

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



**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LA
ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RHINA STEPHANY HERNÁNDEZ PAREDES.	HP09003
MIRIAN SARAI TORRES RIVERA.	TR08012
FLOR DE MARÍA VÁSQUEZ GRANADOS.	VG07024

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

FEBRERO 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coord. De Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciada: Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Licenciado: Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licenciado: Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

FEBRERO DE 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la sabiduría, fuerza, y perseverancia para obtener este gran logro, a mis padres por ser los principales motores de mis sueños, por confiar en mí y en mis expectativas, a mi madre por su cariño y comprensión y a mi padre por anhelar siempre lo mejor para mi vida. Agradezco a mis hermanas por su alegría, confianza y por soportar mis noches de desvelo; a mi novio por brindarme su amor, comprensión y compañía a lo largo de mi carrera, a mis familiares y amigos por ofrecerme su apoyo, y por creer en mis capacidades; a mis compañeras de trabajo de graduación por su confianza, perseverancia y esfuerzo a pesar de las adversidades para obtener uno de nuestros objetivos más anhelados.

Rhina Stéphany Fernández Paredes

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme culminar mi carrera universitaria, por la vida, fortaleza, y sabiduría. A mis padres por siempre estar conmigo apoyándome, aconsejándome, por su amor, comprensión y sus oraciones. A mis hermanos y hermanas por su apoyo, por estar en los buenos y no tan buenos momentos de mi vida, por su comprensión y darme ánimos cuando lo necesite

A mis amigos y amigas aquellos que conocí en el transcurso de esta travesía y aquellos que conozco desde mi infancia, por acompañarme a lo largo de la carrera de forma directa e indirecta. A mi grupo de trabajo de investigación a nuestro asesor Lic. Óscar Noé Navarrete Romero gracias.

Flor de María Vásquez Granados.

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, porque me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar. A mis padres, hermanas y hermanos por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí.

Mirian Sarai Torres Rivera.

INDICE.

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA	1
1. Antecedentes del Municipio de Santa Tecla	1
2. Población.....	2
B. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS CLÍNICAS.	2
1. Antecedentes de las Clínicas en el mundo.....	2
2. Antecedentes de las Clínicas Parroquiales en El Salvador.....	3
3. Sistema de Salud en El Salvador.....	4
4. Definición de Clínica.....	5
5. Definición de Clínica Parroquial	6
6. Importancia de las Clínicas Parroquiales	6
7. Objetivo de las Clínicas Parroquiales.....	6
C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA CLÍNICA INMACULADA CONCEPCIÓN.	6
1. Antecedentes de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.....	6
2. Organización actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.....	8
3. Fines que persigue la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.	9
4. Servicios que presta Clínica Inmaculada Concepción	9
5. Marco Legal.....	13
D. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	23
1. Sistema.....	23
a. Elementos de un Sistema	23
2. Gestión	24
3. Talento Humano	24
4. Sistema de Gestión de Talento Humano.....	25

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
1. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de América Latina.	25
a. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de El Salvador. .	26
2. Objetivos fundamentales de la Administración de Talento Humanos.	27
a. Objetivos corporativos	27
b. Objetivos funcionales	27
c. Objetivos sociales.....	28
d. Objetivos personales	28
3. Departamento de Recursos Humanos.	28
a. Reclutamiento.....	30
b. Selección.....	35
c. Inducción	39
d. Evaluación del Desempeño.	40
e. Planeación de Personas	44
f. Desarrollo de Personas	45
g. Higiene y Seguridad en el Trabajo.	46
4. Estructura Organizativa.....	48
a. Especialización del trabajo.....	49
b. Departamentalización	50
c. Cadena de mando.....	51
d. Tramo de Control	51
e. Centralización y Descentralización	52
f. Formalización.....	53
g. Organigrama	53
h. Jerarquización	55
5. Manual de Bienvenida y de Análisis y Descripción de Puestos	55
a. Manual de Bienvenida	55
b. Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	55
6. Selección adecuada de Candidatos	56
a. Ambiente Laboral.....	56

b.	Inducción al Puesto	56
c.	Adaptación.....	57
7.	Planes de capacitación	57
a.	Adiestramiento	57
b.	Entrenamiento	58
c.	Capacitación.....	58
8.	Relaciones laborales.....	59
a.	Comportamiento.....	59
b.	Contrato Individual.....	59
c.	Contrato Colectivo.....	59
d.	Normas y Reglas.....	60
e.	Reglamento Interno.....	60
9.	Parámetros de Control	61
a.	Evaluación del desempeño	61
b.	Satisfacción Laboral.....	62
c.	Control Interno	63
CAPÍTULO II		64
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE.....		64
LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.		64
A.	Importancia.....	64
B.	Objetivo General.	64
C.	Objetivos Específicos.....	64
D.	Métodos y Técnicas de la Investigación.....	65
1.	Métodos de la Investigación.	65
a.	Análisis.	65
b.	Síntesis.	65
2.	Tipo de Investigación.....	66
3.	Diseño de la Investigación.....	66
4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	66
a.	Técnicas.....	66

i. Encuesta.	66
ii. Entrevista	66
iii. Observación Directa	67
b. Instrumentos.	67
i. Cuestionario.	67
ii. Guía de Entrevista.	67
iii. Lista de Cotejo.....	68
5. Fuentes de Información.....	68
a. Primarias.	68
b. Secundarias.	69
6. Ámbito de la Investigación.	69
7. Unidades de análisis.....	69
8. Determinación del Universo y Muestra.....	69
a. Universo.	69
b. Muestra.....	70
c. Censo	70
9. Tabulación y Análisis e Interpretación de Datos.	72
E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.....	108
1. Normas, políticas y reglas de trabajo.	108
2. Visión y Misión.....	108
3. Cumplimiento de objetivos y metas.....	108
4. Diagnóstico de la situación actual de la Clínica Parroquial respecto a la Administración.....	109
a. Procedimiento de Reclutamiento.....	109
b. Procedimiento de Selección.....	109
c. Procedimiento de Contratación	110
d. Procedimiento de Inducción	110
5. Manuales de Bienvenida y Manuales de Análisis y Descripción de Puestos.	111
6. Procedimiento de evaluación del desempeño.	111
7. Prestaciones adicionales a la ley	112

8.	Seguridad y Salud Ocupacional	112
9.	Estructura Organizativa de la Clínica Inmaculada Concepción.	112
10.	Relación entre la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción y El MINSAL.....	113
F.	Conclusiones y Recomendaciones.....	114
1.	Conclusiones	114
2.	Recomendaciones	116
	CAPÍTULO III	118
	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.	118
A.	Importancia	118
B.	Objetivo General.....	118
C.	Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	119
D.	Creación del Departamento de Talento Humano.	125
1.	Misión del Departamento de Talento Humano.	125
2.	Visión del Departamento de Talento Humano.	125
3.	Objetivos del Departamento de Talento Humano.	125
a.	Objetivo General	125
b.	Objetivos Específicos	125
4.	Valores del Departamento de Talento Humano.....	126
5.	Estrategias para Implementar el Departamento de Talento Humano.	126
a.	Estrategia General	126
b.	Estrategias Específicas	127
6.	Políticas del Sistema de Gestión de Talento Humano.....	131
a.	Políticas General.....	131
b.	Políticas específicas	131
E.	Programa de Capacitación	133
1.	Programa de Capacitación	133
2.	Método de Recompensas y Sanciones.....	140
a.	Sanciones no Monetarias.....	140
b.	Sanciones Monetarias	141

c. Recompensas Monetarias	141
d. Recompensas no Monetarias	142
F. Cronograma de Actividades para la implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano.	143
G. Determinación de los Recursos necesarios para la Ejecución del Departamento de Talento Humano.	144
1. Presupuesto del Talento Humano	144
a. Recursos Materiales	145
b. Presupuesto de Gastos para implementar el Departamento de Talento Humano	147
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	151

ANEXOS.

ANEXO I	Instrumentos de Recolección de Información.
ANEXO II	Entrevista dirigida a las jefaturas de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
ANEXO III	Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.
ANEXO IV	Manual de Bienvenida.
ANEXO V	Manual de Organización y Funciones
ANEXO VI	Manual de Descripción de Puestos.
ANEXO VII	Manual de Evaluación del Desempeño.

RESUMEN.

A medida transcurre el tiempo la demanda de los servicios médicos ha aumentado hasta el grado que las redes hospitalarias públicas no alcanzan a cubrir las necesidades de los pacientes de escasos recursos, razón por la cual buscan otras alternativas que les permita recibir un servicio eficiente y eficaz que le ayude a recobrar su salud.

Es así como surgen las Clínicas Parroquiales, por medio de un grupo de hermanos de la Renovación Carismática Católica de diferentes Parroquias de El Salvador, conscientes de su compromiso cristiano, a través de las obras de misericordia referidas al ámbito de la salud por lo que se instituyen las Clínicas como entidades benéficas. Siendo su presidente y fundador en la mayor parte de los casos el Párroco, presentándose asimismo una alternativa viable para sus mismos feligreses y para toda la población en general que necesiten de servicios médicos accesibles a sus capacidades económicas.

La investigación se lleva a cabo en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, mediante la ayuda del Párroco Leopoldo Tolentino Sosa, presidente actual, quien expresa diversas problemáticas de la Clínica, de las anteriores se elige el tema de investigación de acuerdo al grado de necesidad que tiene la Institución.

Por lo tanto el objetivo de la presente investigación es crear un sistema de gestión de Talento Humano que contribuya a fortalecer la administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

Durante el desarrollo de la investigación se hace indispensable el uso de métodos como análisis y síntesis para estudiar cada uno de los elementos de la Clínica; y de técnicas para la recolección de información como la encuesta y la entrevista, de acuerdo a sus respectivos instrumentos, el cuestionario y una guía de entrevista. El universo lo conforman los trabajadores de la Clínica Parroquial y de acuerdo al número de empleados se realiza un censo para el desarrollo de la investigación.

A través del diagnóstico, se puede concluir que la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, no cuenta con un Departamento de Talento Humano, el cual no se encuentra reflejado en el organigrama de la Institución, debido a esto los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, son ejecutados por la jefatura general del área administrativa y médica, siendo esta una sobrecarga para las Jefaturas que tienden a descuidar sus responsabilidades específicas.

Por tal razón, se recomienda implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano, que contribuya a fortalecer la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, que permita al personal indicado para el Departamento de Talento Humano desempeñar actividades y funciones específicas y efectivas.

INTRODUCCIÓN.

La investigación realizada en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción ubicada en el municipio de Santa Tecla departamento de La Libertad es con el propósito de proponer el Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano el cual contribuya a fortalecer la administración en dicha institución.

