 - c. De 2 a 5 años _____

- d. De 5 años en adelante _____
- 4) Nivel académico:
 - a. Educación básica _____
 - b. Bachillerato _____
 - c. Educación superior _____
 - d. Otros estudios _____
- 5) ¿En qué área se desempeña en la Secretaría?
 - a. Área Administrativa _____
 - b. Sistemas Informáticos _____
 - c. Bolsa de Trabajo _____
 - d. Técnicos Auxiliares _____
 - e. Especialistas _____

Datos Específicos:

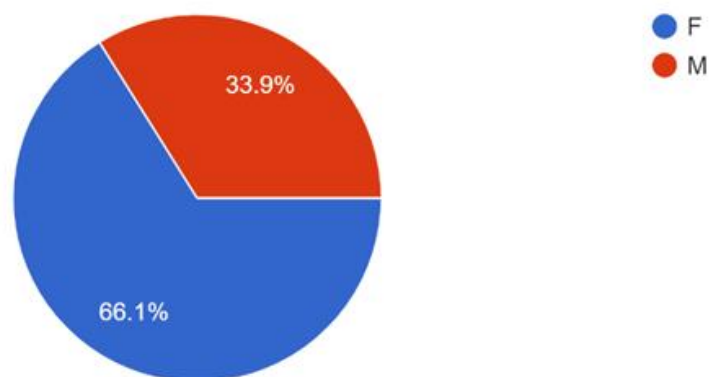
- 6) ¿Sabe cuál es la misión, visión y objetivos de la Bolsa de Trabajo?
 - a. Si _____
 - b. No _____
- 7) ¿Conoce usted si la Bolsa de Trabajo posee algunos de los siguientes lineamientos administrativos?
 - a. Manuales.
 - b. Políticas.
 - c. Reglamentos.
 - d. Procedimientos.
- 8) De los siguientes tipos de planes, ¿Cuáles tiene conocimiento que hacen uso en la Bolsa de Trabajo?
 - a. Estratégicos.
 - b. Operativos.
 - c. Institucionales.
 - d. Otros.
- 9) De las siguientes herramientas organizacionales, ¿Cuáles tiene la Bolsa de Trabajo?
 - a. Organigrama.
 - b. Manuales.
 - c. Procedimientos.
 - d. Otros.
- 10) ¿Tiene conocimiento de quienes toman las decisiones dentro de la Bolsa de Trabajo?
 - a. Si _____
 - b. No _____
- 11) ¿Qué tipos de manuales administrativos considera que son necesarios en la Bolsa de Trabajo?
 - a. Organización.
 - b. Descripción de puestos.
 - c. Funcionamiento.
 - d. Bienvenida.
 - e. Otros.
- 12) ¿Considera que la Bolsa de Trabajo se proyecta al futuro?
 - a. Si _____

- b. No _____
- 13) ¿Cómo evalúa la gestión administrativa actualmente en la Bolsa de Trabajo?
- a. Excelente.
 - b. Muy buena.
 - c. Buena.
 - d. Regular.
 - e. Mala.
- 14) ¿Considera que el mobiliario y equipo, así como el espacio físico es adecuado para que se realicen las actividades eficientemente en el trabajo?
- a. Si _____
 - b. No _____
- 15) ¿Conoce usted los reglamentos y leyes que rigen el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo?
- a. Si _____
 - b. No _____
- 16) ¿Tiene conocimiento si realiza alguna evaluación del desempeño al personal encargado de la Bolsa de Trabajo?
- a. Si _____
 - b. No _____
- 17) ¿Considera que se debe ubicar más personal para que la Bolsa de Trabajo tenga un mejor desempeño?
- a. Si, ¿Por qué? _____
 - b. No, ¿Por qué? _____
- 18) ¿Qué le recomendaría al personal encargado de la Bolsa de Trabajo para que mejoren el fortalecimiento organizacional?
- _____
- _____
- 19) ¿Qué desventajas considera que podrían mejorarse, dentro de la Bolsa de Trabajo, para perfeccionar los servicios de la misma?
- _____
- _____
- 20) Desde su punto de vista, ¿qué factores dentro de la Bolsa de Trabajo se pueden explotar o aprovechar para mejorar potenciar el funcionamiento de dicha entidad?
- _____
- _____
- _____

ANEXO N° 4 Análisis de encuesta dirigida a los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

I. Generalidades.

1) Sexo:

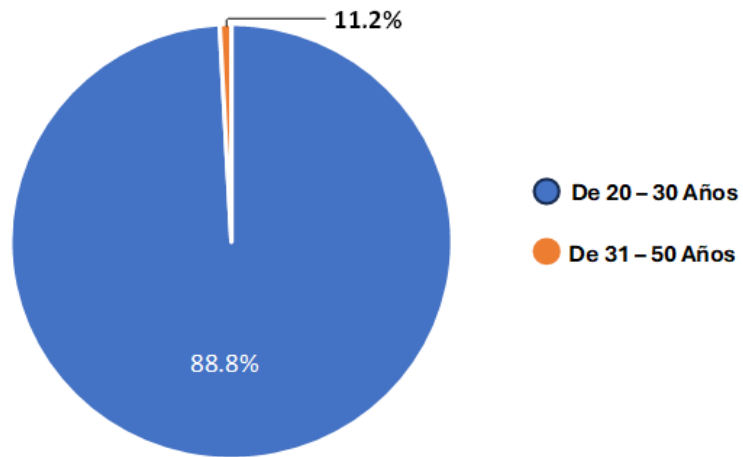


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Femenino	40	33.9%
Maculino	77	66.1%
Total	117	100%

Interpretación:

Al analizar el grafico anterior se puede observar que hay un desequilibrio con respecto al sexo de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, lo cual es un factor externo que no se puede controlar debido a que los estudiantes son quienes deciden su preferencia en cuanto a escoger la carrera que desea estudiar.

2) Edad:

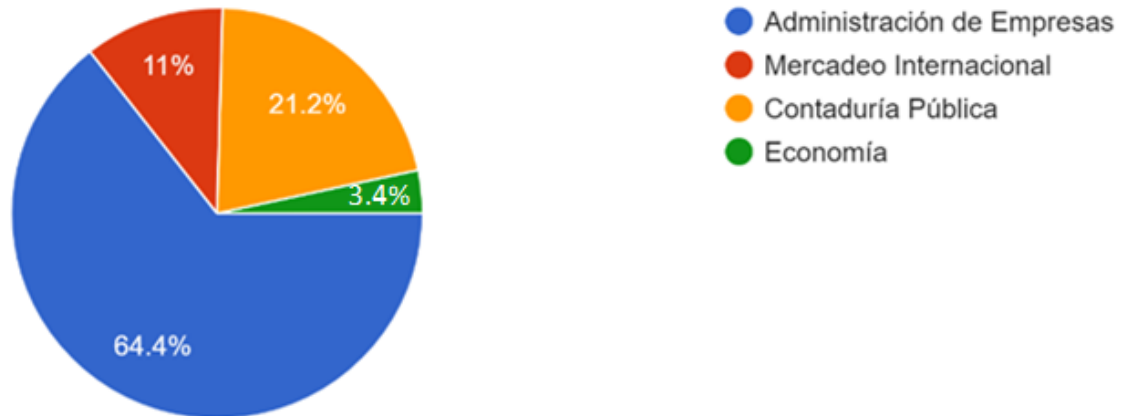


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
De 20 - 30 Años	104	88.8%
De 31 - 50 Años	13	11.2%
Total	117	100%

Interpretación:

El 88.8% de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas oscilan entre las edades de 20 a 30 años, mientras que un 11.2% pertenece a los estudiantes entre 31 a 50 años o más, esto debido a que los estudiantes universitarios se conocen que son, mayormente, población joven lo cual se puede reflejar en dicha encuesta.

3) Carrera a la que pertenece:

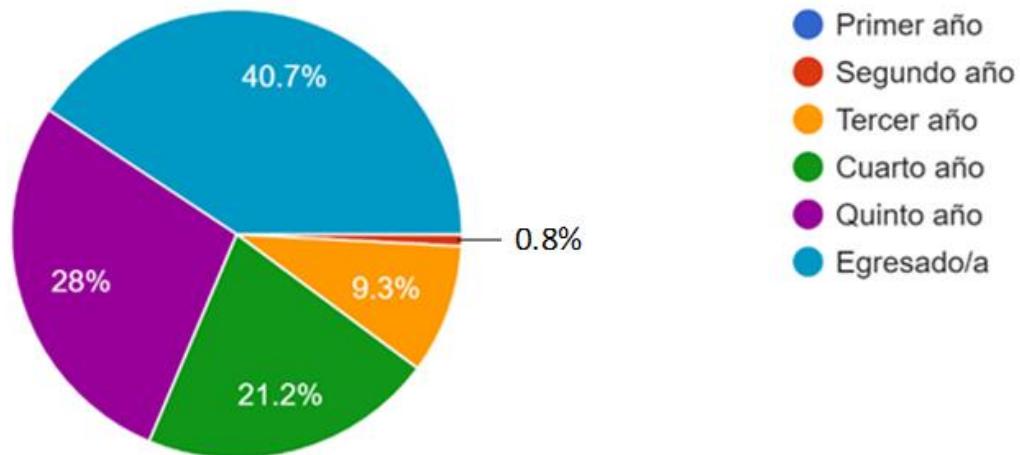


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Administracion de empresas	75	64.4%
Mercadeo Internacional	13	11.0%
Contaduria Pública	25	21.2%
Economia	4	3.4%
Total	117	100%

Interpretación:

Según los resultados obtenidos el 64.4% de los encuestados fueron de la carrera de Administración de empresas, ya que la encuesta se pasó y transmitió principalmente entre personas conocidas de materias cursadas durante la carrera, que en su mayoría fueron de Administración de Empresas o conocidos del seminario de trabajo de graduación.

4) Nivel Académico:



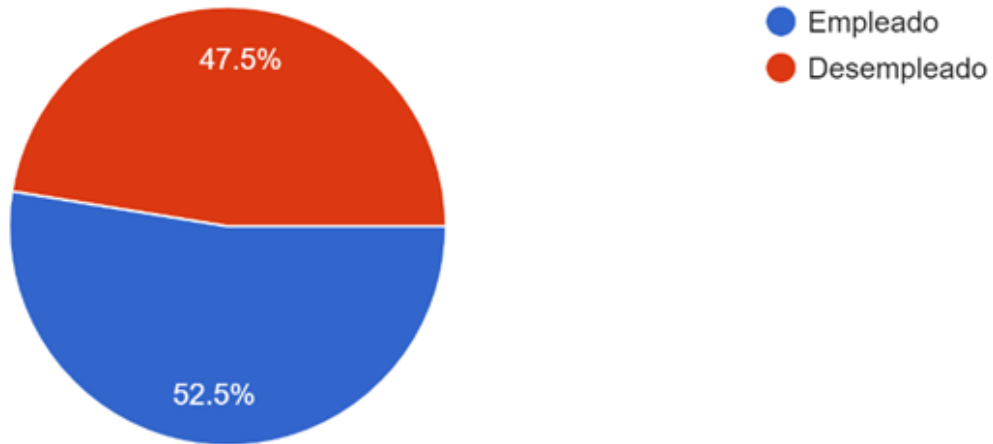
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Primer Año	0	0.0%
Segundo Año	1	0.8%
Tercer Año	11	9.3%
Cuarto Año	25	21.2%
Quinto Año	33	28.0%
Egresado/a	48	40.7%
Total	117	100%

Interpretación:

Según los resultados obtenidos en la investigación se determinó que el 40.7 % de los estudiantes encuestados fueron estudiantes egresados, representando estos la mayoría de encuestados, seguido de un 28% correspondiente a los estudiantes que se encuentran cursando su quinto año, por lo que se puede determinar la mayor cantidad de encuestados fueron los estudiantes que están en sus últimos años de la carrera, esto debido a que la encuesta fue pasada y transmitida entre personas conocidas y excompañeros de materias y/o seminario de graduación.

II. Contenido.

5) Situación Laboral:

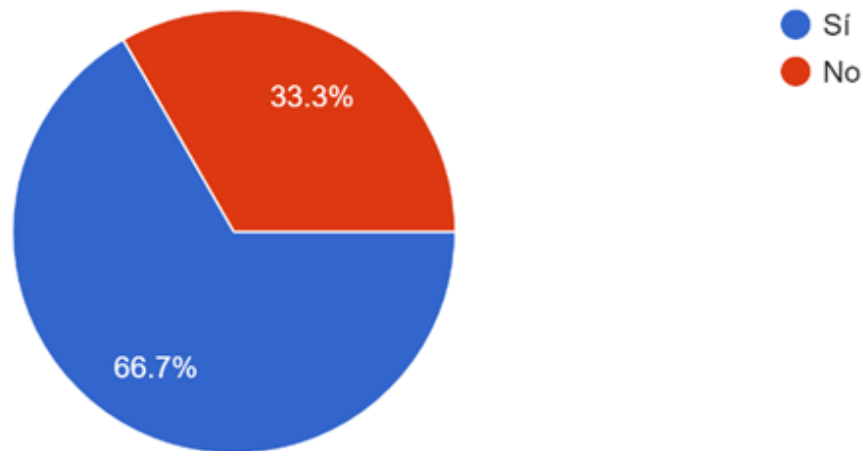


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Empleado	61	52.5%
Desempleado	56	47.5%
Total	117	100%

Interpretación:

Es necesario conocer el porcentaje de estudiantes que se encuentran empleados o desempleados debido a que esto ayudará a establecer quienes son o podrían ser los potenciales usuarios de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, con base al estudio realizado se determinó que 52.5% de los encuestados se encuentran empleados, mientras que el 47.5% están en una situación de desempleo. Esto indica que la BTUES posee un mercado potencial considerable.

6) Si su respuesta fue desempleado, ¿actualmente está en busca de trabajo?

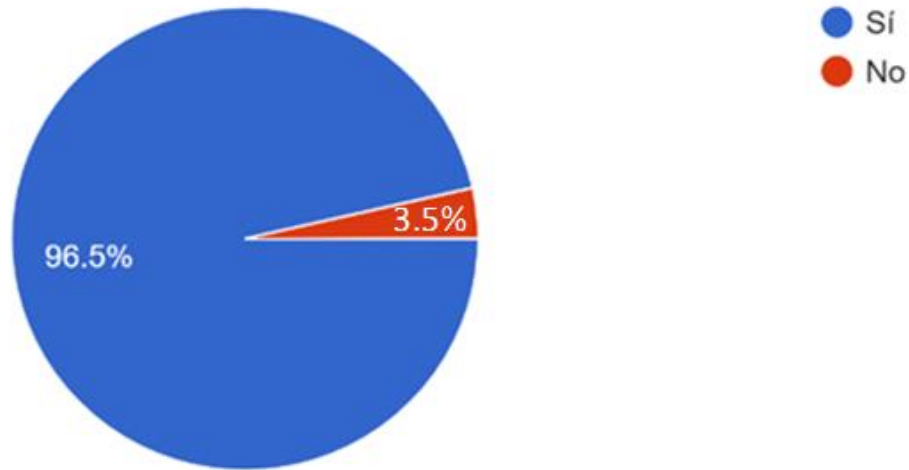


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	78	66.7%
No	39	33.3%
Total	117	100%

Interpretación:

Del total de encuestados que manifestaron encontrarse desempleado, el 66.7% manifiesta estar en la busca de un empleo, por lo que es importante destacar que, tanto los que buscan un empleo, como los que no; pueden ser potenciales usuarios pero que la mayoría representada por el porcentaje antes mencionado podría ser el más próximo a utilizar los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo.

7) ¿Le gustaría que, por medio de la Bolsa de Trabajo de la Universidad, algunas de las empresas del país le brinden la oportunidad de trabajar?

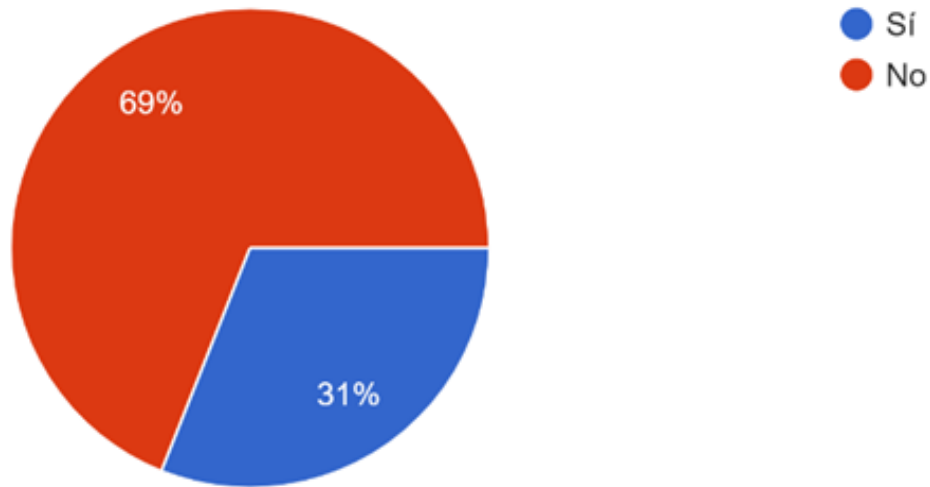


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	113	96.5%
No	4	3.5%
Total	117	100%

Interpretación:

Por los resultados obtenidos se determinó que el 96.5% de las personas encuestadas, quisieran que la Bolsa de Trabajo les facilitará la contratación en un puesto de trabajo, a través de prestar sus servicios como institución intermediaria, lo que indica que la mayoría de los estudiantes estarían dispuestos a ser usuarios de la Bolsa de Trabajo de El Salvador.

8) De acuerdo al tiempo que tiene estudiando, ¿tiene conocimiento de la existencia de la Bolsa de Trabajo que opera en la Universidad?



Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	36	31.0%
No	81	69.0%
Total	117	100%

Interpretación:

Como se puede observar el 69% de los estudiantes no conoce que la universidad cuenta con una Bolsa de Trabajo al servicio de los y las estudiantes para facilitar su ingreso al mundo laboral, lo cual no es un dato positivo, ya que la BTUES es una instancia que les ofrece beneficios por ello es de mucha importancia que los estudiantes conozcan de ella.

9) Si su respuesta fue “Sí”, describa con sus propias palabras, ¿qué es la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES)?

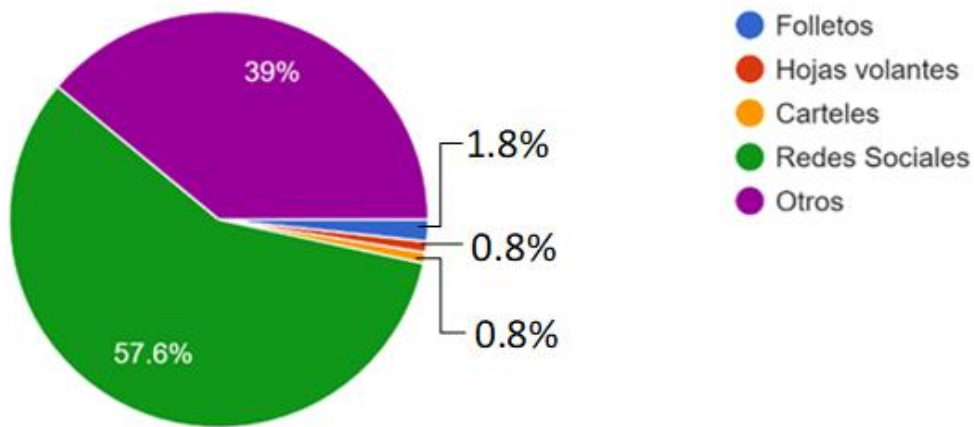
1. Es un medio por el cual se puede saber de alguna oferta laboral que ofrece alguna empresa.
2. Un lugar donde colocan plazas disponibles de diferentes empresas
3. Unidad encargada de la conectividad con las empresas ofertantes de empleo
4. Diversas empresas aliadas a la universidad, les proporcionan puestos de trabajo o plazas vacantes, la universidad realiza el proceso de llenado y aplicación de la plaza y si el perfil se adecua ellos te llaman.
5. Es un espacio donde publican varias ofertas laborales de diferentes instituciones.
6. Asociación que se encargada de ayudar a egresados
7. Es donde publican las ofertas laborales de las empresas
8. Es una página donde suben opciones de empleo o pasantías remuneradas
9. Página de la UES donde te brindan información de vacantes laborales.
10. Es el enlace entre la UES y el ámbito laboral
11. Un área donde ofertan puesto de trabajo de diferentes entidades
12. Es donde se puede encontrar las ofertas de trabajo de algunas empresas
13. Plataforma donde publican ofertas de empleo dentro de la universidad
14. Tiene el compromiso de acompañar a los estudiantes, egresados y graduados para la búsqueda de un trabajo digno acorde a su formación académica
15. Ofertan empleos
16. Donde dan oportunidad para que las empresas hagan sus publicaciones de ofertas de trabajo
17. Ayudar a encontrar un trabajo acorde a su formación académica.
18. Es donde dan acontecer las ofertas de trabajo para los estudiantes de la UES
19. Es un regulador entre empresa y estudiantes
20. Área que sirve de enlace entre los estudiantes de la universidad que buscan empleo y las compañías que buscan candidatos para contratar.
21. Se caracteriza que por medio de la UES otras empresas ofrecen oportunidades a sus estudiantes para incorporarse al mundo laboral
22. Organización social encargada de promover la inserción laboral de estudiantes en calidad de egresados y graduados de la Universidad de El Salvador ya sea en entidades públicas o privadas
23. Es el medio por el cual se publican cualquier la disponibilidad de plazas
24. Es un programa de inserción de oportunidades de empleo para personas de diferentes grados académicos y especiales en diferentes instituciones públicas y privadas
25. Es un área de la universidad que ayuda a dar a conocer a los estudiantes las oportunidades laborales en el país
26. La bolsa de trabajo es una oficina creada con el objetivo de facilitar el contacto entre las empresas y los estudiantes, egresados y graduados que están en busca de una oportunidad laboral.
27. Registro de ofertas de trabajo
28. Lugar donde las empresas brindan oferta de empleo
29. Es una ayuda para los egresados para que la UES les ayude a encontrar trabajo de manera más fácil y rápida
30. Un departamento que se encarga de publicar vacantes

31. No tengo conocimiento sobre la bolsa de trabajo.
32. Es una organización que ayuda a estudiante egresado o apuntó a egresar a tener trabajo
33. Alianzas con empresas para proponer ofertas de empleo
34. Es un medio por el cual las empresas ponen a disposición ofertas laborales para ser ofertadas entre los estudiantes de las diferentes carreras que imparte la UES
35. Un apoyo para encontrar trabajo
36. Espacio donde se proporcionan oportunidades de trabajo para estudiantes de la UES

Interpretación:

Como se puede observar, los estudiantes encuestados poseen definiciones claras de la BTUES definiéndola, en resumen, como una plataforma o medio de intermediación donde publican ofertas de empleo para facilitar la inserción laboral. Lo cual contribuye a la investigación, ya que se logró identificar que poseen definiciones claras y específicas de la función de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

10) ¿A través de qué medio supo de la existencia de dicha Bolsa de Trabajo?