Ya que es una Organización que presta servicios de salud la demanda es considerable, por lo que constantemente indagan sobre la forma de mejorar la atención y brindar un mejor servicio a las personas que la visitan.

Es por ello que buscan la manera de contar con el personal calificado para poder ejercer y desempeñar su cargo de forma más eficiente, para lograrlo debe existir un Área específica la cual se dedique a la administración del personal ya que de esta forma se facilita los planes, la ejecución y el control en dicha actividades. Por lo que se considera que establecer un sistema de Gestión de Talento Humano en la organización es un apoyo para mantener la competitividad en el entorno a través del personal.

El contenido de este trabajo se desglosa en tres capítulos. En el primer capítulo se realiza una base teórica con respecto al tema, esta involucra los antecedentes y generalidades de las clínicas en el mundo y las clínicas parroquiales en nuestro país, asimismo se desarrolla un referente sobre la clínica parroquial inmaculada concepción, ya que es el sujeto en estudio. Para finalizar este capítulo se desarrolla una temática sobre el sistema de gestión de talento humano, ya que es lo que se relaciona con la problemática investigada.

Mientras que el segundo capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizados en la investigación de campo que permite la recolección de información para mostrar y analizar los resultados obtenidos. Se ha llevado a cabo un diagnóstico a partir de los

resultados con el propósito de conocer la situación actual en la que se encuentra la Clínica en cuanto a su administración. El diagnóstico permitió realizar un estudio racional del problema. Seguido se establecen los alcances y limitaciones durante la investigación. Consecutivamente se han realizado una serie de conclusiones con respecto al fenómeno estudiado, generando para cada una de ellas una recomendación que el patronato puede tomar en consideración.

Seguidamente, el capítulo tres está constituido por la propuesta realizada a la Clínica que contribuya a fortalecer la administración de ésta, dicha propuesta da a conocer todo lo relacionado al Área de Talento Humano, en esta parte se presenta los objetivos del departamento, misión, visión, valores, estrategias, políticas y las respectivas taticas a utilizar, diagrama de sistema de gestión de talento humano, plan de capacitación método de recompensas y sanciones que deben existir en el departamento.

Posteriormente se presenta la bibliografía general consultada y por último los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido del trabajo tales como:

Manual de Bienvenida con el que se pretende agilizar y mejorar la inducción de los nuevos empleados; también se muestra el Manual de Organización y Funciones, y el Manual de Análisis y Descripción de Puesto el cual define las funciones y actividades a desarrollar, Manual de Evaluación del Desempeño y el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA

1. Antecedentes del Municipio de Santa Tecla¹

Fue fundada a mediados del siglo XIX con el nombre de Nueva San Salvador, con el propósito de establecer allí a la capital de la República, ya que San Salvador había sido asolada por un terremoto en el año 1854. Con el paso de los años la arquitectura de la ciudad se diferenció del tradicional estilo de la época de la colonización española. Fue una de las poblaciones más afectadas por los terremotos del año 2001, y desde el 2003 es conocida oficialmente como Santa Tecla.

En el 2003, en el marco del 150 aniversario de fundación de la ciudad que se conmemoraría el año siguiente, un grupo de ciudadanos encabezado por el alcalde Óscar Ortiz promovió el cambio del nombre oficial de Nueva San Salvador a Santa Tecla, por ser el nombre original del sitio en el que fue erigida y el de más aceptación en el país; en consecuencia, la Asamblea Legislativa emitió el decreto número 201, publicado en el Diario Oficial del 22 de diciembre de 2003, y el cual entró en vigencia ocho días después de su publicación.

Ubicación

“Santa Tecla limita al norte con los Municipios de Colón, San Juan Opico, Quezaltepeque y Nejapa; al Este con San Salvador, Antiguo y Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y Zaragoza, al

¹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador)), lunes 12 de septiembre 2016, 10:00 a.m.

Sur con La Libertad y al Oeste con Talnique y Comasagua. Además el municipio de Santa Tecla Pertenece a la Área Metropolitana de San Salvador”.²

2. Población

“Santa Tecla es una ciudad, municipio y cabecera del Departamento de La Libertad en El Salvador. Este municipio tiene una extensión territorial de 112 km² y una población estimada de 135,483 habitantes para el año 2014”³

B. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS CLÍNICAS.

1. Antecedentes de las Clínicas en el mundo.

"El concepto de clínica es muy antiguo, sufriendo un proceso evolutivo que ha continuado a lo largo de la historia, recibiendo un importante impulso en su desarrollo inicial con los médicos griegos como Hipócrates en el siglo V antes de Cristo y luego en la Edad Media y en el Renacimiento, fundamentalmente en los asilos u hosterías, después hospitales para desposeídos, enfermos y ancianos abandonados en Holanda, Francia e Italia.

El referente histórico sobre movimientos de creación de cátedras e institutos clínicos data de los siglos XVII y XVIII en toda Europa, en donde la enfermedad se presenta al observador de acuerdo con síntomas y signos. Los unos y los otros se distinguen por su valor semántico. En esa etapa, la relación entre el clínico y el enfermo era directa, por lo que las habilidades del explorador, su inteligencia, sus destrezas motoras y sensitivas y unos pocos instrumentos, con los que se obtenían los resultados finales para la elaboración del diagnóstico a la par del lecho del enfermo. Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cambio relacionado con el rápido desarrollo tecnológico de la segunda mitad del siglo pasado. El desarrollo

² http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/PEP1_71545.pdf

³ file:///C:/Documents%20and%20Settings/jdhernandez/Mis%20documentos/Downloads/Tomo_I_Características_Generales_de_Poblacion.pdf, miércoles 14 de septiembre 2016, 10:00 a.m.

tecnológico favoreció una mayor sensibilidad y especificidad en el diagnóstico, dando lugar a un gran número de nuevas enfermedades, únicamente identificables gracias a equipos y pruebas de laboratorios sofisticados; por lo anterior nace la necesidad de creación de mejores hospitales y clínicas en el mundo”.⁴

2. Antecedentes de las Clínicas Parroquiales en El Salvador.

“Según un estudio realizado en el 2007, por El Observatorio de Políticas Públicas y Salud (CENSALUD de la Universidad de El Salvador), con la colaboración de la Organización Mundial de la Salud y HealthAction International, señala que el gasto más elevado para las familias salvadoreñas lo constituye el gasto en salud, y los salvadoreños pagan precios altos por medicamentos de marca como por sus genéricos equivalentes (en comparación con los precios internacionales de referencia publicados por Management ScienceforHealth 2005). Esto muchas veces genera que una persona enferma prescindiera de su medicamento por no tener los medios necesarios para poder costearlo.

Otra situación que agrava el sistema de salud es el mal equipamiento o abastecimiento de las Unidades de Salud y Hospitales Públicos, que no poseen las condiciones mínimas para atender la gran demanda de enfermedades que se les presentan. Conociendo que uno de los problemas más grandes que enfrentan las familias salvadoreñas en general, y sobre todo las familias más pobres, es el acceso al derecho a la salud en lo relativo a la obtención de medicamentos a precios baratos y de buena calidad.

Consciente de esta problemática, se unen esfuerzos creando Clínicas Parroquiales para dar una solución alternativa, viable y eficaz que les permita a todas aquellas personas que lo necesiten obtener medicamentos con mayor facilidad.

⁴ “Plan Estratégico para el Desarrollo de las Clínicas Parroquiales Nuestra Señora de Guadalupe”. Luis Alonso Hernández Cruz y otros. El Salvador UES Central 2016. Pág. 20

En las Parroquias, es común que asistan personas en busca de ayuda espiritual y material, dentro de esta última está la salud. Debido a esta necesidad surge la idea de crear Clínicas Parroquiales que contribuyan a solventar la problemática por medio de ayuda de especialistas en cada área de salud.

Las Clínicas Parroquiales surgen por medio de un grupo de hermanos de la Renovación Carismática Católica de diferentes Parroquias de El Salvador, conscientes de su compromiso cristiano, expresan el amor a Dios, a la patria y a sus semejantes a través de las obras de misericordia referidas al ámbito de la salud, y es así como se instituyen las Clínicas mismas, entidades benéficas sin fines de lucro. Siendo su presidente y fundador en la mayor parte de los casos el Párroco, presentándose como una alternativa viable para sus mismos feligreses y para toda la población en general que necesiten de servicios médicos accesibles a sus capacidades económicas”.⁵

3. Sistema de Salud en El Salvador

“El sistema de salud salvadoreño está compuesto por dos sectores, público y privado. El sector público incluye el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral (ISRI), la Sanidad Militar, el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM) y el Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD), que guarda una estrecha relación con el MSPAS. Las fuentes de financiamiento del MSPAS son el Estado y la cooperación internacional. El ISSS, el ISRI, Sanidad Militar y el ISBM se financian con contribuciones de los patrones, los trabajadores afiliados y el Estado. Cada una de estas instituciones cuenta con su propia infraestructura (hospitales, centros de salud) y sus propios recursos humanos, excepto el ISBM. El ISSS atiende a los trabajadores del sector formal y a los pensionados, y sus respectivas familias. El ISRI cubre a las personas con discapacidad y a

⁵ Información proporcionada por el párroco Leopoldo Antonio Sosa, presidente de la Junta Directiva de la Clínica Inmaculada Concepción de Santa Tecla.

los adultos mayores. El ISBM cubre a los educadores y sus familias. Sanidad Militar cubre a los miembros de las fuerzas armadas y a particulares que pagan por sus servicios. Finalmente el MSPAS cubre a toda la población no asegurada, en su mayoría trabajadores del sector informal, desempleados y personas en condición de pobreza. En el sector privado están las entidades privadas lucrativas y no lucrativas. Las primeras se financian sobre todo con pagos de bolsillo y atienden a las personas con capacidad de pago. Las entidades privadas no lucrativas incluyen a las iglesias y organizaciones no gubernamentales, y se financian principalmente con donaciones. Estas entidades atienden a la población sin acceso a los servicios de salud. El MSPAS es el ente rector del sistema de salud de El Salvador, encargado de dirigir las políticas de salud y normar el sistema".⁶

4. Definición de Clínica

"Establecimiento destinado a proporcionar asistencia o tratamiento médico a determinadas enfermedades, mediante la observación directa del paciente y de su posterior tratamiento en caso de ser necesario. Una clínica médica es un hospital o una escuela de medicina que se dedica a la atención y el tratamiento de pacientes ambulatorios. Algunas clínicas están atendidas por varios médicos especialistas que trabajan juntos y comparten las mismas instalaciones."⁷

El objetivo general de toda Clínica es brindar servicios de salud de óptima calidad, confiable y oportuna, que garanticen una adecuada atención humana; basado en altos niveles tecnológicos científicos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes y su grupo familiar en un ambiente agradable, en excelentes condiciones.