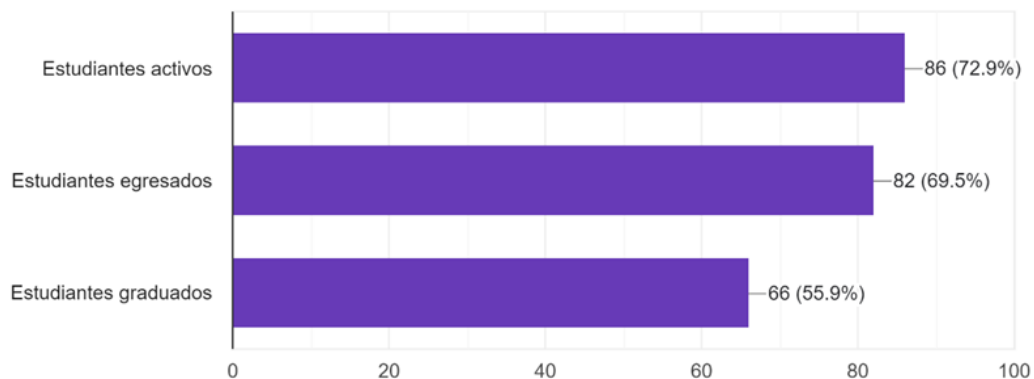


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Folletos	2	1.8%
Hojas Volantes	1	0.8%
Carteles	1	0.8%
Redes Sociales	67	57.6%
Otros	46	39.0%
Total	117	100%

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador se da a conocer mayormente a través de las redes sociales, ya que el 57.6% de los encuestados dicen haber conocido la bolsa de trabajo a través de las redes sociales, sin embargo, es importante potenciar las diferentes formas o medios en los que se podría dar a conocer la BTUES, como por ejemplo folletos, hojas volantes, carteles, etc.

11) ¿Quiénes tienen acceso a la Bolsa de Trabajo?, puede seleccionar más de una.

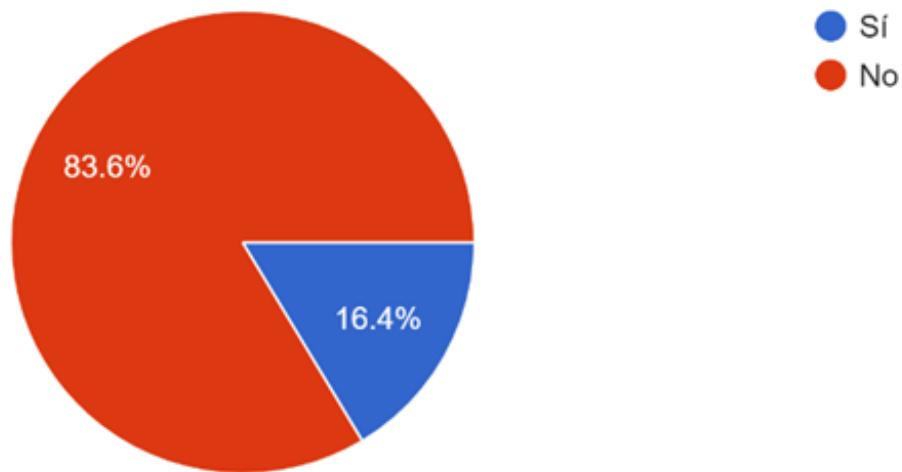


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Estudiantes Activos	86	72.9%
Estudiantes Egresado	82	69.5%
Estudiantes Graduados	66	55.9%
Total	234	198%

Interpretación:

En el gráfico anterior se puede observar un resultado relativamente uniforme o parejo, esto debido a que la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador ofrece sus servicios para todos los estudiantes de la UES sean estos, estudiantes graduados, egresados, o que aún se encuentran cursando materias de su carrera; ya que las empresas solicitan personal y ofrecen puestos de trabajo para todos los niveles de las carreras universitarias.

12) ¿Conoce cuáles son los servicios que ofrece BTUES tanto para estudiantes como para las empresas?

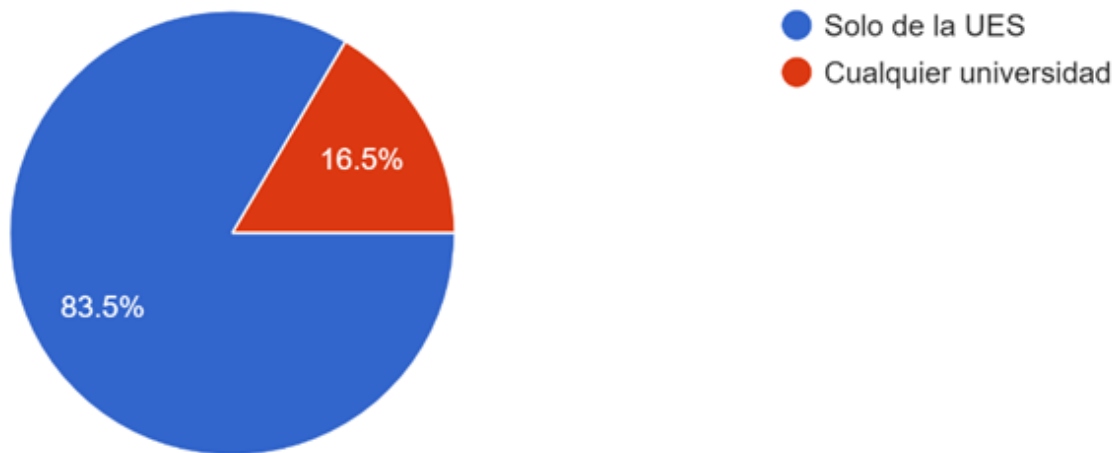


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	19	16.4%
No	98	83.6%
Total	117	100%

Interpretación:

Con base a los datos obtenidos se determinó que el 83.6% de los estudiantes no conoce los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador lo cual es un dato negativo debido a que es importante que los estudiantes sepan cuales son los beneficios que pone a su disposición a través de la Bolsa de Trabajo de la universidad de El Salvador.

13) De acuerdo a la pregunta anterior, las personas que tienen acceso, ¿pueden ser de cualquier universidad o solo de la Universidad de El Salvador?

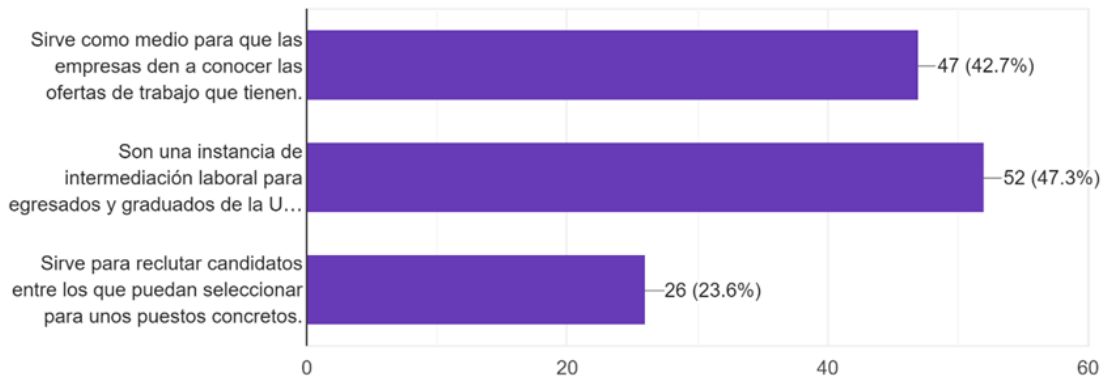


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Solo de la UES	98	83.5%
Cualquier Universidad	19	16.5%
Total	117	100%

Interpretación:

Observando los datos obtenidos, se determinó que un 83.5% de los estudiantes tienen conocimiento que la Bolsa de Trabajo es únicamente para los estudiantes de la Universidad de El Salvador, lo cual es correcto, sin embargo es importante que el 16.5% restante que creen que a la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador tienen acceso los estudiantes de cualquier universidad, sepan que eso es incorrecto, ya que de esa forma la persona encargada de analizar las hojas de vida, no tendrá que revisar a postulante que no aplican por ser de otras universidades.

14) A continuación, se le presentan una serie de oraciones que tienen que ver con los servicios ofrecidos, marque el que considere correcto según su conocimiento.

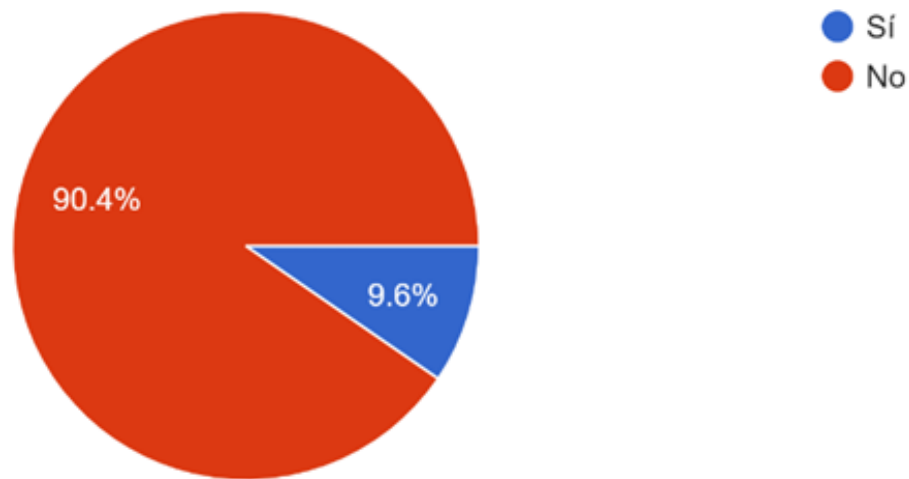


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sirve como medio para que las empresa den a conocer las ofertas de trabajo que tienen	47	42.7%
Son una instancia de intermediacion laboral para egresados y graduados de la UES	52	47.3%
Sirve para reclutar candidatos entre los que puedan seleccionar para unos puestos concretos	26	23.6%
Total	125	114%

Interpretación:

En el anterior gráfico se puede observar el conocimiento que tienen los estudiantes sobre la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, donde se colocan dos preguntas correctas y una incorrecta; evaluando dicho conocimiento. Al igual que en la pregunta anterior, los estudiantes mayormente contestaron bien (99 respuestas correctas) sin embargo es importante que el resto de personas que contestaron erróneo (26 respuestas incorrectas) sepan que la Bolsa de Trabajo no recluta personal, sino que las empresas que hacen uso de los servicios de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

15) ¿Ha hecho uso de los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Universidad?

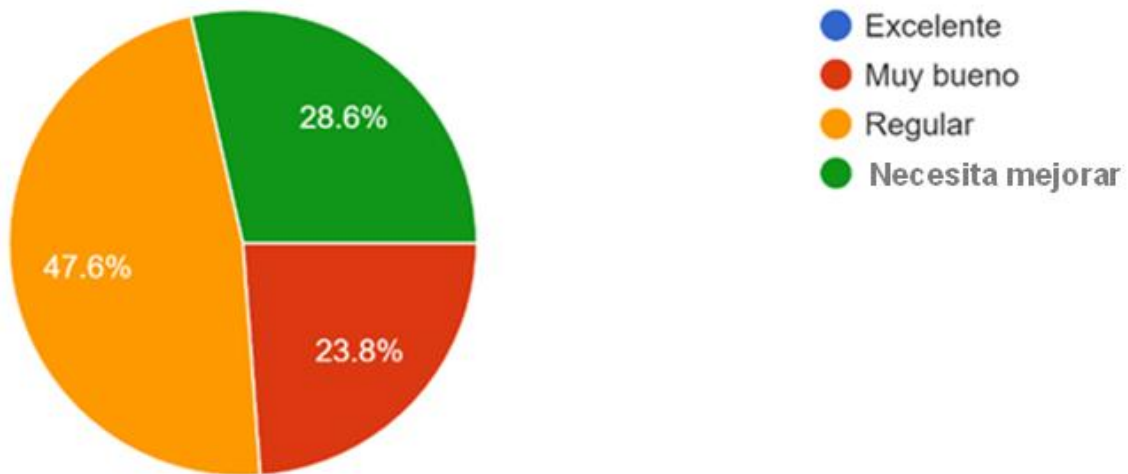


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	11	9.6%
No	106	90.4%
Total	117	100%

Interpretación:

Según los datos obtenidos el 90.4% de los estudiantes no ha hecho uso de los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo y solamente un 9.6% de ellos si lo ha hecho, lo cual es un dato alarmante debido a que la BTUES es una instancia que beneficia los intereses de los y las estudiantes, en cuanto a su inserción al mundo laboral y no algo perjudicial para ellos, por lo que se creería que la mayoría de estudiantes quisiera beneficiarse de los servicios de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

16) Si su respuesta fue “Sí”, ¿cómo considera los servicios ofrecidos por la Bolsa de Trabajo?

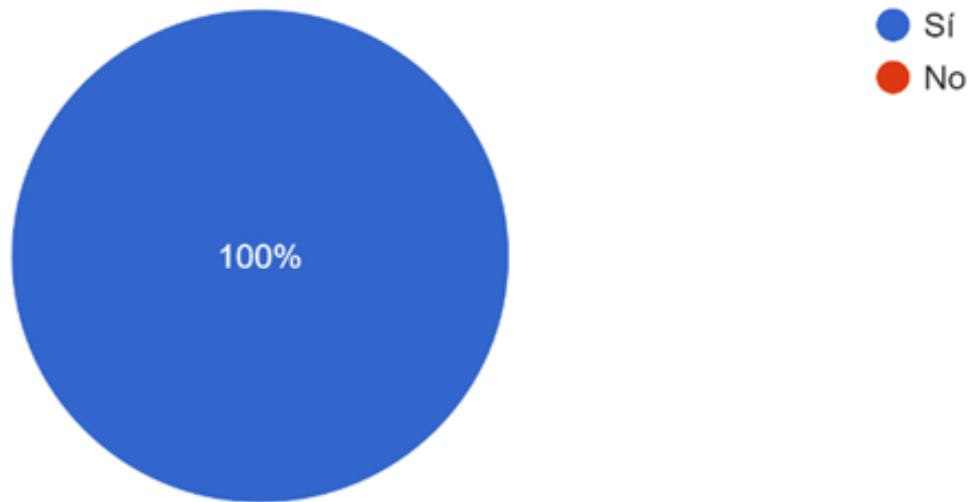


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0.0%
Muy bueno	28	23.8%
Regular	56	47.6%
Necesita mejorar	33	28.6%
Total	117	100%

Interpretación:

El 47.6% de los estudiantes que han hecho uso de los servicios que ofrece Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador manifestaron darle una calificación de “regular” a dichos servicios, por lo que es importante perfeccionar o mejorar la experiencia de los usuarios de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.

17) ¿Cree usted que debería existir mayor publicidad para dar a conocer a la población estudiantil sobre esta Bolsa de Trabajo?

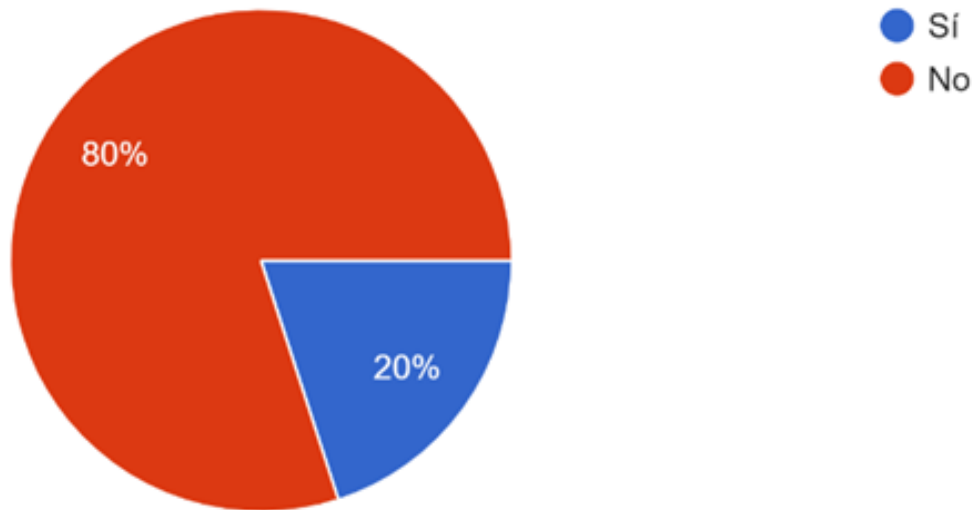


Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	117	100.0%
No	0	0.0%
Total	117	100%

Interpretación:

Con base a los datos obtenidos todos los encuestados manifestaron que la Bolsa de Trabajo debería contar con mayor difusión de la misma o de los servicios que ofrece, por lo tanto, es de vital importancia para la Bolsa de Trabajo de la Universidad El Salvador mejorar la promoción, mediante la implementación de nuevos métodos o el mejoramiento de los ya existentes.

18) ¿Ha visto publicidad realizada por la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador sobre alguna oportunidad de empleo?



Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Sí	23	20.0%
No	94	80.0%
Total	117	100%

Interpretación:

Del Total de los encuestados, solo un 20% manifestaron que si han visto publicidad referente a alguna oportunidad de empleo por lo que sí es indispensable que exista mayor publicidad para que el restante 80% se entere de las oportunidades de empleo que la Bolsa de Trabajo promociona.

19) Si su respuesta fue “Sí” a la pregunta anterior, ¿para qué puesto de trabajo recuerda que era la oportunidad de empleo, y cuál fue el medio por el que se dio cuenta?

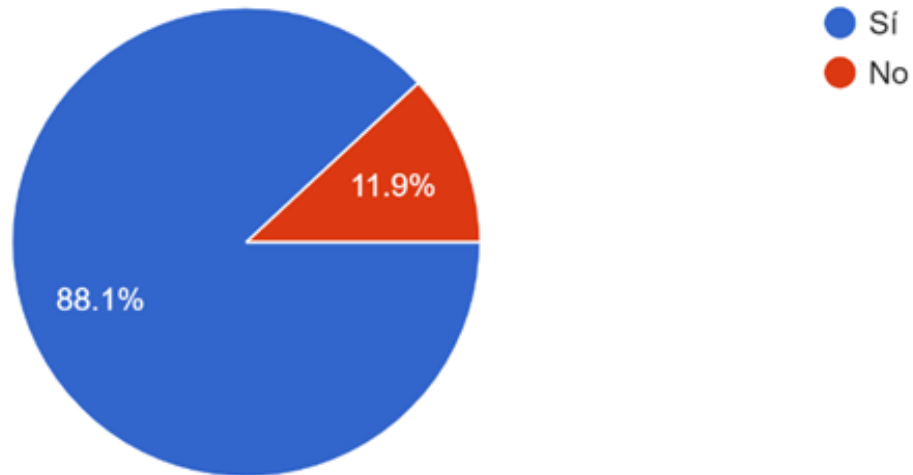
1. Facebook
2. Asistente Administrativo, por medio de Facebook
3. Auxiliar contable, redes sociales
4. Página de la UES. Puesto de ventas
5. Normalmente estoy al pendiente de ver todas las publicaciones que hacen a través de la página de Facebook, sólo que no he aplicado para contadores más que todo, plazas para enfermeras, para ingenieros informáticos etc.
6. Auxiliares contables
7. Fue para asistente administrativo y fue por red social en Facebook
8. Pasantía laboral en administración. El medio fue Facebook.
9. Asistente Administrativo
10. Auxiliar contable, por Facebook
11. Asistente de ventas
12. Contador, por medio de Facebook
13. Auxiliar contable
14. Asistente administrativo
15. Cajero, repartidor, mesero, entre otros, por medio de unos amigos en común
16. Puestos relacionados al área económica. Me di cuenta por las publicaciones en redes sociales
17. Suelo ver las oportunidades laborales a través de la página de Facebook "Bolsa de trabajo UES", la última oportunidad laboral que vi fue para el puesto de asistente de proveeduría y post ventas.
18. Auxiliar contable, por medio de Facebook
19. Nunca he visto una publicidad
20. Asistente administrativo contable y lo vi en una publicación de Facebook
21. Asistente comercial, a través de su página de Facebook

Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	23	20.0%
No	94	80.0%
Total	117	100%

Interpretación:

Como se puede observar en las respuestas que los estudiantes proporcionaron a la pregunta anterior, la mayor cantidad de puestos de trabajo que la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador ha promocionado, según los estudiantes, han sido puestos relacionados al área de las Ciencias Económicas.

20) Tomando en cuenta la existencia de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, ¿acudiría a su servicio para la búsqueda de empleo?



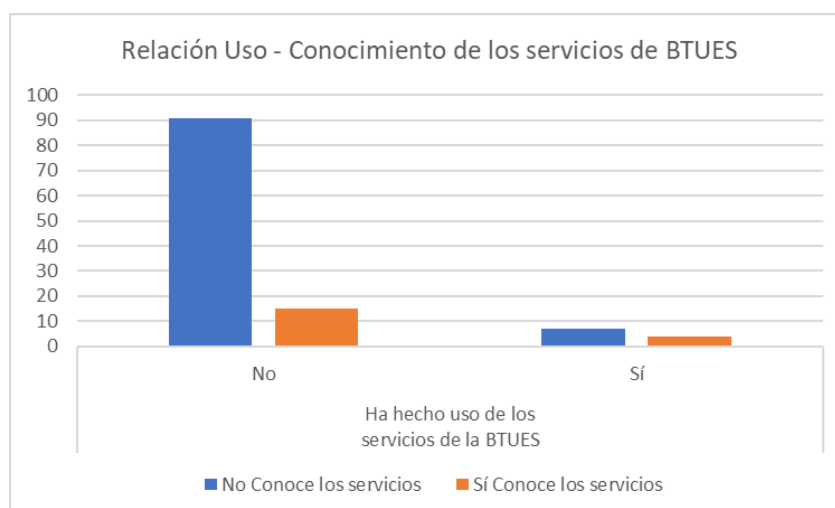
Opciones	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Si	103	88.1%
No	14	11.9%
Total	117	100%

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 88.1%, es decir, la mayoría de estudiantes encuestados si tomaría en cuenta a la BTUES para acudir en la búsqueda de un empleo, lo cual es un dato positivo debido a que los estudiantes tienen confianza en los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Universidad.

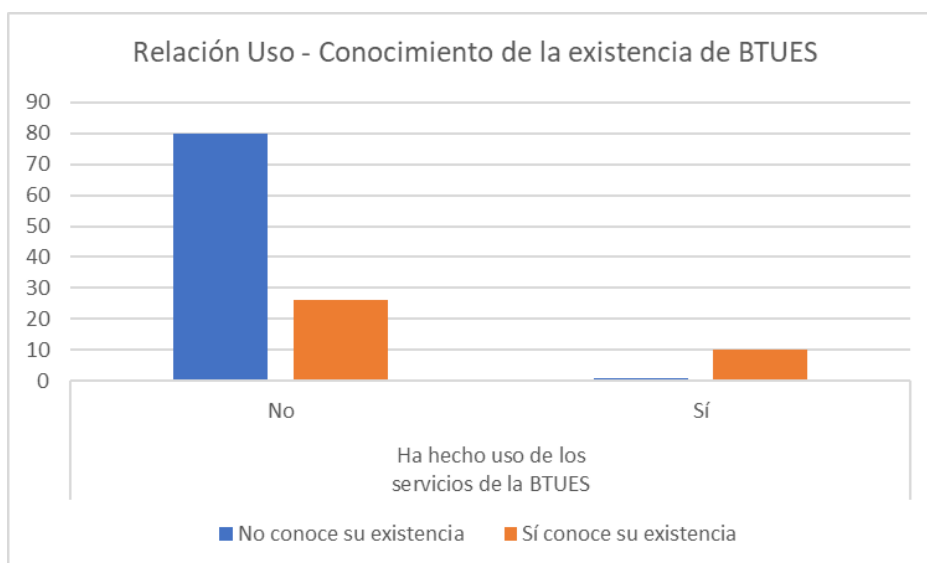
ANEXO N° 5 Tabla cruzada entre los estudiantes que han hecho uso de los servicios de la Bolsa de Trabajo y los que conocen sus servicios.