⁶ <http://www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/14.pdf>. Sábado 23 Julio 2016, 9:00 AM.

⁷ <http://www.definicionabc.com/salud/clinica.php>. Sábado 23 Julio 2016, 9:30 AM.

5. Definición de Clínica Parroquial

Es una Organización no Gubernamental de iniciativa social constituida como un establecimiento de caridad, que se dedica a la asistencia de servicio de salud de una manera integral con calidad, respeto y espiritualidad, a toda la población, especialmente la de escasos recursos económicos, sin distinción de raza, nacionalidad o religión.

6. Importancia de las Clínicas Parroquiales

Las Clínicas Parroquiales son importantes, porque representan un lugar donde personas de bajos ingresos o sin seguro médico pueden recibir atención médica, además de brindar servicios de calidad, ofrecen consultas médicas y medicamentos a precios bajos. Asimismo, la asistencia que se les da a los pacientes es especial, debido a la naturaleza de las clínicas, es decir, que se preocupan y velan por la salud de los mismos, con amor y dedicación.

7. Objetivo de las Clínicas Parroquiales.

Brindar a las personas que lo necesiten atención en salud de una manera integral con calidad, esmero, amor y respeto, propios del ser cristiano, para mejorar el estado de su salud, mediante programas preventivos, curativos y de rehabilitación, como un servicio humanitario y solidario.

C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA CLÍNICA INMACULADA CONCEPCIÓN.

1. Antecedentes de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

“El patronato de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción se constituyó el 31 de enero del año 2000, iniciando en la dirección el párroco Ramón Rogelio Esquivel. El patronato fue constituido de acuerdo a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, como una entidad apolítica, la cual fue integrada por personas naturales que desarrollaban actividades morales, educacionales, religiosas y de salud en beneficio de la población. Se estableció que la junta directiva estaría conformada por un presidente,

cargo que lo ocuparía siempre el Párroco, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un síndico y dos directores, uno de ellos es desempeñado por un médico.

La obra se inició con una donación por el fideicomiso Walter A. Soundy a los más necesitados del Departamento de La Libertad. El capital semilla fue de ¢ 250,000.00

La junta de delegados del fideicomiso fue conformada por: Presidente, Presbítero Rogelio Esquivel; Vicepresidente, Doctor José ZablahTouche; Secretario, José Ramiro Chávez; Síndico, Lic. Salvador David López; Vocal, Lic. Luisa María de Álvarez”.⁸

A la fecha no se cuenta con fuentes de financiamiento externo, la Clínica se auto sostiene a través del cobro por prestación de servicios médicos, de una tarifa mínima de \$2.00 medicina general y \$6.00 por especialidad.

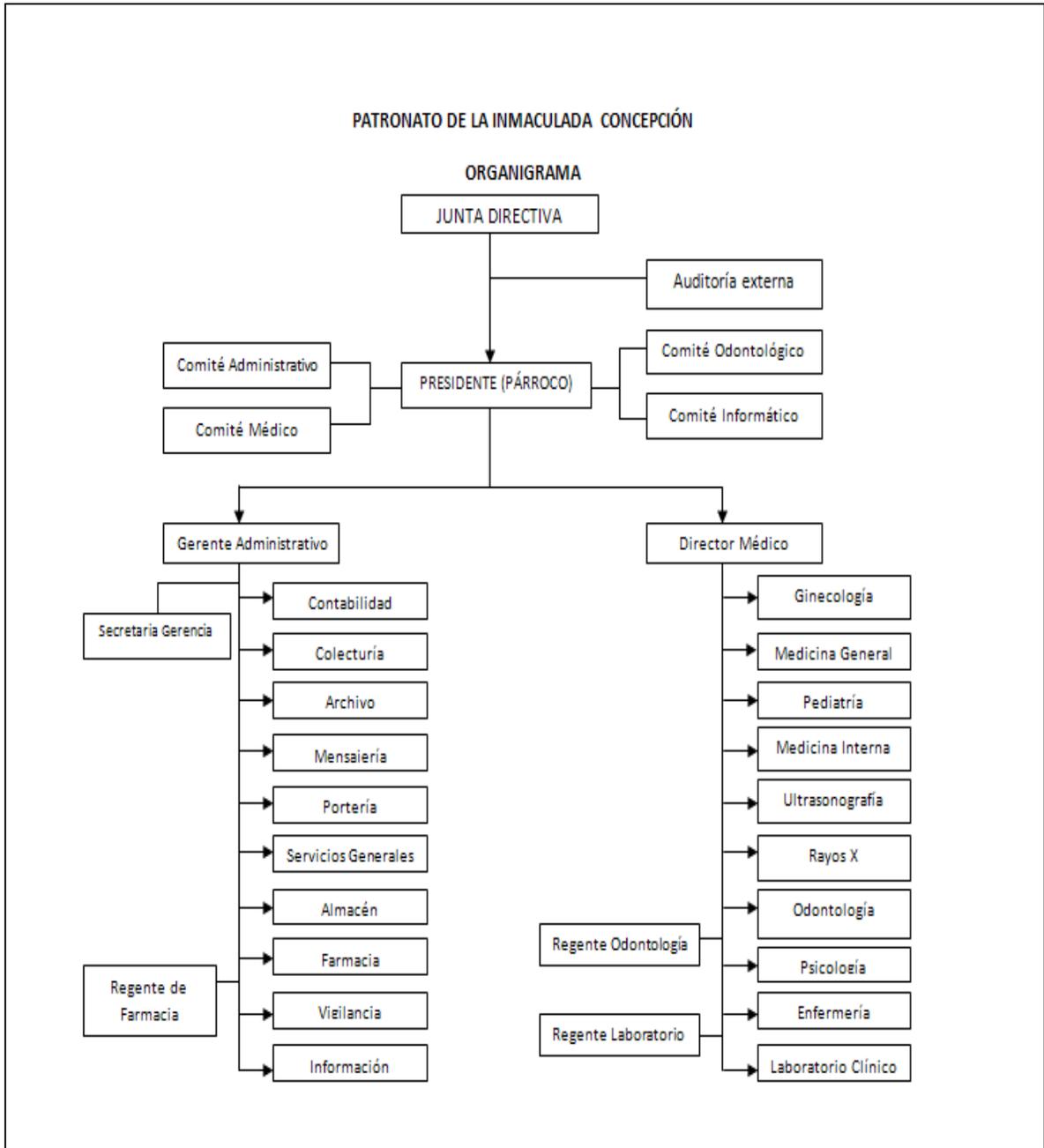
La clínica parroquial Inmaculada Concepción por su número de empleados está clasificada como mediana empresa ya que está conformada por 113 empleados, incluyendo área administrativa como área médica.

⁸ N° 105, Miércoles 07 de junio del 2000, Tomo N° 347, Diario Oficial.

2. Organización actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.⁹

PATRONATO DE LA INMACULADA CONCEPCIÓN.

ORGANIGRAMA.



⁹Información proporcionado por Lic. Villic Fredy Ayala, Gerente General de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

3. Fines que persigue la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

- a) Incrementar los servicios de atención médica preventiva y curativa de la clínica asistencial, dentro del área designada la educación del individuo, la familia y la población, con el objeto de que comprendan y participen efectivamente en el mejoramiento espiritual, social, económico, material, cultural y moral de la comunidad.
- b) Captar los fondos necesarios por medio de la prestación de servicios especializados, venta de medicamentos y otros, con fines de garantizar el funcionamiento permanente y sostenido de la Clínica Parroquial.
- c) Realizar todas las actividades necesarias y lícitas que constituyan el logro de los objetivos.
- d) Cooperar con las actividades estatales y municipales, así como con otras entidades públicas y privadas, en todos aquellos asuntos de interés común, estimulando la confraternidad y el espíritu de ayuda mutua.

4. Servicios que presta Clínica Inmaculada Concepción¹⁰

MEDICINA GENERAL.

1) PEDIATRÍA.

Interesados en el crecimiento y el desarrollo de los niños hasta la adolescencia, así como del tratamiento de sus enfermedades la clínica cuenta con la especialidad de pediatría.

2) GINECOLOGÍA.

Para el control de la mujer tanto en el área de ginecología y obstetricia, la clínica ofrece la consulta, controles prenatales, controles de citologías y mamografías.

¹⁰<http://www.cinmaculada.com/>, Sábado 23 Julio 2016, 11:00 AM.

3) NEUMOLOGÍA.

Ofrece la especialidad de neumología y alergia para atender a todos aquellos pacientes con problemas respiratorios y/o alergias pulmonares.

4) OTORRINOLARINGOLOGÍA.

Dentro de los servicios de la clínica pone a su disposición la consulta de otorrinolaringología, para evaluar enfermedades de la vía respiratoria alta.

5) MEDICINA INTERNA. Pone a disposición la consulta de Medicina Interna, para todos aquellos pacientes que necesitan un control especializado de las enfermedades crónicas.**6) DERMATOLOGÍA.**

Ofrece la consulta de dermatología como especialidad primordial en la atención del paciente, atendiendo enfermedades comunes de la piel como enfermedades crónicas, y cosméticas.

7) NUTRICIÓN.

Como parte del trabajo en equipo médico multidisciplinario, la clínica cuenta con el servicio de la consulta de nutrición, para educar al paciente en una correcta alimentación.

8) PSIQUIATRÍA.

La Clínica pone a su disposición de un psiquiatra para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar los trastornos de la salud mental.

9) PSICOLOGÍA.

Para complementar el servicio médico que ofrece la clínica, la institución cuenta con 3 psicólogos que se encargan de enfermedades que afectan la salud mental.

Además, se ofrece el servicio de evaluaciones psicológicas, terapia grupal, terapia de pareja, etc.

10) ORTOPEDIA.

La clínica cuenta con la especialidad de Ortopedia que brinda atención y tratamiento de las patologías óseas en las diferentes etapas de la persona. Además en atención en emergencia de traumatismo óseo.

11) FISIATRÍA.

La clínica cuenta con la especialidad de Fisiatría para la rehabilitación del paciente posterior a un trauma o enfermedades neuromusculoesqueléticas donde el médico especialista evalúa la necesidad de terapias físicas.

12) RAYOS X.

- | | | |
|-------------------------|-------------|----------------------------------|
| ✓ Tórax P.A. y Lateral. | ✓ Pie. | ✓ Columna Dorsal. |
| ✓ Senos Paranasales. | ✓ Rodilla. | ✓ Columna Dorsal con Oblicuas. |
| ✓ Cráneo. | ✓ Tobillo. | ✓ Columna Dorso - Lumbar. |
| ✓ Mano. | ✓ Cadera. | ✓ Columna Cervical con oblicuas. |
| ✓ Muñeca. | ✓ Pelvis. | ✓ Sacro coxis. |
| ✓ Hombro. | ✓ Costilla. | ✓ Silla turca. |

Fuente: Elaborado por equipo de Investigación

13) MAMOGRAFÍA.