¿Conoce los servicios de BTUES?	Ha hecho uso de los servicios de la BTUES		Total General
	No	Sí	
No Conoce los servicios	91	7	98
Sí Conoce los servicios	15	4	19
Total General	106	11	117



ANEXO N° 6 Tabla cruzada entre los estudiantes que han hecho uso de los servicios de la Bolsa de Trabajo y los que tienen conocimiento de su existencia.

Tiene conocimiento de la existencia de la BTUES	Ha hecho uso de los servicios de la BTUES		Total General
	No	Sí	
No conoce su existencia	80	1	81
Sí conoce su existencia	26	10	36
Total General	106	11	117



ANEXO N° 7 Formulario para Inscripción de empresas en BTUES.

PERFIL EMPRESARIAL

I. DATOS GENERALES

*Obligatorio

1. Nombre de la Empresa*

2. Dirección de la Empresa*

3. Actividad a la que se dedica la empresa*

4. Nombres de como aparece en las redes sociales

5. Misión de la Empresa*

6. Visión de la Empresa*

7. Compártnanos las páginas web de la empresa

8. Giro de la empresa según registro fiscal

9. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa? *

10. ¿Cada cuánto tiempo surgen plazas vacantes? *

- De 1 a 3 meses
- De 3 a 6 meses
- 1 vez al año
- Cada vez que queda una vacante

II. DATOS ESPECÍFICOS

11. Nombre de la persona encargada de la contratación de personal*

12. Cargo que desempeña*

13. Correo Electrónico*

14. Número de teléfono*

15. ¿Podemos publicar el nombre de la empresa en los afiches de empleo en redes sociales?

Marca solo un óvalo.

Si

No

ANEXO N° 8 Síntesis de la entrevista realizada a la jefa de la Unidad de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador.



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



Guía de entrevista dirigida a la jefa de la unidad de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES)

Objetivo: Conocer la situación actual de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, que permita identificar los principales problemas que afectan el desarrollo de la gestión administrativa y determinar posibles alternativas que contribuyan a fortalecer organizacionalmente a la Bolsa de Trabajo UES. Esta investigación es estrictamente con fines académicos y la información proporcionada se administrará de forma confidencial.

Indicaciones: El presente instrumento está estructurado con una serie de preguntas, responda como considere más favorable. De antemano agradecemos su colaboración.

I. Datos Generales.

1. Nombre del Entrevistado:

María Blas Cruz Jurado

2. Sexo

Femenino

3. Tiempo de Laborar:

Tiempo de laborar en la UES 31 años y de coordinar la SPS-UES 3 años

4. Grado Académico:

Licenciada En Letras; Diplomada en Educación Superior; Máster en Profesionalización de la Docencia Superior, Licenciada en Ciencias Jurídicas, egresada de la Maestría en Cultura Centroamericana opción literatura, Diplomada en Derecho Comunitario y Diplomada en Laicidad, Democracia y Género.

5. Cargo que desempeña:

Docente Universitaria y, actualmente, Coordinadora de la Secretaría de Proyección Social.

II. Datos Específicos.

6. ¿Conocen cuál es la misión, visión y objetivos sus colaboradores?

Depende de qué misión, visión y objetivos se esté hablando. La Bolsa de Trabajo comparte la misma visión, visión y objetivos de la Universidad de El Salvador.

7. ¿Qué opina de la evolución que está teniendo la Bolsa de Trabajo?

Con respecto a la Bolsa de Trabajo administrada desde la Secretaría de Proyección Social, desde que inicié mi gestión como Coordinadora, se han realizado esfuerzos por recuperar el espíritu y naturaleza de la misma; en otras palabras, no ha evolucionado como se hubiera esperado.

8. ¿Disponen de algún presupuesto que esté asignado directamente solo para la Bolsa de Trabajo?

La Bolsa de trabajo, según tengo entendido por algunos comentarios que se me han hecho, nació con un presupuesto propio, no conozco el origen del mismo porque la persona que administraba el proyecto no ha entregado la documentación respectiva; cuando inicié la administración de la SPS UES, en plena pandemia del 2020 había desaparecido toda actividad específica para la Bolsa de Trabajo.

9. ¿Cuáles de las siguientes normativas (manuales, políticas, reglamentos, procedimientos, otros) ponen en práctica en la Bolsa de Trabajo?

No se tienen documentos normativos relacionados con la Bolsa de Trabajo.

10. ¿Qué tipo de planeación realizan en la Bolsa de Trabajo? Por ejemplo, planeación estratégica, operativa, etc.

La planeación del trabajo es de carácter operativo, va inmersa dentro del plan anual operativo de la Secretaría de Proyección Social.

11. De las siguientes herramientas organizacionales: organigrama, manuales, procedimientos, otros, ¿Cuáles tiene la Bolsa de Trabajo?

No se tienen herramientas organizacionales para la Bolsa de Trabajo.

12. ¿Considera que la Bolsa de Trabajo posee el mobiliario y equipo, así como el espacio necesario para desarrollar las actividades de la mejor manera?

Para el mes de agosto de 2023, no se tiene mobiliario, equipo y espacio para desarrollar las actividades de la Bolsa de Trabajo.

13. ¿Utilizan algún tipo de estrategias para el buen funcionamiento de los colaboradores?

Para que mínimamente funcione la Bolsa de Trabajo solamente hay dos personas que movilizan la actividad, que es de mediar entre la empresa y el o la profesional que entregue su hoja de vida para acceder a un empleo.

14. De las siguientes herramientas de control: presupuesto, evaluación del desempeño, control de asistencia, otros, ¿Cuáles son las que utiliza la Bolsa de Trabajo?

Se utilizan registros para contabilizar las ofertas, las alianzas con las empresas y número de profesionales que se han logrado ubicar en puestos de trabajo.

15. ¿Qué método de supervisión utiliza para el personal?

Informes semanal y mensual.

16. ¿Hacen uso de algún tipo de manuales? por ejemplo: organización, descripción de puestos, funcionamiento, bienvenida, otros.

No se tienen manuales asignados para la Bolsa de Trabajo

17. ¿Qué proyecciones tiene la Bolsa de Trabajo a largo plazo?

Vinculación de trabajo con otras unidades dentro de Universidad como Secretaría de Asuntos Académicos, Facultades y Multidisciplinarias. Reactivar una carta de entendimiento con el Ministerio de Trabajo y las nuevas direcciones. Migrar la Bolsa de Trabajo al sistema Prometeo.

18. ¿Qué reglamentos y leyes rigen el funcionamiento de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador?

1. Ley Orgánica de La Universidad de El Salvador. Artículo 41, literal j)

2. Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Artículo 70, Artículo 71, Artículo 72, Artículo 73, Artículo 74.

3. Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador Artículo 10, Artículo 16.

19. ¿Cuentan con una normativa interna o externa por el cual se rijan las personas que laboran para esta Bolsa de Trabajo?

Se rigen con las mismas normativas de la Secretaría de Proyección Social

20. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que actualmente enfrenta la Bolsa de Trabajo?

No se tienen las vinculaciones de trabajo con otras unidades dentro de Universidad, las Facultades y Multidisciplinarias. No se ha reactivado una carta de entendimiento con el Ministerio de Trabajo. No se ha ejecutado la migración de la Bolsa de Trabajo al sistema Prometeo. No se ha asignado personal directamente para la Bolsa de Trabajo, las personas que actualmente la manejan son personal de la SPS. No se tiene un presupuesto asignado. No se tiene las condiciones ni espacio asignado para su mejor desempeño.

21. ¿Se aplica y se pone en práctica el proceso administrativo?

Efectivamente se sigue un proceso administrativo para el trabajo que se realiza desde la Bolsa de Trabajo, la planeación consiste desde la planificación de las actividades que se incluyen en el plan anual operativo de la SPS, se organiza una estructura y objetivos a cumplir, la dirección se refiere a la ejecución, a la comunicación, motivación y designación de actividades y la operatividad de las ofertas, y el control, suman los registros e informes de forma anual.

22. ¿Quiénes evalúan los Curriculum de los estudiantes antes de ser enviados a las empresas?

Por el momento, la asistente administrativa, licenciada en Administración de Empresas y con su experiencia en recursos humanos, es quien controla lo relacionado a las hojas de vida presentadas y a las empresas que solicitan aspirantes.

23. ¿Manejan un control de todos los profesionales que son aceptados por las empresas que los solicitan?

Si, ese es uno de los esfuerzos que se está realizando. Se controlan los curriculum enviados y las empresas a las que se les envían con la solicitud específica de que informen si el aspirante fue aceptado.

24. ¿Cuáles son las limitantes para que se ofrezcan servicios de calidad en la Bolsa de Trabajo?

Un presupuesto propio; personal idóneo específicamente para administrar la Bolsa de trabajo, políticas y manuales como instrumentos de selección y espacios adecuados.

25. ¿Considera necesario la incorporación de más personal en las ejecuciones de la Bolsa de Trabajo?

Es necesario, ya que las personas que actualmente la administran son empleados de la SPS.

26. ¿Qué factores externos considera que pueden influir, tanto positivo como negativo, en el desempeño de la bolsa de trabajo?

Los factores que han influido en el desempeño de la Bolsa de Trabajo es del 2020, que nos hemos visto en la necesidad de virtualizar todo el trabajo, para este año 2023, la

realización de los Juegos Centroamericanos afecto fuertemente ésta y otras áreas debido a la operatividad por teletrabajo, por lo que el nivel de efectividad ha disminuido.

27. ¿Por parte de la bolsa de trabajo, tienen proyectos en mente, que podrían ejecutarse, ya sea a corto, mediano o largo plazo?

A corto plazo se proyecta la vinculación de trabajo con otras unidades dentro de Universidad como Secretaría de Asuntos Académicos, Facultades y Multidisciplinarias. A mediano plazo, reactivar una carta de entendimiento con el Ministerio de Trabajo y las nuevas direcciones. Y a largo plazo la migración de la Bolsa de Trabajo al sistema Prometeo.

28. ¿Qué recomendaría para mejorar el fortalecimiento organizacional?

Lo primero que se sugiere en estos casos, es la realización de un diagnóstico situacional para conocer el punto de partida, los datos reflejados nos indicarán el análisis de cómo se encuentra y rediseñar una Bolsa de Trabajo superando la mayoría de factores que afectan su desempeño, para continuar con la implementación de las mejoras, concluir con un seguimiento efectivo después de su implementación, para modernizar y tener una nueva perspectiva que cumpla con las finalidades y los objetivos de la Universidad de El Salvador, que es el acompañamiento de los profesionales en la búsqueda de un empleo digno que garantice las condiciones necesarias en la actualidad.

**ANEXO N° 9 PROPUESTA DEL MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES PARA
LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**MANUAL DE POLÍTICAS
GENERALES DE LA BOLSA DE
TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR.
BTUES**

FECHA DE ELABORACIÓN: AGOSTO 2023

INDICE.

INTRODUCCIÓN	41
1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	2
1.1 POLÍTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	2
1.2 POLÍTICA DE REGULACIÓN INTERNA.....	4
1.3 POLÍTICA SALARIAL.	6
1.4 POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL.	7
1.5 POLÍTICA DE VACACIONES.	8
1.6 POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.....	8
1.7 POLÍTICA DE RELACIONES PÚBLICAS.	9
2. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS.....	10
2.1 POLÍTICA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	10
2.2 POLÍTICA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN.....	11
3. POLÍTICAS OPERACIONALES.....	12
3.1 POLÍTICAS DE OPERACIÓN.	12
4. POLÍTICAS DE ATENCIÓN	13
4.1 POLÍTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO.	13

INTRODUCCIÓN

En ejercicio de una de las atribuciones denominadas por la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, y en cumplimiento con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la Institución, las mismas serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y se elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos, se administrarán los recursos, se organizará la administración y funcionamiento de BTUES.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, colaboradores y trabajadores a encauzar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integren y coordinen los esfuerzos de todas las áreas de la organización en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la Bolsa de Trabajo incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Se quiere implementar una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la Institución y orientadas a la atención social, para ello es necesario que los mayores esfuerzos de cada integrante estén centrados en estas personas, razón para la permanencia y en reforzar los valores éticos y morales para que inspiren los actos de cada persona.

1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

1.1 POLÍTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PROPÓSITO: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

a. La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la Bolsa de Trabajo enfocada hacia el estudiante usuario, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.

b. Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por la Junta Directiva, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.

c. La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimentación.

d. Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.

e. Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

f. El Coordinador General, en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, a la Junta Directiva para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.

❖ DE LA ORGANIZACIÓN

a) La Bolsa de Trabajo propondrá a la descentralización, donde se creen dependencias a nivel nacional o internacionales que tengan sus propias áreas de apoyo. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad y cada director general será el responsable de sus decisiones y rendirán cuentas al Consejo Superior Universitario (CSU).

b) La Institución deberá contar con un manual de delegación que permita a los colaboradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.

c) La organización deberá propender al Consejo Superior Universitario la política de cero papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la Bolsa de Trabajo y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

d) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la institución.

❖ DE LOS PROCESOS Y PROYECTOS

a) Las unidades y áreas operativas de BTUES deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

b) La Dirección General, mediante disposición de los colaboradores nominará a los encargados de proyectos, quienes tendrán todo el apoyo de las Rectoría, Vicerrectoría, Direcciones, Coordinadores y Unidades en el cumplimiento de sus objetivos. También podrá crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporal y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y

unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

❖ **DE LOS PLANES Y PROGRAMAS**

a) En el mes de diciembre de cada año, el Consejo Superior Universitario y Coordinadores de Áreas presentarán el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma trimestral presentarán informes de avance de gestión a la Dirección General de sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento de la Junta Directiva.

b) Los planes, programas y presupuestos de la institución se realizarán en base al Plan Estratégico de la Bolsa de Trabajo.

c) El desarrollo de planes, programas y proyectos de BTUES, incluido el desarrollo de nuevos proyectos y servicios deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

❖ **DEL DESEMPEÑO GERENCIAL**

a) El desempeño del personal de la Bolsa de Trabajo se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la Junta Directiva.

b) El desempeño de los diferentes coordinadores se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la Dirección entrará en un proceso de observación y auditoría.

1.2 POLÍTICA DE REGULACIÓN INTERNA.

PROPÓSITO: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la Bolsa de Trabajo.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Es política de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

b) Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados con la leyenda “Vigentes” para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar. De igual manera, se publicarán los documentos organizacionales no aprobados identificados con la Leyenda “Borrador” para que el anteproyecto o proyecto circule con suficiente antelación a todas las dependencias para que emitan sus criterios, con vistas a considerar otra visión del proceso.

c) La estructura de la documentación está integrada de la siguiente manera:

- 1er Nivel. - Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.
- 2do Nivel. - Lo integran los Reglamentos.
- 3er Nivel. - Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

d) Los colaboradores, son los responsables de que en su área operativa se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.

e) Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.

f) El Consejo Superior Universitario debe asegurar que los Manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.

g) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por la Vicerrectoría Académica, en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, la misma Vicerrectoría se encargará de su presentación al Consejo Superior Universitario para su trámite de aprobación.

h) La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de los Colaboradores de la Unidad, las que utilizarán el formato aprobado por el Consejo Superior Universitario con el visto bueno de la Vicerrectoría Académica y Rectoría. El Vicerrector y/o Vicerrectora en estos casos actuará como facilitador.

i) Una vez aprobadas las políticas y/o reglamentos o los manuales por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de El Salvador, deberán ser entregados a la Vicerrectoría Administrativa para la custodia de los originales.

1.3 POLÍTICA SALARIAL.

PROPÓSITO: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para BTUES y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El sistema de remuneración de la Bolsa de Trabajo obedecerá a un modelo aceptado y su valoración estará de acuerdo con todas las prestaciones de ley del país.

b) El cumplimiento del sistema de remuneración se normará lo reglamentado en base al tipo de contratación que será aprobado por el Consejo Superior de la Institución.

c) Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.

d) Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de BTUES, se exceptúan las disposiciones gubernamentales y legales aplicables a la Institución. La Jefatura de la Unidad deberá proponer el

cumplimiento de índices internacionales en la relación gastos de personal versus ingresos netos totales.

e) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo-beneficio; y deberán ser autorizados por la Vicerrectoría Académica dentro de sus respectivos presupuestos aprobados; hará uso el Consejo Superior Universitario en caso de tratarse de una unidad que dependa de éstos.

1.4 POLÍTICA DE DESARROLLO PROFESIONAL.

PROPÓSITO: Establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de BTUES.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La ruta de desarrollo de los empleados es horizontal y vertical, por lo que se procurará en primera instancia la rotación en diferentes puestos y cargos del mismo nivel ocupacional, para favorecer la pluralidad del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño futuro de quienes sean promovidos.

b) Las promociones o ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la Institución se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo.

c) La Dirección General, por medio de sus Colaboradores efectuará un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de enero y tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados en todas las áreas de la Institución. Esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos.

d) Toda promoción o ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, de acuerdo a la política salarial vigente. Previa a la titularización, el promocionado deberá cumplir un periodo de tres meses en el ejercicio de su cargo y haber ganado el correspondiente concurso de méritos.

e) La Vicerrectoría General racionalizará el recurso humano actual, mediante planes de retiro voluntario.

1.5 POLÍTICA DE VACACIONES.

PROPÓSITO: Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Gozar anualmente de un periodo adicional de vacaciones remuneradas de veintiún días calendario a la finalización del año lectivo, comprendidos del 15 al 22 de diciembre y del 3 al 15 de enero de cada año.

b) Cuando por necesidades imperiosas de la Bolsa de Trabajo, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo al área de Recursos Humanos de la Universidad de El Salvador. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado y aprobado por la Jefatura General de la Unidad, se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas.

1.6 POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.

PROPÓSITO: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales y la satisfacción de los usuarios.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado por la Unidad de Recursos Humanos y presentado para la aprobación del Consejo Superior Universitario, en base al Plan Estratégico de la Bolsa de Trabajo y a la detección de necesidades y realidades de la Institución. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de BTUES.

b) Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

c) La Colaboradora General procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Institución. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

1.7 POLÍTICA DE RELACIONES PÚBLICAS.

PROPÓSITO: Mejorar la imagen corporativa ante los estudiantes usuarios y la ciudadanía en general.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La Dirección General implementará un Programa de Comunicación Corporativa que difunda los planes en ejecución, las metas y objetivos alcanzados.

b) Los voceros de la Institución frente a los medios de comunicación serán la Dirección General y la Coordinadora General, en los ámbitos de sus competencias. La Dirección General, en caso de considerarlo necesario, podrá designar un delegado.

2. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

2.1 POLÍTICA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.

PROPÓSITO: Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de BTUES, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos servicios, en función de las tendencias tecnológicas.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Se deberá orientar la expansión de la plataforma tecnológica de la Bolsa de Trabajo hacia redes de próxima generación, de arquitectura y estándares abiertos; a fin de que se beneficie de sus altas prestaciones, capacidades, economías de escala y de la inter-operatividad con otras tecnologías.

b) La compañía deberá cumplir con los estándares y normas de técnicas nacionales en todos los niveles de su plataforma tecnológica.

c) Los nuevos proyectos de redes de acceso relacionados con: ampliación, mejoramiento y sustitución, incorporarán preferentemente la utilización de nuevas tecnologías, como lo es la fibra óptica, en función de su costo-beneficio.

d) La Institución dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que permitan la provisión de nuevos servicios para los estudiantes que hacen uso.

e) Para la expansión de su infraestructura actual se deberá considerar las tecnologías existentes, sus áreas de incidencia y disponibilidad, de manera de evitar costos adicionales.

f) Los sistemas utilizados para atención al cliente deben basarse en sistemas de última tecnología para automatización de los procesos y la interacción con los usuarios.

2.2 POLÍTICA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN.

PROPÓSITO: Proteger la información estratégica de la Institución y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura.

b) Los dueños de la información nominados por autoridad competente deben ser funcionarios que estén completamente familiarizados con el segmento de información que les corresponde, así como con todos los procesos que interactúan con esta información.

c) Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.

d) El uso de los recursos lógicos de la Bolsa de Trabajo deben ser destinados exclusivamente para fines administrativos.

e) Se deben aplicar estándares y buenas prácticas sobre manejo de un modelo seguro de datos.

f) Toda alta o baja del archivo maestro de personal debe ser oportuna y adecuadamente informada para una correcta administración de claves de acceso.

g) Todos los empleados que manejen información sensible de la Institución, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

h) Todos los contratos para los nuevos empleados deben incluir una cláusula de confidencialidad.

i) Respecto al manejo de documentos, la Bolsa de Trabajo dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido siguiendo la codificación establecida por BTUES.

3. POLÍTICAS OPERACIONALES

3.1 POLÍTICAS DE OPERACIÓN.

PROPÓSITO: Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.

b) Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que se planifiquen realizar en los sistemas de operación deben ser ejecutados en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros usuarios.

c) Se deberá implementar un sistema de comprobación del estado de todos los servicios que brinda la Bolsa de Trabajo, que permita en el menor tiempo posible determinar la existencia real de un daño, la naturaleza del mismo y su enrutamiento al área respectiva, garantizando su registro, control y seguimiento hasta la solución definitiva, en todos los sistemas y/o aplicaciones que estén operativos.

d) Se deberán establecer los mecanismos necesarios y la utilización de las herramientas adecuadas que permitan un control y evaluación continuos sobre el grado de servicio y niveles de calidad alcanzados por los sistemas de telecomunicaciones; los que deberán cumplir con los índices establecidos en el contrato de concesión, normas internacionales y acuerdos de servicio que se convengan con los usuarios.

e) Los informes técnicos en los que se fundamentan los procesos de adquisición y/o proyectos de mejoramiento o inversión, deberán identificar con claridad los justificativos para la generación de estos procesos. La omisión de este requerimiento imposibilita la continuación de los mismos.

4. POLÍTICAS DE ATENCIÓN

4.1 POLÍTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO.

PROPÓSITO: Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Usuario, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida a los usuarios.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La atención y servicio al usuario, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Institución esté orientada a servir con efectividad al usuario sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

b) El personal que labore en la unidad, deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del usuario, simplificando los procesos y la eficiencia en la operación, para cuyo efecto serán personas especializadas en atención.

c) Todas las áreas que brinden atención al público, deberán contar con la infraestructura necesaria y tener integrados todos los sistemas de atención, comercialización y recaudación; bajo ninguna circunstancia se podrá brindar servicios aislados. Toda prestación del servicio se dará dentro de los Centros o áreas de atención creados para este fin.

d) Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, reales y potenciales, que hacen gestiones en los Centros de Atención o áreas de atención, para lo cual la Institución deberá contar con sistemas automatizados de gestión que permitan mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

e) Todo material de Publicidad, Flyers, o cualquier información que promocióne nuestros servicios, deberá estar a disposición de todos los centros o áreas de atención, los que contarán con una cartelera, para colocar la información y/o disposiciones de carácter interno y otra para la

difusión de nuevos servicios, requisitos para acceder a ellos, e información y/o noticias que de alguna forma puedan afectar el servicio.

f) La Dirección General deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio de atención, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones y reparaciones, acciones que deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del usuario.