Conociendo la importancia de la prevención del cáncer de mama y como parte de la proyección social de la clínica, incluye dentro de sus servicios la toma de Mamografía, poniéndola a disposición de las pacientes que la necesiten.

14) ULTRASONOGRAFÍA.

El servicio de Ultrasonografía es realizado por especialistas en el área, tanto radiólogos como ginecólogos.

15) FISIOTERAPIA.

Las fisioterapistas serán las encargadas de realizarle el tratamiento mediante la aplicación de medios físicos y terapéuticos como la colocación de electrodos, tens, diatermia, compresas frías, compresas calientes, electro estimulación, ultrasonido, estimulación temprana, entre otros; que ayudarán a recuperar o adaptarse a un nivel adecuado de salud.

16) ELECTROCARDIOGRAMA.

La clínica cuenta con el servicio de electrocardiograma, para evaluar la actividad eléctrica del corazón.

Todo electrocardiograma si el paciente lo desea es analizado por el médico internista con su respectiva lectura.

17) ENFERMERÍA.

Dentro de los servicios que ofrece la clínica en el área de enfermería están:

- ✓ Curaciones. ✓ Terapias Respiratorias. ✓ Colocación de Sueros.
- ✓ Inyecciones. ✓ Retiro de Puntos. ✓ Entre otros.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

18) LABORATORIO CLÍNICO.

El departamento de laboratorio clínico cuenta con equipos automatizados en el área de hematología y químicas con controles de calidad externo con certificación europea. Además con personal capacitado. Se cuenta con una amplia gama de exámenes para su realización.

19) ODONTOLOGÍA.

- ✓ Cirugías Maxilofaciales
- ✓ Ortodoncias
- ✓ Endodoncias

5. Marco Legal.

La Clínica Parroquial Inmaculada Concepción se rige por una serie de leyes y reglamentos que rigen el actuar de ésta así como los derechos que como asociación tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y que se detalla a continuación.

a) Constitución de la República de El Salvador.¹¹

La Persona Humana y los Fines del Estado.

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Art. 65.- La salud de los habitantes de la República constituye un bien público. El Estado y las personas están obligados a velar por su conservación y restablecimiento.

El Estado determinará la política nacional de salud y controlará y supervisará su aplicación.

Art. 67.- Los servicios de salud pública serán esencialmente técnicos. Se establecen las carreras sanitarias, hospitalarias, paramédicas y de administración hospitalaria.

b) Código de Salud.¹²

Art. 3.- Podrán desarrollar actividades de salud, las Instituciones nacionales, internacionales o extranjeras legalmente reconocidas en el país, en todo lo que la Ley o

¹¹ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983.

¹²Código de Salud, Decreto N° 955, 28 de abril de 1988, en el Diario Oficial N° 86 Tomo 299, 5 de noviembre de 1988.

los convenios o tratados internacionales suscritos por El Salvador les confieren intervención, lo que ha de realizarse de acuerdo y en cooperación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Art. 5.- Se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, las profesiones médicas, odontológicas, químico farmacéuticas, médico veterinaria, enfermería, licenciatura en laboratorio clínico, psicología y otras a nivel de licenciatura. Cada una de ellas serán objeto de vigilancia por medio de un organismo legal, el cual se denominará según el caso, junta de vigilancia de la profesión médica, junta de vigilancia de la profesión odontológica, junta de vigilancia de la profesión químico farmacéutica, junta de vigilancia de la profesión medico veterinaria, junta de vigilancia de la profesión de enfermería, junta de vigilancia de la profesión de laboratorio clínico y junta de vigilancia de la profesión en psicología.

Art. 14.- Son atribuciones del Consejo:

- Velar por la salud del pueblo en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social;
- Vigilar el funcionamiento de todos los organismos, instituciones y dependencias del Estado, cuyas actividades se relacionan con la salud del pueblo, presentando al Ministerio las recomendaciones para su perfeccionamiento señalando específicamente las anomalías que deban corregirse;
- Contribuir al progreso de los estudios de las profesiones y disciplinas relacionadas con la salud Pública, por los medios que estime más prácticos y eficaces, prestando su colaboración a la Universidad de El Salvador y demás Universidades e Instituciones dedicadas a la enseñanza de las profesiones y señalando las mejoras a introducir en los planes de estudio, métodos de enseñanza y demás medios encaminados a esa finalidad;

- Autorizar la inscripción, importación, fabricación y expendio de especialidades Químico-Farmacéuticas, suplementos vitamínicos y otros productos o sustancias que ofrezcan una acción terapéutica fabricadas en el país o en el extranjero, con o sin receta previa y previo informe favorable de las Juntas respectivas y siempre que cumplan los requisitos ya especificados en el correspondiente reglamento. La venta de los productos antes mencionados al consumidor, solamente podrá realizarse en las farmacias y ventas autorizadas de medicinas siempre que cumplan los requisitos ya especificados en el correspondiente reglamento.

Art. 246.- El Consejo autorizará la inscripción, fabricación, importación y dispensación de especialidades farmacéuticas y productos farmacéuticos, de cualquier naturaleza que sean, importados o fabricados en el país, en forma definitiva, cuando se hayan cumplido con los requisitos señalados en el presente Código y los reglamentos respectivos.

Para conceder la autorización será necesario además, que un académico farmacéutico inscrito en el Consejo, se obligue a responder profesionalmente por la calidad de los productos ante los organismos legales.

c) Código de Trabajo.¹³

Disposiciones Generales.

Art. 2.- Las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores. No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o

¹³ Código de Trabajo, Decreto N° 15, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, 31 de julio de 1972

semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122.- El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

De la jornada de trabajo y de la semana laboral.

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 168.- Las laborales que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

De la Vacación Anual Remunerada.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán

derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

Art. 180.- Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 188.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los periodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

De los Días de Asueto.

Art. 190. -Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa
- c) Primero de mayo
- d) Seis de agosto
- e) Quince de septiembre
- f) Dos de noviembre y
- g) Veinticinco de diciembre

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengaran un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

Del Aguinaldo.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1. Para quien tuviere un año y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
2. Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;
3. Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.” El presente Decreto entrará en vigencia a partir del uno de enero del año dos mil catorce, previa publicación en el Diario Oficial.” D.O. No. 125, Tomo No. 400, del 9 de julio de 2013.

Prestaciones por Maternidad.

Art. 309.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Art. 310.- Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Art. 311.- Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el art. 309.

d) Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicios de Salud¹⁴

Margen de Comercialización

Art. 58.- El precio de venta máximo al público, se determinará en base al Precio Internacional de Referencia estableciendo diferentes márgenes de comercialización para medicamentos innovadores o genéricos fabricados en el país o importados.

El margen de comercialización será de tres hasta cinco veces del Precio Internacional de Referencia de cada producto de acuerdo a los parámetros establecidos por la Organización Mundial de la Salud, y en ningún caso podrá ser mayor al precio promedio del área centroamericana y Panamá, debiendo ser éste el precio de venta máximo al consumidor.

Deberes de los Prestadores de Servicios de Salud, de Dar Trato Respetuoso a Pacientes y Familiares.

Art. 32.- Todo prestador de servicios de salud en todo el proceso de espera, consulta, u hospitalización, deberá proporcionar al paciente, representante legal o familiar un trato digno y respetuoso. Deberes de los Prestadores de Servicios de Salud.

¹⁴ Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicios de Salud, Decreto No: 307, 10 de marzo de 2016, en el Diario Oficial nº 64 Tomo No: 411, 8 de abril de 2016

Art. 33.- Todo prestador de servicios de salud, tendrá los deberes siguientes:

- a) Dar cumplimiento y asegurar la difusión de los derechos y deberes que esta Ley consagra, a todas las personas en atención a su salud;
- b) Explicar a los pacientes y usuarios, de forma clara, concisa y detallada sobre la enfermedad o padecimiento que adolezcan, y su diagnóstico, tratamiento, medicación, duración y posibles efectos secundarios;
- c) Garantizar el secreto profesional, tal como se especifica en el artículo 20 de la presente Ley;
- d) Custodiar los expedientes clínicos de los pacientes, adoptando las medidas técnicas y procedimientos adecuados para el resguardo y protección de los datos contenidos en los mismos y evitar su destrucción o pérdida;
- e) Tener una actuación diligente, profesional, ética y moral, y deberá responder cuando por negligencia, impericia, ignorancia, abandono inexcusable, cause daño o la muerte a un paciente;
- f) Colocar en sus instalaciones y establecimientos de manera pública y visible, los derechos y deberes de los pacientes; y,
- g) Aplicar el mejor procedimiento de atención, respetando las normas institucionales establecidas, de acuerdo a su experiencia, capacidad y recursos instalados.

e) Ley de la Atención Integral del Adulto Mayor.¹⁵

Art. 10.- Las personas adultas mayores gozarán de una atención médica integral gratuita en las instituciones públicas.

Art. 12.- Las personas adultas mayores deberán recibir oportuna y eficazmente todas las formas de tratamiento que necesiten con miras a prevenir complicaciones y deficiencias

¹⁵Ley de Atención Integral del Adulto Mayor, Decreto Legislativo N° 567, 23 de enero del 2002, Diario Oficial N° 38, Tomo N° 354, 25 de febrero del 2002.

funcionales, nutricionales, restablecer la salud, y a rehabilitar las deficiencias y discapacidades que hayan podido producirse.

Art. 13.- Los Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social, y de Educación las Universidades del país, los establecimientos de educación pública y privada fomentarán la investigación y el estudio de la vejez y el envejecimiento.

f) Ley de Medicamentos.¹⁶

Uso Racional de Medicamentos

Art.18.- La Dirección Nacional de Medicamentos en coordinación con el Ministerio de Salud y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales dirigirán actuaciones encaminadas a la formación continuada y permanente sobre medicamentos, terapéutica y productos sanitarios de los profesionales de la salud.

Facultad para Prescribir.

Art.19.- Los Medicamentos con prescripción facultativa sólo podrán ser prescritos por profesionales médicos, odontólogos y médicos veterinarios, habilitados para el ejercicio de la profesión y debidamente registrados por la autoridad respectiva.

Art. 20.- Los profesionales a los que se refieren el artículo anterior, deberán informar a los pacientes sobre la acción terapéutica, efectos secundarios de los medicamentos prescritos y escribirán en la receta, la marca comercial y la denominación genérica del medicamento.

¹⁶Ley de Medicamentos, Decreto N°1008, 22 de febrero de 2012, en el Diario Oficial N° 43 tomo N° 394, 2 de Marzo de 2012.

CAPITULO IV de las Farmacias.

Obligaciones del Regente

Art. 56. Toda Farmacia tiene la obligación de contar con un profesional Químico Farmacéutico responsable, denominado regente, quien en todo momento, debe asegurarse del cumplimiento de las disposiciones de esta Ley, relativas a la dispensación y comercialización de medicamentos, además de la de verificar estudios de factibilidad de mercado para productos nuevos, garantizar que no se vendan productos vencidos, verificar directamente la compra de los medicamentos y que ésta se efectúe con el laboratorio fabricante o con la droguería autorizados y todo lo que implique un mejor uso racional y control de medicamentos.

La responsabilidad del regente farmacéutico no exime de responsabilidad al Propietario del establecimiento farmacéutico.

g) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo¹⁷

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna Institución Autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 10.- El empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la adaptación de las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.

Art. 13.- Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados.

¹⁷Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N° 254, 21 de enero del 2010, Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, 05 de mayo del 2010.

Los miembros de los comités deberán poseer formación e instrucción en materia de prevención de riesgos laborales.

Art. 20.- Todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros.

D. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1. Sistema

“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema, para suministrar información”.¹⁸

a. Elementos de un Sistema¹⁹

Por lo tanto un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

i. Entradas o insumo

Todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

¹⁸Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. 8° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, Pág. 12.

¹⁹Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. 8° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, Pág. 12.

ii. Proceso u operación

Es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

iii. Salidas o resultados

Constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

iv. Retroalimentación

Significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno.

2. Gestión

“Conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.”²⁰

3. Talento Humano

“Según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad

²⁰<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>.
Sábado 30 de Julio 2016, 9:00 a.m.

de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.”²¹

4. Sistema de Gestión de Talento Humano

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.²²

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Antecedentes de la administración de recursos humanos a nivel de América Latina.

“A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias

²¹<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>. Sábado 30 Julio 2016, 10:50 AM.

²²Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos”, 5° Edición, Editorial Pearson Educación, México 2011.

los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público”.²³

a. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de El Salvador.

“En el área de administración de los recursos humanos, como en tanto otro El Salvador ha Experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer

²³ “Creación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, Departamento de San Miguel, para implementar en el año 2012”. Mauricio Salomón Campos Flores y otros. El Salvador UES Multidisciplinaria Oriental 2011, Pág. 27.

y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización”.²⁴

2. Objetivos fundamentales de la Administración de Talento Humanos.²⁵

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

a. Objetivos corporativos.

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

b. Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

²⁴https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento. Sábado 30 Julio 2016, 3:30 PM.

²⁵Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 9

c. Objetivos sociales.

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

d. Objetivos personales.

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.

3. Departamento de Recursos Humanos.

“Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de

recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización. El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer”.²⁶

“El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones del departamento. Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo”²⁷

Entre las funciones específicas que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos están:

²⁶Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 15-16

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>. Sábado 30 Julio 2016, 3:30 PM.

a. Reclutamiento.

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.”²⁸

i. Reclutamiento interno

“El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso”.²⁹

➤ **Canales de reclutamiento interno.**

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de

²⁸ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 95

²⁹ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 152.

línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso.

- **Programas de promoción de vacantes.**

“Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto. La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto. A partir de ese punto, mediante postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan en el departamento de recursos humanos y solicitan el puesto. El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales”.³⁰

- **Retención de empleados.**

“Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que

³⁰Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 162.

una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja”.³¹

ii. Reclutamiento externo.

“Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo”.³²

➤ Canales de reclutamiento externo.³³

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

- **Reclutamiento por el sitio de la empresa.**

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa.

³¹Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 163-164.

³²Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 153.

³³Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 173.

- **Sitios de reclutamiento en Internet.**

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.

- **Referencias de otros empleados.**

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Una segunda ventaja es que si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

- **Publicidad.**

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

- **Agencias de empleos**

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

- **Outsourcing.**

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

- **Instituciones educativas.**

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación.

- **Ferias de empleo.**

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que al ser una convocatoria masiva, hay muchos candidatos a un solo puesto y otro inconveniente es que muchas veces no ofrecen buenas condiciones.

- b. Selección.**

“Se debe tomar en cuenta que el periodo para seleccionar y contratar a las personas, varía de acuerdo el puesto. La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas seria innecesaria, pero la variación humana es enorme”.³⁴

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos.

³⁴Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 95

Entre algunos de estos pasos se pueden mencionar:³⁵

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

Paso 2: Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Paso 3: Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal; su uso es casi universal en el mundo de habla hispana.

Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para

³⁵Werther, William B., "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas", Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 217.

responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Paso 5: Evaluación médica.

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas. Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién

llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 8: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial. Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados,

el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.

c. Inducción

“Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada. Tiene como objetivo aquello que desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total.”³⁶

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen. La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

“No debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no sólo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo. Los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos hasta programas con una semana de duración (en empresas como Toyota). El especialista de recursos humanos (en las pequeñas empresas, el administrador) realiza la primera parte

³⁶ Administración Aplicada/Applied Management, Editorial Limusa 2002 Edición No. 2

de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego, dicha persona presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día. Por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones. Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, manuales para empleados, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados.”³⁷

d. Evaluación del Desempeño.

“Se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

- 1) Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
- 2) Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.

³⁷Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición, Editorial Pearson Educación, México 2009, Pág. 292.

- 3) Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- 4) Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado”.³⁸

“Los métodos de valuación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el

³⁸Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición, Editorial Pearson Educación, México 2009, Pág. 336.

establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas³⁹:

- **Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.
- **Evaluaciones psicológicas:** Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación

³⁹Werther, William B., "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas", Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 324-328.

consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo pre-para a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

- **Métodos de los centros de evaluación:** La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.
- **Método de escalas gráficas o por conceptos:** El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.
- **Sistema de evaluación de 360°:** El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. El método deriva su nombre del hecho de cubrir los

360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente. Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás.

e. Planeación de Personas

“La planeación estratégica de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de dicho recurso, puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”⁴⁰

“La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el personal que tengan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de talento.

⁴⁰Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 5

- Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- Lleva a la disminución de costos de rotación.
- Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado”.⁴¹

“Las organizaciones medianas y pequeñas pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar insuficiente, debido a la escala reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la planeación del capital humano no justifican sus costos, en muchos casos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas”.⁴²

f. Desarrollo de Personas

“Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el

⁴¹Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 124.

⁴²Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 125.

tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí al trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.”⁴³

“Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados”.⁴⁴

g. Higiene y Seguridad en el Trabajo.

“La Seguridad industrial es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes de trabajo. Con, forma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas. La higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen. En el trabajo abarca el ambiente laboral, es decir, las condiciones del lugar donde se trabaja, es decir

⁴³<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>. Sábado 5 Agosto 2016, 4:00 PM

⁴⁴ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 271.

es la relación que existe entre el medio de trabajo y los hábitos personales del trabajador.”⁴⁵

“En la sociedad moderna el empleador debe asumir considerable responsabilidad por las personas que han contraído un vínculo laboral con la empresa. De acuerdo con los parámetros legales de la sociedad del siglo XXI, la protección del personal es costosa y requiere dedicarle considerables recursos, pero en último término se justifica por sus efectos morales, psicológicos y económicos. El imperativo ético por una parte y la estructura legal por la otra son dos elementos que deben moderar, dirigir y caracterizar las actividades de las corporaciones modernas. El desafío profesional del administrador de recursos humanos en este campo equivale a identificar formas de cumplir con las disposiciones legales de manera proactiva, al costo más eficiente posible para la empresa, pero rindiendo el máximo de servicios al empleado. Entre las prestaciones legales administradas por el Estado, o juntamente con él, que se han puesto en vigor en los países de habla hispana para la protección de los trabajadores se cuentan”:⁴⁶

- El derecho a disfrutar de cuidados médicos, incluyendo la hospitalización y los tratamientos adecuados.
- El derecho a percibir una pensión después de la jubilación.
- El derecho a recibir del Estado, o de la empresa y el Estado, una compensación adecuada para el cónyuge y los hijos o dependientes menores de edad, en caso de muerte.
- El derecho a recibir compensación cuando se sufre una circunstancia que permanentemente desahucia al trabajador.

⁴⁵ Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta Edición, México, Mc GRAW-HILL, 2006. Pág. 223

⁴⁶ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 410.

- El derecho a percibir determinados ingresos cuando involuntariamente o sin culpa se pierde el empleo.
- El derecho a recibir protección especial cuando la labor lleva al trabajador a enfrentarse a condiciones riesgosas para la salud o el bienestar.
- En general, el derecho a disfrutar de una vida digna, en la que sean accesibles para el trabajador las comodidades razonables, así como el mundo de la cultura y el sano esparcimiento.

“El administrador de recursos humanos debe considerar el hecho de que el personal empleado cuente con estos derechos o medidas de protección, pues es una forma de garantizar que se contará con una fuerza de trabajo estable, bien motivada, experimentada y productiva”.⁴⁷

4. Estructura Organizativa

“Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles, tienen que elegir opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. La estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores”.⁴⁸

“La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos tales como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.

⁴⁷Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 410-411.

⁴⁸RenderHeizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición. Pág.531

- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización”.⁴⁹

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

a. Especialización del trabajo

“Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes. Sin embargo, cuando se lleva al extremo, esta especialización puede ocasionar problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal. Por esta razón es recomendable utilizar una especialización mínima.”⁵⁰

“La división del trabajo es el proceso de distribuir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. La división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas. Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. Las

⁴⁹Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 185.

⁵⁰Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 185.

ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las principales razones históricas de la creación de las organizaciones”.⁵¹

b. Departamentalización

“Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

- i. Departamentalización Funcional:** Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.
- ii. Departamentalización Geográfica:** Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- iii. Departamentalización por Productos:** Agrupa puestos por líneas de productos.
- iv. Departamentalización por Procesos:** Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- v. Departamentalización por Clientes:** Agrupa los puestos con base a clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

Una tendencia popular de departamentalización es el uso cada vez mayor de la departamentalización por clientes. Debido a que obtener y mantener clientes es esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque enfatiza el seguimiento y la respuesta a los cambios de las necesidades del cliente”.⁵²

⁵¹Ivancevich, John M. Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2006

⁵²Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 186-187.

c. Cadena de mando

“La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas”.⁵³

d. Tramo de Control

“La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta. La tendencia de los últimos años se ha dirigido hacia tramos de control mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor

⁵³Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 187

cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales”.⁵⁴

e. Centralización y Descentralización

“La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está. Recuerde que la centralización y descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada. Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se conoce como otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones.

La esencia de la descentralización es la libertad que tienen los administradores de los niveles operativos de la organización (subunidades) para tomar decisiones. La descentralización total significa un mínimo de restricciones y un máximo de libertad para que los administradores tomen decisiones a los niveles más bajos de la organización”.⁵⁵

Ventajas⁵⁶

- Genera mayor capacidad de respuesta a las necesidades locales, dado que están mejor informados de su cadena de suministros.