4.2 POLÍTICA DE PUBLICIDAD

PROPÓSITO: Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar usuario sobre los distintos productos y servicios disponibles.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

a) La Dirección General potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros servicios de la Bolsa de Trabajo, su posicionamiento e imagen corporativa.

b) La Institución podrá explotar la publicidad en los distintos servicios siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la Institución, para lo cual la Coordinadora General deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.

c) La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, señalética, papelería, formatos de avisos a usuarios, etc.

d) La Dirección General deberá promocionar y difundir los servicios y facilidades disponibles a los usuarios relacionados a: Centros de Servicios y Atención al Cliente, requisitos y trámites para servicios adicionales, como parte de su estrategia de fidelización.

AREA DE FIRMAS DE LOS ENCARGADOS DEL MANUAL

**ANEXO N° 10 PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA
PARA LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (BTUES).**

MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR BTUES

FECHA DE ELABORACIÓN: AGOSTO 2023

INDICE.

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN.....	2
BIENVENIDA	2
ANTECEDENTES	3
MISIÓN Y VISIÓN	4
 MISIÓN	4

VISIÓN	4
VALORES.....	5
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
ESTRATEGIAS	7
Estrategias del Servicio:	7
Estrategias de Difusión:	8
ORGANIGRAMA.....	9
SERVICIOS.....	10
BENEFICIOS.....	11

PRESENTACIÓN

Secretaría de Proyección Social



BTUES

**Bolsa de Trabajo
Universidad de El Salvador**

INTRODUCCIÓN

Este documento es un manual de bienvenida desarrollado para la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador (BTUES) con la finalidad de que sus futuros colaboradores tengan conocimientos de la institución al iniciar labores en la misma.

Este manual de bienvenida tiene como objetivo principal que los colaboradores que ingresen a esta institución se sientan rápidamente parte de la misma y que conozcan sobre ella los antecedentes, la misión, la visión, la organización, servicios que ofrece, los valores entre otros puntos importantes.

JUSTIFICACIÓN

El manual de bienvenida es una herramienta que va ayudar al colaborador de nuevo ingreso a conocer la institución y de esta manera facilitar su incorporación a la misma.

En él se encuentra toda la información referente a la organización, muestra un panorama de cómo es la institución en todos los aspectos, con el propósito de que el colaborador tenga una mejor y más rápida integración, adaptación y conocimiento sobre el ambiente físico y social de la institución.

BIENVENIDA

A nombre de y de la Bolsa de Trabajo de El Salvador (BTUES) te damos la más cordial bienvenida y, en lo personal, te felicitamos porque desde hoy formas parte de la institución, en la cual laboran las personas más capacitadas y entusiastas.

Tenemos programado que al ingresar a tus actividades tengas una adecuada inducción y capacitación; pero si esto no es suficiente, esperamos que tengas la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesaria para aclarar tus dudas.

Te recordamos que dentro de la empresa trabajamos con un sistema estricto de calidad y estas se basa, no en los jefes, sino en todos los colaboradores que formamos esta gran empresa, por lo que todas tus sugerencias serán aceptadas y analizadas.

Estamos seguros que tu estancia en la Bolsa de Trabajo de El Salvador (BTUES) será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que tus oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional y personal se darán de acuerdo a tu desempeño, te reiteramos la más cordial bienvenida.

ANTECEDENTES

La Bolsa de Trabajo que existe actualmente en la Secretaría de Proyección Social de la Universidad de El Salvador surge en el año 2010, amparándose en estudios técnicos y argumentos legales establecidos en la Ley Orgánica en su art. 41 y el Reglamento General de la Universidad de El Salvador en su art. 70, crea la Bolsa de Trabajo bajo el nombre de “Bolsa de Trabajo Universidad de El Salvador” (BTUES). En armonía con la Ley Orgánica de la UES y su Reglamento General cumplen con el compromiso hacia la sociedad integrando y llevando a la práctica el conocimiento como bien social para incidir en la transformación y desarrollo del país.

La Bolsa de Trabajo UES tiene el compromiso permanente de dar acompañamiento a la población de estudiantes, egresados y graduados, para la búsqueda de un trabajo digno de acorde a su formación académica a través de la intermediación laboral con agentes externos.

En el año 2010, tras la creación de la Bolsa de Trabajo, se designó como persona encargada a la licenciada Yolanda de Solorzano, quien fue nombrada por la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de El Salvador y que hasta la actualidad sigue desempeñando dichas funciones.

Con este proyecto se pretendía contar con una unidad que se encargará de la inserción laboral de estudiantes, egresados y graduados de las diferentes carreras que ofrece la Universidad de El Salvador, fungiendo en alguna medida como un vínculo entre las diferentes empresas del medio nacional y específicamente del Área Metropolitana de San Salvador. Sin embargo, a pesar de los avances que se tiene de la Bolsa de Trabajo no ha logrado funcionar como unidad, por lo que aún se mantiene como un programa a cargo de la Secretaría de Proyección Social de la Universidad.

Antes del año 2020, los servicios de la bolsa de trabajo eran realizados mayormente de forma presencial; habiendo un espacio dentro de la secretaría de proyección social para atender a

los estudiantes en cuanto a orientación laboral e incluso para ayudar a elaborar sus hojas de vida, para seguidamente dejarlo en la secretaría y cuando las empresas solicitaban curriculum, estos eran entregados de forma física y presencialmente. O de igual manera, las empresas interesadas llegaban a dejar las ofertas de forma presencial o se comunicaban por teléfono.

Con la llegada de la Maestra María Blas Cruz Jurado, como coordinadora de la Secretaría de Proyección Social en el año 2020, designó a la licenciada Hernández como colaboradora de la Bolsa de Trabajo, es quien apoya en el área de la virtualidad con el manejo del correo de la Bolsa de Trabajo, el cual, debido a la emergencia por COVID-19 se convirtió en una salida o alternativa para poder continuar con las actividades de la bolsa de trabajo.

A partir del 2020 se comenzó a utilizar el correo electrónico de la bolsa de trabajo, en donde ahora las empresas manifiestan sus plazas vacantes y los requisitos para dicho puesto.

Así mismo se hace mención que actualmente la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador no dispone de los medios de comunicación suficientes que sean efectivos para darse a conocer entre la población estudiantil, es por eso que fácilmente se deduce que no cuenta con una amplia base de información hacia los estudiantes activos y graduados para el mercado laboral profesional.

MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Somos una institución de facilitadores altamente calificados, dedicados a orientar y apoyar a los estudiantes egresados y/o graduados de la Universidad de El Salvador, contribuyendo en la formación del capital humano que requiere la inserción al mercado laboral, mediante estrategias de inserción y desarrollo laboral.

VISIÓN

Ser un entorno de comunicación interactivo altamente funcional y ampliamente reconocido por su influencia dentro y fuera de la Universidad, mediante una herramienta estratégica que

vincule de manera efectiva, amplia y vigorosa a los estudiantes egresados y/o graduados de la UES con el campo profesional del país y un medio efectivo de colaboración entre nuestra institución y los sectores productivos y gubernamentales.

VALORES

- ❖ **Respeto:** Se considera el respeto como un valor imprescindible en la Bolsa de Trabajo UES, ya que promueve la paz y la convivencia entre las personas; y sirve para promover la cooperación mutua en un ambiente de diálogo que defienda la libertad de expresión y pensamiento de cada uno de los integrantes de la institución y de los estudiantes a atender.
- ❖ **Responsabilidad:** La responsabilidad se basa en cumplir con las funciones administrativas y operativas en el momento oportuno y según las normas de trabajo establecidas.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Trata de llevar a cabo los compromisos y actividades de forma unificada para el cumplimiento de lo planificado.
- ❖ **Compromiso:** Enfocarse en las necesidades de los estudiantes como objetivos institucionales primordiales siendo eficientes con el uso de los recursos disponibles.
- ❖ **Innovación:** Introducir cambios constantes en la oferta de empleos y en los procesos de trabajo con la finalidad de que los estudiantes encuentren diversas alternativas para la búsqueda de empleo.
- ❖ **Disciplina:** Ejecutar las operaciones y actividades según los procedimientos y las instrucciones dadas por las jefaturas de cada área funcional.
- ❖ **Perseverancia:** Realizar un esfuerzo continuo en la búsqueda de soluciones a las dificultades a fin de alcanzar los resultados proyectados.
- ❖ **Prudencia:** Identificar y evaluar las situaciones que son convenientes y las que no lo son a fin de tomar decisiones oportunas.
- ❖ **Honestidad:** Fomentar acciones éticas y profesionales en cada una de las actividades a realizar hacia los estudiantes y compañeros de trabajo.

- ❖ **Tolerancia:** Mostrar una actitud de comprensión hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.
- ❖ **Justicia Social:** Construimos un enfoque de desarrollo orientado a la equidad y ejercicio pleno y universal de los derechos humanos para una igualdad a todas las personas y pueblos de las oportunidades que nos brinda la sociedad.
- ❖ **Solidaridad:** Entendemos que la responsabilidad conjunta con el desarrollo integral del ser humano, es el valor esencial para el logro del bien común y la defensa de la dignidad de las personas indistintamente pertenezcan a cualquier raza u origen.
- ❖ **Dignidad:** La dignidad humana como un valor inherente a todas las personas de la sociedad que les confiere el derecho de vivir en libertad y en condiciones adecuadas para desarrollarse como individuos y miembros de una comunidad en todas las dimensiones posibles del ser humano sin violentar sus derechos.
- ❖ **Equidad:** La equidad de género y en la creencia en la igualdad de derechos entre hombres y mujeres ante la ley y por justicia una equidad de oportunidades, en el acceso y control de los recursos, así como la toma de decisiones en todos los ámbitos de la sociedad ya sean públicos o privados.
- ❖ **Transparencia:** La transparencia sirve en todos los procesos que se realizan, los recursos y bienes que se dispongan deben de ser para los fines por los cuales la Bolsa de Trabajo fue creada.
- ❖ **Coherencia:** Se persigue la correspondencia entre la misión, los valores y las acciones que se llevan a cabo en la Institución. Aspiramos a hacer lo que decimos y creemos fielmente en lo que se hace, acorde con las creencias y orígenes.

OBJETIVOS

GENERAL

Crear, desarrollar e implementar en armonía con la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento, la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador, mediante un sistema virtual que vincule a instituciones demandantes, estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador facilitando su inserción en el mercado laboral.

ESPECÍFICOS

- Crear una oficina para el establecimiento y administración de la Bolsa de Trabajo como acción de proyección social para insertar a estudiantes egresados y profesionales al mercado laboral.
- Diseñar e implementar procedimientos, interfaces, bases de datos y demás requerimientos técnicos para facilitar el acceso de usuarios y la eficiencia del espacio virtual que dinamizará la Bolsa de Trabajo.
- Establecer convenios o cartas de entendimiento con entidades estatales y privadas que faciliten la inserción al mercado laboral de estudiantes egresados y graduados de la Universidad de El Salvador.

ESTRATEGIAS

Estrategias del Servicio:

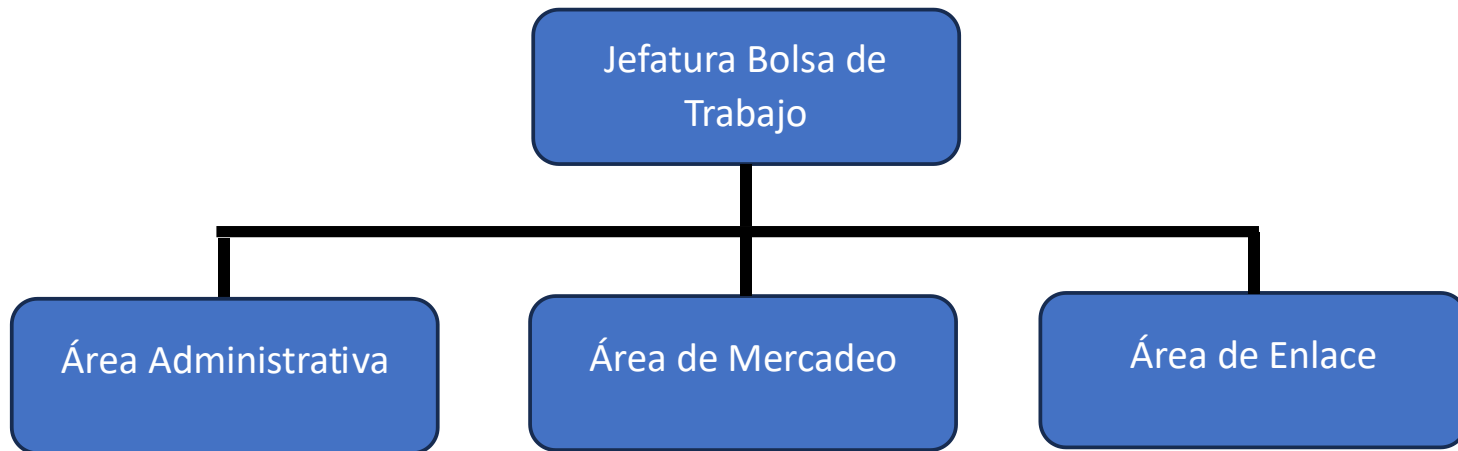
- Ofrecer capacitación para entrevistas de trabajo.
- Cumplir con sus objetivos y metas propuestas de manera eficiente.
- Ofrecer un excelente servicio con calidad.
- Cumplir con los objetivos, planes y metas propuestas, y de esta manera creará una buena imagen institucional, manteniendo siempre la diferencia que se realiza un trabajo eficiente.

- Realizar convenios con empresa privada con posicionamiento en el mercado económico, el cual permita acordar a través de la responsabilidad social una donación directa a proyectos que ejecute BTUES.
- La búsqueda de entidades públicas que financien los proyectos, en los cuales la Bolsa de Trabajo tenga objetivos en común, de esta manera se podrá trabajar en nuevas áreas y en conjunto con el Estado.

Estrategias de Difusión:

- Ofrecer brochures de presentación con la información de BTUES, los servicios y beneficios que ofrece.
- Publicaciones semanales en redes sociales sobre las ofertas de empleo disponibles.
- Enviar a cada unidad de proyección social de todas las facultades de la Universidad de El Salvador las ofertas de empleo disponibles una vez por semana.

ORGANIGRAMA.



SERVICIOS

- Brindamos orientación laboral acorde a las experiencias y competencias de quienes buscan u ofrecen un empleo.
- Mantenemos vínculos de cooperación con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales relacionadas con el quehacer laboral.

Cómo aplicar a una oferta de empleo en la BTUES:

- Ser estudiante, egresado o graduado de la Universidad de El Salvador.
- Enviar tu CV al correo: bolsa.trabajo@ues.edu.sv.
- Se te notificará que tu CV fue enviado para la plaza que aplicaste.
- Estar pendiente de las publicaciones que realizamos en las redes sociales.

Si es empresa

¿Cómo publico una plaza en la Bolsa de Trabajo UES?

Indicaciones:

1. Escribirnos por correo electrónico a: bolsa.trabajo@ues.edu.sv
2. Expresar el interés de publicar una plaza en el espacio de BTUES, agregar el perfil de la plaza vacantes con los datos relevantes como: nombre de la plaza, requisitos de los candidatos, salario a ofertar y fecha límite para cierre de la convocatoria para recibir los Currículums vitae.
3. Después de completado paso 1 y 2 se le enviará por correo electrónico un link en donde deberá completar un formulario de Google, para el registro del perfil empresarial y quedar ingresado en nuestra base de datos como empresa.
4. Se publicará la oferta laboral en nuestras redes sociales Facebook y Twitter para recibir los CV de candidatos interesados en participar.

5. Una vez se tiene los CV de aspirantes a participar se realiza una evaluación y filtro para luego ser enviados a la empresa o institución solicitante.
6. Una vez finalizado el proceso nos ponemos en contacto con la empresa para solicitarle la información, si de los CV enviados, la o el candidato finalizó el proceso y fue contratado para nuestros registros de memoria de labores y estadísticos, del trabajo que como Bolsa de Trabajo se realiza en la Universidad de El Salvador.

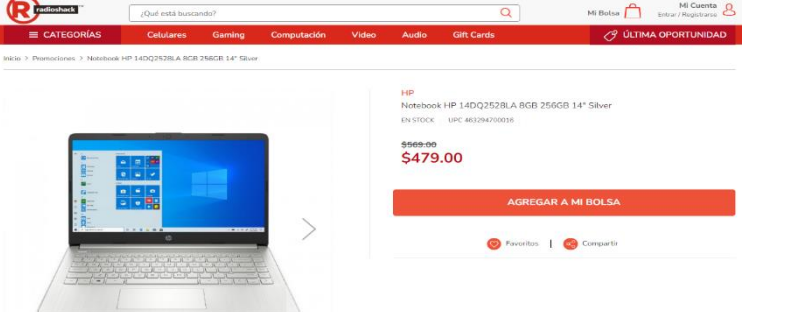
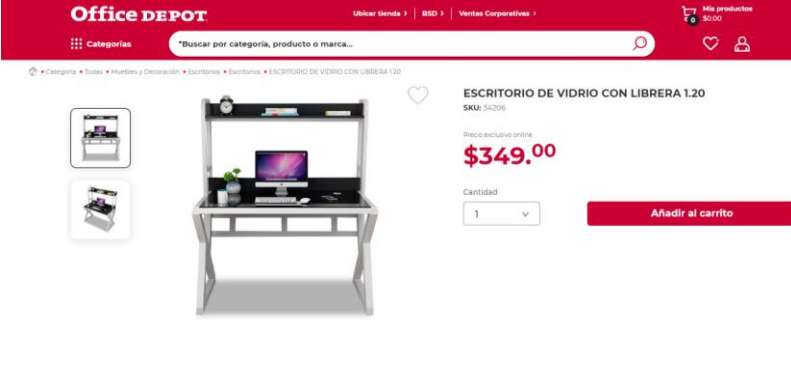
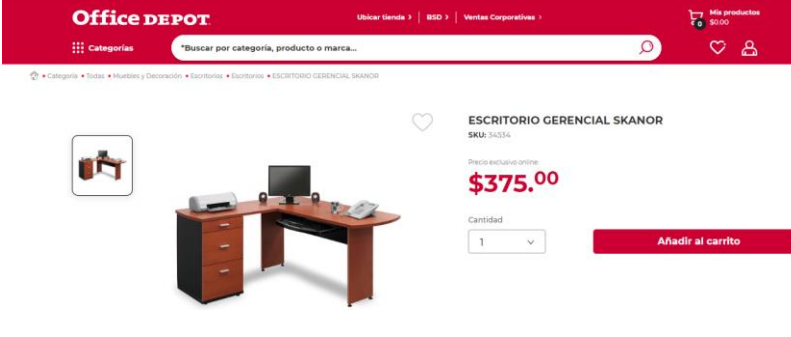
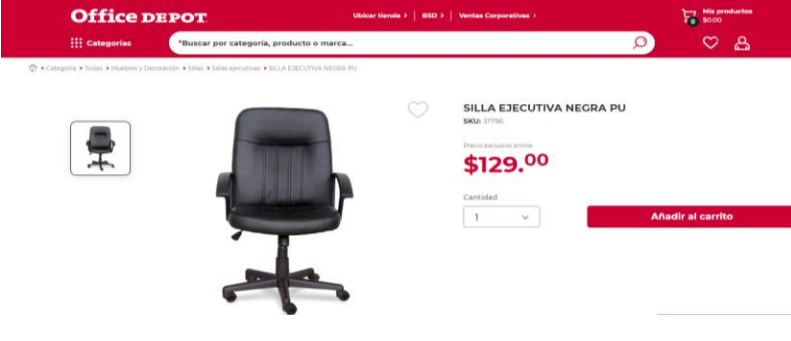
BENEFICIOS

- Gestiona y provee la información actualizada de egresados y graduados y sus curriculum de acuerdo a los perfiles requeridos por las instituciones.
- El servicio es gratuito y sumamente ágil.
- Es una entidad que forma profesionales altamente competitivos que al insertarse en las diversas instituciones generan un valor agregado que vuelve más competitiva a la institución que lo contrata.
- Poseen un registro permanente de usuarios de la Bolsa de Trabajo, especializados en las diferentes áreas del conocimiento, con el propósito de dar respuesta oportuna a las solicitudes realizadas.
- Apoyan a las instituciones con pruebas de evaluación de aptitudes y habilidades de quienes aspiran insertarse al mercado.
- Propiciar la realización de exámenes médicos sin costos a egresados y graduados de la UES, que sean requeridos, por los demandantes, previa autorización de la Bolsa de Trabajo de la Universidad de El Salvador en la clínica de Bienestar Universitario.
- Impresión del currículum del estudiante para aplicar a la vacante.

ANEXO N° 11 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
Recursos Humanos		\$550.00
Capacitación	\$50.00	
Bonos Adicionales	\$500.00	
Recursos Materiales		\$1,375.00
Mobiliario	\$100.00	
Equipo	\$1,200.00	
Papelería y Útiles	\$75.00	
Recursos de Comunicación		\$50.00
Folletos, boletines, carteles, memorándums	\$50.00	
Otros		\$240.00
Alimentación	\$240.00	
SUB-TOTAL		\$2,215.00
+ IMPREVISTOS (5%)		\$110.75
TOTAL		\$2,325.75

ANEXO N° 12 COTIZACION DE PRECIOS PARA EL PRESUPUESTO DE MATERIALES.

Artículo	Cotización
<p>Computadora</p>	
<p>Escritorio</p>	
<p>Escritorio gerencial</p>	
<p>Silla</p>	

Mouse

The screenshot shows the Office DEPOT website interface. At the top, there is a red navigation bar with the Office DEPOT logo, a search bar containing the text "Buscar por categoría, producto o marca...", and links for "Ubicar tienda" and "Ventas Corporativas". Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads "Categoría > Todos > Computo > Accesorios y periféricos > Mouse inalámbrico > RATON OPTICO 3D NEGRO RGON". The main product image is a black wireless mouse with "ARGOM TECH" branding. To the right of the image, the product name "RATON OPTICO 3D NEGRO RGON" is displayed with SKU: 34039. The price is listed as "Precio exclusivo online" and "\$10.99". A quantity selector shows "1" in a dropdown menu. There is a heart icon for wishlists and a shopping cart icon showing "0" items and "\$0.00".

Impresora

The screenshot shows the Office DEPOT website interface for a printer. The navigation bar is identical to the mouse page. The breadcrumb trail is "Categoría > Todos > Impresión > Impresora, multifuncional y escáner > Multifuncional > MULTIFUNCIONAL CANON G3110 INKJET WIFI". The main product image is a black Canon multifunction printer with a document being printed. To the left of the main image are three smaller thumbnail images of the printer. To the right, the product name "MULTIFUNCIONAL CANON G3110 INKJET WIFI" is displayed with SKU: 29853. The price is listed as "Precio exclusivo online" and "\$245.00". A quantity selector shows "1" in a dropdown menu. A red button labeled "Añadir al carrito" is visible. There are also icons for wishlists and a shopping cart showing "0" items and "\$0.00".