⁵⁴Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 187-188.

⁵⁵Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 188-189.

⁵⁶<http://www.eticaygestion.org/documentos/contabilidadgerencial/5.pdf>. Sábado 5 Agosto 2016, 6:00 P.M.

- Aumenta la motivación para los administradores de las subunidades, dado que pueden ejercer mayor iniciativa individual

f. Formalización

“La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo”.⁵⁷

g. Organigrama

“El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.”⁵⁸

i. Tipos de Organigrama⁵⁹

➤ **Según su naturaleza**

- **Micro administrativos:** pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** son la representación gráfica de más de una entidad.
- **Meso administrativos:** en estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

⁵⁷Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 189.

⁵⁸Serrano, Alexis. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 111.

⁵⁹ <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>. Sábado 5 Agosto 2016, 6:00 P.M.

➤ **Según el ámbito**

- **Generales:** aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta.
- **Específicos:** representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza.

➤ **Según la presentación**

- **Horizontales:** en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo. Las relaciones entre las unidades se representan mediante líneas horizontales y las jerarquías se ordenan en columnas.
- **Verticales:** las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.
- **Mixtos:** estos son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue.

➤ **Según el contenido**

- **Integrales:** en ellos se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas.
- **Funcionales:** a los elementos de los integrales se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área.
- **De puestos, plazas y unidades:** en estos se señala qué puestos se necesitan para cada unidad, el número de plazas que existen y que se requieren. A veces incluyen los nombres de quienes integran las plazas.

h. Jerarquización

“Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad. Las reglas para jerarquizar son:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel”⁶⁰

5. Manual de Bienvenida y de Análisis y Descripción de Puestos

a. Manual de Bienvenida

“Describe información valiosa al nuevo empleado, para que se identifique rápidamente con la empresa y logre adaptarse fácilmente al nuevo puesto y al ambiente que lo rodea.

Este manual es muy favorable, porque permite al empleado familiarizarse de manera rápida con el manejo de las organizaciones sociales, y por supuesto de los cargos y obligaciones que le va a exigir el puesto que va a desarrollar”.⁶¹

b. Manual de Análisis y Descripción de Puestos

“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades

⁶⁰<http://www.mitecnologico.com/Main/JerarquizacionOrganizacion>. Sábado 5 Agosto 2016, 7:00 PM.

⁶¹<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d-CAPITULO%20II.pdf>. Sábado 5 Agosto 2016, 8:00 PM

realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno. La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo”.⁶²

6. Selección adecuada de Candidatos

a. Ambiente Laboral

“Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir. El bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre el rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "ecosistema". Así pues, si se busca una forma de motivar a los empleados, se debe considerar que convertir el lugar de trabajo en un entorno más atractivo podría favorecer un mayor rendimiento”.⁶³

b. Inducción al Puesto

“Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. Se considera como un proceso por el que el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. La inducción es un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización. Se dice que la inducción facilita la adaptación de los nuevos trabajadores ambiente de trabajo,

⁶²<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>. Sábado 5 Agosto 2016, 9:00 PM.

⁶³ <http://www.mailxmail.com/curso-desarrolle-sus-habilidades-directivas/ambiente-laboral-mejore-rendimiento>, Sábado 5 Agosto 2016, 7:30 PM.

y a la vez da toda la información necesaria al personal sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.”⁶⁴

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

c. Adaptación

“La etapa de adaptación del desarrollo de un grupo suele ser de conflicto y enfrentamientos. Esta etapa por lo general emocionalmente intensa puede comprender competencia entre los miembros por tareas deseadas y desacuerdos sobre los comportamientos y responsabilidades apropiados en relación con la tarea. Una etapa particularmente importante de la etapa de adaptación puede suponer la redefinición de las tareas específicas y las metas generales del grupo”.⁶⁵

7. Planes de capacitación

a. Adiestramiento

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades

⁶⁴ Serrano, Alexis. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 100

⁶⁵ Ivancevich, John M. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 326

propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

b. Entrenamiento

“Es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.

En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Así también enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de estas”.⁶⁶

c. Capacitación

“La capacitación conocida también como formación, se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la

⁶⁶Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 306

perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo”.⁶⁷

8. Relaciones laborales

a. Comportamiento

“Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.⁶⁸

b. Contrato Individual

“El instrumento que se utiliza para concretizar la contratación de una persona se denomina contrato de trabajo y se define como contrato de trabajo: “Es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario”. Existen contratos de carácter indefinido y otros con tiempo definido”.⁶⁹

c. Contrato Colectivo

“El contrato colectivo o convenio (celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o diversos empleadores) para establecer las condiciones en las que

⁶⁷Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007.

⁶⁸ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 10

⁶⁹ Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 99

habrá de prestar el trabajo dentro de una empresa o establecimiento determinado, debe celebrarse por escrito, bajo la titularidad del sindicato. Se deberá elaborar tres tantos y firmarse de manera adecuada, de los cuales dos se entregarán a las partes contratantes y uno se depositará en la Junta de Conciliación y Arbitraje (federal o local, según corresponda)".⁷⁰

d. Normas y Reglas

"Las reglas de trabajo escritas pueden contribuir de manera importante a informar a sus empleados lo que espera de ellos y las consecuencias en caso de no satisfacer las expectativas. Una persona a la que se ha advertido que ciertos tipos de conducta son inaceptables no puede alegar ignorancia cuando incurre en la conducta prohibida. Asimismo, las reglas de trabajo escritas sirven para recordar a los empleados que usted habla en serio acerca de presentar la empresa al público desde el mejor ángulo posible. Los empleados que actúan de manera inadecuada o irracional pueden dañar su empresa al crear descontento entre sus compañeros de trabajo. Aunque se podría pensar que es obvio qué es adecuado y qué no lo es, es muy arriesgado suponer que todos los empleados compartirán sus opiniones. Una de las mejores maneras de aclarar lo que espera es mediante un conjunto de reglas generales de trabajo".⁷¹

e. Reglamento Interno.

"El Reglamento Interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Así, debe contener a lo menos: las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno, los descansos, los diversos tipos de remuneración; el lugar, día y hora de pago; las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y

⁷⁰ John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006. Pág. 139

⁷¹46 <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>. Domingo 6 de Agosto 2016, 8:00 PM.

sugerencias; la forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales; las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos. Hacemos presente que las sanciones que señale el Reglamento Interno sólo pueden consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el veinticinco por ciento de la remuneración diaria. La multa tiene como destino los fondos de bienestar que la empresa tenga para los trabajadores o el que tenga los sindicatos. Por tanto, nunca el empleador puede quedarse con el monto de las multas cobradas. El trabajador puede reclamar de la aplicación de la multa ante la Inspección del Trabajo respectiva”.⁷²

9. Parámetros de Control

a. Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es una persona que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas”.⁷³

⁷²http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm. Domingo 6 de Agosto 2016, 8:20 PM.

⁷³Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 198

b. Satisfacción Laboral⁷⁴

“Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las Necesidades.
- Los Valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

⁷⁴http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2. Domingo 6 de Agosto 2016, 9:00 PM.

- La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral”.⁷⁵

c. Control Interno

“Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un período. Pero en la realidad los gerentes hacen uso a diario del control.

Importancia del control.

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación”.⁷⁶

⁷⁵Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 198

⁷⁶Alexis Serrano. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 227

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.

A. Importancia.

Las necesidades que presenta la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción llevaron a realizar una investigación de campo sobre el Sistema de Gestión de Talento Humano, debido a que este aspecto como en toda empresa es un elemento esencial para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos, ya que de esta forma se busca alcanzar las metas y objetivos que se propone lograr la organización y además ser eficientes y eficaces en la administración de los recursos con los que cuenta.

Por lo tanto, la importancia de este capítulo ha radicado en llevar a cabo una investigación de campo que permitió conocer la situación actual de la Clínica Parroquial, a través de la realización de un diagnóstico sobre el funcionamiento y desarrollo de ésta, en la que se identificaron las limitaciones que esta Organización ha tenido en su desempeño.

B. Objetivo General.

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre el funcionamiento y desarrollo administrativo de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

C. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar los instrumentos apropiados para recolectar la información necesaria y determinar la situación actual de la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Administración de la Clínica Parroquial a partir de la información recolectada para identificar limitantes y establecer posibles soluciones a la problemática.

D. Métodos y Técnicas de la Investigación.

Los Métodos y Técnicas utilizadas en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico ya que se identificó la naturaleza del problema. A continuación se detallan cada método y técnica utilizados.

1. Métodos de la Investigación.

El método utilizado en la investigación de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción fue el método científico porque otorga resultados más fiables y menos subjetivos debido a la serie de pasos lógicos seguidos. Es por ello que de manera ordenada permitió profundizar en el problema y obtener la información deseada. Los métodos específicos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

a. Análisis.

El primer método utilizado fue el analítico. Este método consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las variables individualmente para determinar las relaciones entre ellas. Por lo tanto, el uso de éste dio la posibilidad de estudiar cada una de las variables por separado, es decir, cada área que constituye a la Clínica Inmaculada Concepción, éstas son a nivel administrativo, a nivel operativo y a nivel de mantenimiento; así como también a los trabajadores, personal administrativo, usuarios y por supuesto cada uno de los factores internos y externos que influyen en alguna medida en la Administración de la Clínica.

b. Síntesis.

Este método se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u

organizándolas de diversas maneras. Por consiguiente, habiendo analizado cada una de las variables se da la pauta para hacer la aplicación del método de síntesis. El uso de este método se hizo más factible conforme a los resultados del estudio de cada una de las partes del fenómeno, debido a que pudo hacerse una unificación de los resultados y por ende entender de manera global el problema.

2. Tipo de Investigación.

En este caso, para llevar a cabo el estudio del fenómeno anterior planteado se utilizó la investigación descriptiva ya que ésta se emplea cuando el objetivo es el de detallar cómo es y cómo se manifestó el problema, obteniendo un panorama más preciso de éste.

3. Diseño de la Investigación.

Se utilizó el método no experimental puesto que el estudio se realizó sin manipulación deliberada de variables y en el que solo se observó los fenómenos en su ambiente natural, lo cual limita a relatar los hallazgos de la investigación realizada.

4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.

a. Técnicas

Son medios indispensables en el proceso de la investigación científica que se utilizaron para la recolección de la información, las cuales se especifican a continuación:

i. Encuesta.

Esta técnica permitió obtener información relevante de la problemática en la Clínica Parroquial. Se realizó mediante un cuestionario previamente elaborado, conteniendo temas sobre los diferentes indicadores que facilitaron conocer el comportamiento de las variables estudiadas. Este cuestionario fue dirigido al personal del área administrativa y médica de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción llevando a cabo un censo.

ii. Entrevista

Esta consistió en reunirse con el Presidente de la Clínica Parroquial, el Gerente Administrativo y la Directora Médica, ya que son estas las personas más conocedoras del

tema y las cuales están en mayor contacto con la realidad de la Clínica. La entrevista se realizó en la sala de Junta Directiva de la Clínica. Esta se llevó a cabo con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa, estando en contacto directo entre entrevistadores y entrevistados. A través de la entrevista se obtuvieron opiniones, se percibieron aptitudes y comentarios que consolidaron la investigación.

iii. Observación Directa

Esta técnica permitió conocer la forma en que funciona la Clínica Parroquial, tanto el funcionamiento como el desarrollo de trabajo, así también los hábitos y actitudes de los empleados de la Clínica. La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio, además de lo percibido alrededor de éste, lo que ayudó a completar datos obtenidos en la encuesta y en la entrevista.

b. Instrumentos.

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizarán son los siguientes:

i. Cuestionario.

El instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario. Es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario el cual será suministrado tanto a los empleados del área administrativa como médica de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción de Santa Tecla y ésta estructurada por preguntas cerradas, semi- abiertas, y múltiples opciones.

ii. Guía de Entrevista.

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido.

Para llevar a cabo la entrevista se usó la guía de entrevista, con el propósito de descubrir la necesidad que se tiene de implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano en dicha Clínica.

El instrumento se compone de 24 preguntas, diseñadas para obtener información acerca de funcionamiento, procesos, dificultades y situación actual del desempeño laboral de los empleados.

La entrevista fue dirigida al presidente de la Junta Directiva, Gerente General y Directora del Área Médica de la Clínica.

iii. Lista de Cotejo.

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. A medida se iba realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y de video para conocer la opinión del entrevistado e identificar su comportamiento ante la problemática planteada.

5. Fuentes de Información.

Se refiere a todos los recursos que ayudaron a recopilar información para realizar la investigación. Las fuentes básicas que contribuyeron al estudio del problema fueron:

a. Primarias.

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, es decir, toda aquella información obtenida a partir de los conocimientos previos al estudio y la recolectada en la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Esta información fue proporcionada por:

- Miembros de la junta directiva.
- Empleados de la clínica.

b. Secundarias.

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, las fuentes secundarias a que se utilizaron para la recopilación de información fueron: libros de texto, trabajos de graduación, guías metodológicas, folletos, revistas, fuentes históricas, monografías, páginas de internet, entre otras.

6. Ámbito de la Investigación.

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en la dirección 4 Av. No 11, Ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. La población total de la investigación se estableció de acuerdo al total de empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

7. Unidades de análisis.

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación: Objeto de estudio:

- Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

Unidades de análisis.

- Miembros de la junta directiva y los empleados de la clínica.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo.

Conjunto de personas, sujetos de investigación que tienen algunas características definitivas.

Por tanto, el universo estará conformado por los miembros de junta directiva y empleados de la clínica.

b. Muestra.

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. Se tomó como el total de la población a los 113 empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción y los miembros de la Junta directiva de la Clínica.

c. Censo

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Debido a que la población total de la investigación es pequeña se realizó un censo dirigido a los 113 empleados incluidos los miembros de junta directiva de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

El instrumento de la entrevista fue administrado al Director General (párroco), Gerente Administrativo y Directora del área Médica.

Presentándose a continuación:

CARGO	Nº DE TRABAJADORES	CARGO	Nº DE TRABAJADORES
Director General	1	Técnico de RX	1
Gerente Administrativo	1	Técnico de RX y Mamografía	1
Secretaria de Gerencia	1	Laboratorista	4
Contador	1	Coordinador Fisioterapista	1
Auxiliar Contable	1	Fisioterapista	2
Cajero	4	Coordinador Odontólogo	1
Recepcionista	1	Asistente Dental	4
Encargado de archivo	2	Cirujano Máxilofacial	1
Auxiliar de Archivo	2	Endodoncista	4
Auxiliar de compras	1	Ortodontista	2
Secretario de RX	1	Odontólogo	4
Secretario de Ultrasonografía	1	Odontóloga	5
Secretario de laboratorio	1	Odontopediatra	1
Médico General	8	Nutricionista	2
Pediatra	5	Jefa de Enfermería	1
Pediatra Neumólogo	1	Auxiliar de Enfermería	6
Ginecóloga	2	Encargado de Farmacia	1
Mastóloga	1	Auxiliar de Farmacia	1
Ginecólogo	1	Regente Botica	1
Internista	2	Encargado de Bodega	1
Dermatóloga	1	Auxiliar de Bodega	1
Dermatólogo	1	Motorista	2
Fisiatra	1	Portero	1
Urólogo	1	Seguridad	4
Endocrinólogo	1	Lavandería	1
Ortopeda	2	Ordenanza	2
Ultra sonógrafo	3	Limpieza	5
Otorrinolaringólogo	2	Edecán	3
		TOTAL	113

Fuente: Información proporcionado por Lic. Villic Fredy Ayala, Gerente General de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

9. Tabulación y Análisis e Interpretación de Datos.

La información recopilada se representó clasificada y ordenada en cuadros estadísticos. La tabulación se realizó con base a cada una de las preguntas establecidas, las cuales muestran el objetivo respectivo.

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas dinámicas.

Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

DATOS GENERALES.

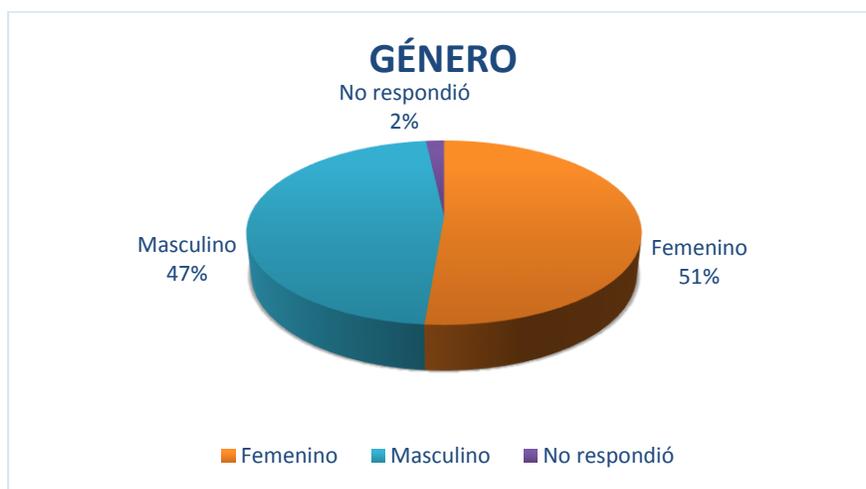
GÉNERO

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los trabajadores de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

CUADRO Nº 1

GÉNERO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	58	51%
Masculino	53	47%
No respondió	2	2%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO Nº 1



Interpretación: A septiembre del 2016 la Clínica Parroquial cuenta con 113 empleados a los cuales se les realizó un censo. Se determinó que el 51% son de género femenino y el 47% de los encuestados son de género masculino, el resto no contestó. Esto indica que los puestos establecidos en el área administrativa y médica de la Clínica pueden ser ocupados por ambos géneros.

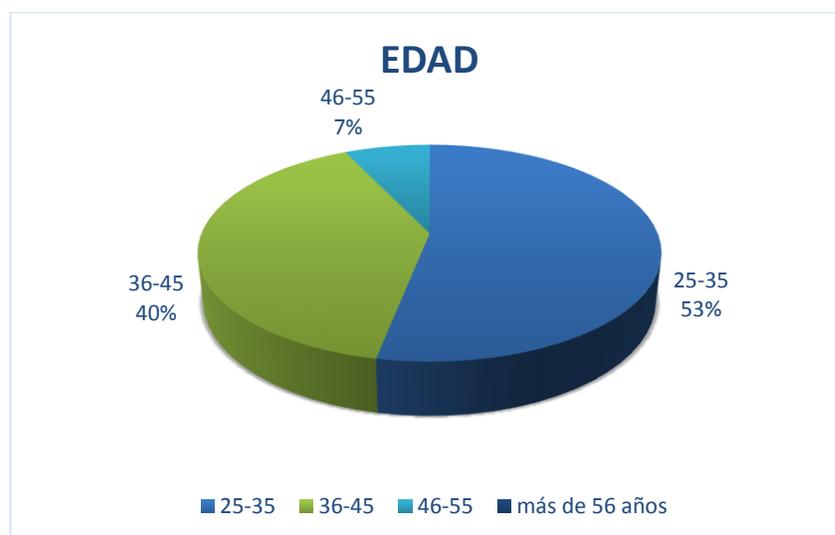
RANGO DE EDAD

Objetivo: Conocer el rango de edad en los que se encuentra los trabajadores de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

CUADRO N° 2

EDAD		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
25-35	60	53%
36-45	45	40%
46-55	8	7%
más de 56 años	0	0%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO N° 2



Interpretación: Las edades predominantes de los empleados de la Clínica Parroquial oscilan entre dos alternativas, la primera entre 25-35 y la segunda entre 36-45 años.

Esta información permite orientarse en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a empleados jóvenes como adultos.

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los trabajadores de pertenecer a la clínica.

CUADRO N° 3

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	50	44%
1-3	42	37%
4-6	12	11%
7-9	5	4%
10-12	3	3%
No respondió	1	1%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO N° 3



Interpretación: Los datos reflejan que el 44% de los empleados son básicamente nuevos, pues tienen menos de un año de laborar en la Clínica, caso contrario los empleados que han laborado por 12 años, quienes son la minoría, por tanto se determina que los que tienen más de 6 años de laborar en esta Organización poseen mayor conocimiento del funcionamiento y desarrollo de la Clínica Parroquial, y además de los problemas y necesidades que enfrenta.

DATOS DE CONTENIDO.**1. ¿Considera necesario la Creación de un Departamento de Recursos Humanos?**

Objetivo: Conocer la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción de Santa Tecla.

CUADRO N° 4

1. ¿Considera necesario la Creación de una Unidad de Recursos Humanos?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	100%
NO	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: El total de los encuestados manifestaron que es necesario la Creación de un Departamento de Recursos Humanos, por lo que se constató que es una problemática que presenta la Clínica. Lo anterior permite establecer diversas estrategias para la creación y desarrollo de dicho Departamento.

2. ¿Sabe usted si existe una Misión y Visión en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción?

Objetivo: Identificar si la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción de Santa Tecla, cuenta con una misión y visión definida y conocida por los empleados.

CUADRO Nº 5

2. ¿Sabe usted si existe una Misión y Visión en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	100%
NO	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los datos reflejan que el total de los encuestados manifestaron que existe una Misión y Visión dentro de la Clínica Parroquial, lo que podría indicar que los empleados conocen la razón de ser de la Organización y la imagen de ésta planteada en el futuro.

3. ¿Le han propuesto metas y/o Objetivos a alcanzar?

Objetivo: Identificar si los empleados trabajan hacia el logro de resultados en su trabajo.

CUADRO N° 6

3. ¿Le han propuesto metas y/o Objetivos a alcanzar?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	66%
NO	31	28%
No respondió	7	6%
TOTAL	113	100%



Interpretación: De acuerdo a los datos, un poco más de la mitad de los empleados encuestados manifestaron que les han propuesto metas y objetivos a alcanzar y el resto de los que contestaron mencionaron que no. Lo anterior permite indagar sobre la eficiencia de los resultados que presentan los empleados de la Clínica.

4. ¿Conoce usted si existen reglamento interno para el personal que labora dentro de la Clínica?

Objetivo: Identificar si existen normas y criterios por la cuales deben de orientarse los empleados en el trabajo.

CUADRO N° 7

4. ¿Conoce usted si existen reglamento interno para administrar el personal que labora dentro de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	100%
NO	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los datos reflejan que el total de los encuestados manifestaron que tienen conocimiento del reglamento interno establecido por la Administración actual de la Clínica, esto podría indicar que si se tiene un mayor conocimiento de las normas y reglas, los empleados realizan un mejor desempeño laboral.

5. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la clínica?

Objetivo: Conocer la necesidad de establecer un modelo de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y Evaluación del desempeño del personal dentro de la Clínica.

CUADRO Nº 8

5. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	91%
NO	10	9%
TOTAL	113	100%



Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño. Lo que indica establecer estrategias para mejorar la Organización dentro de la Clínica Parroquial.

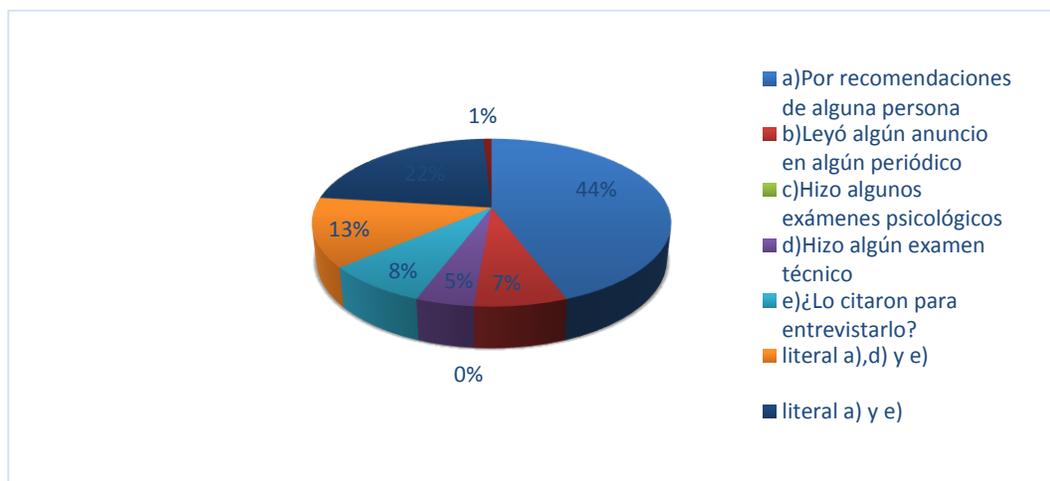
6. ¿Cómo llegó a trabajar a esta Clínica?

Objetivo: Determinar la forma y los medios que los empleados actuales de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, utilizaron para entrar a trabajar a la Organización.

CUADRO Nº 9

6. ¿Cómo llegó a trabajar a esta Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Por recomendaciones de alguna persona	50	44%
b) Leyó algún anuncio en algún periódico	8	7%
c) Hizo algunos exámenes psicológicos	0	0%
d) Hizo algún examen técnico	5	5%
e) ¿Lo citaron para entrevistarlo?	9	8%
literal a),d) y e)	15	13%
literal a) y e)	25	22%
OTROS	1	1%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO Nº 9



Interpretación: Existen diversas formas y medios que las personas utilizan para poder entrar a trabajar a una Organización. Los datos reflejan que la mayoría de los empleados actuales entraron a trabajar a la Clínica Parroquial por recomendación de alguna persona, por lo que pocos manifestaron haber leído anuncios en el periódico, hecho entrevistas y exámenes técnicos.

7. ¿Qué tipo de procedimiento se utilizó para reclutarle?

Objetivo: Conocer si existe procedimiento adecuado para reclutar y seleccionar a nuevos empleados en el trabajo.

CUADRO N° 10

7. ¿Qué tipo de procedimiento se utilizó para reclutarle?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ascenso	0	0%
Recomendaciones	98	87%
Anuncios	10	9%
Outsourcing	0	0%
No respondió	5	4%
TOTAL	113	100%



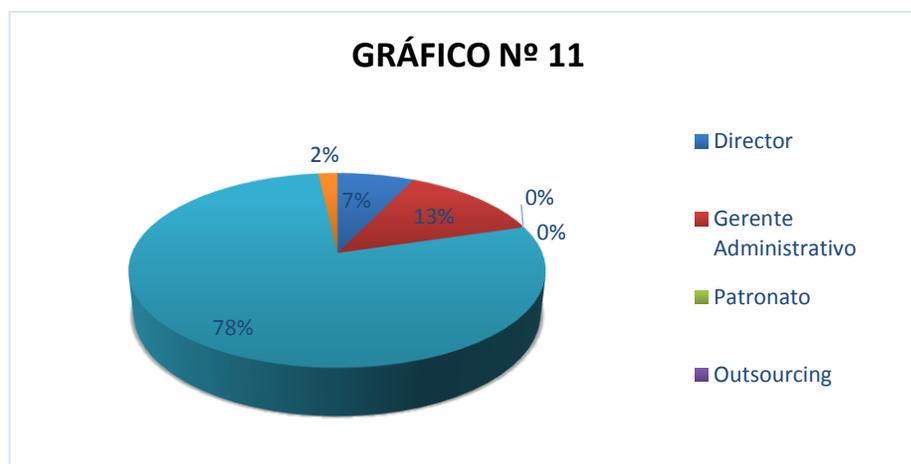
Interpretación: Del total de empleados encuestados el 87% manifestó que fue reclutado mediante recomendación de otra persona, lo que permite determinar que la mayoría de empleados tanto nuevos como antiguos han sido reclutados de esta forma.

8. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica?

Objetivo: Identificar quiénes son los encargados de llevar a cabo la función de reclutamiento del nuevo personal de la Clínica.

CUADRO Nº 11

8. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	8	7%
Gerente Administrativo	15	13%
Patronato	0	0%
Outsourcing	0	0%
Directora y Gerente Administrativo	88	78%
No respondió	2	2%
TOTAL	113	100%



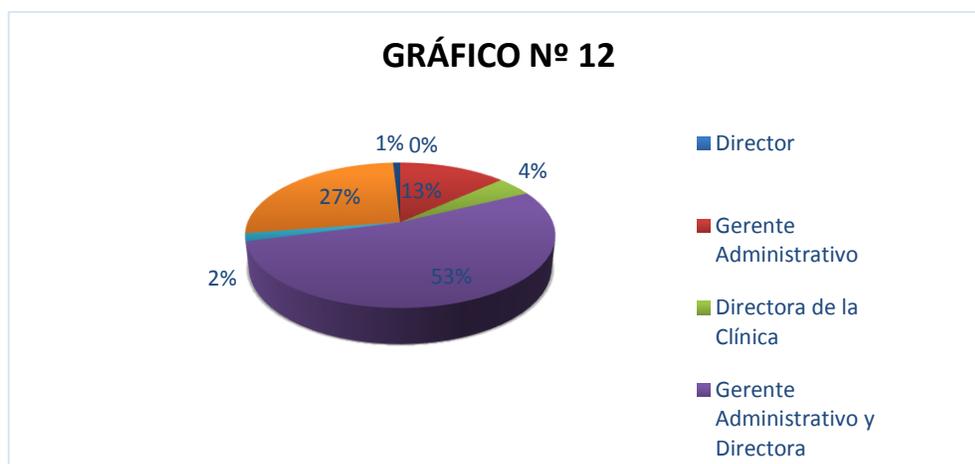
Interpretación: El 78% de los empleados encuestados manifestaron que quien se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica son el Gerente Administrativo y la Directora Médica, encargados de cada una de las áreas.

9. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la Clínica?

Objetivo: Identificar quiénes son los encargados de llevar a cabo la función de reclutamiento del nuevo personal de la Clínica.

CUADRO Nº 12

9. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	0	0%
Gerente Administrativo	15	13%
Directora de la Clínica	5	4%
Gerente Administrativo y Directora	60	53%
Patronato	2	2%
Director ,Gerente Administrativo y Directora	30	27%
No respondió	1	1%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. De acuerdo a los datos el 53% de los empleados encuestados manifestaron que los encargados del proceso de selección son el Gerente Administrativo y la Directora Médica y la minoría mencionó que el encargado es el Patronato. Esto permite indagar sobre las funciones que desarrolla la jefatura de la Clínica.

10. ¿Según su experiencia considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Objetivo: Conocer si la forma de reclutar y seleccionar el personal dentro de la Clínica es el adecuado.

CUADRO Nº 13

10. ¿Según su experiencia considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	87%
NO	12	11%
No respondió	2	2%
TOTAL	113	100%



Interpretación: El 87% de los empleados encuestados mencionaron que consideran correcta la forma en que fue reclutado y seleccionado, sin embargo un 11% no está de acuerdo; lo anterior permite determinar nuevas técnicas de reclutamiento y selección del personal para ser implementadas y elegir empleados talentos.

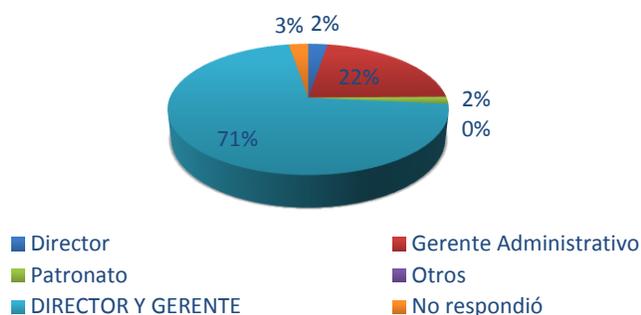
11. ¿Quién es el encargado de contratar al personal?

Objetivo: Conocer quién es la persona encargada de contratar al nuevo personal.

CUADRO N° 14

11. ¿Quién es el encargado de contratar al personal?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	3	3%
Gerente Administrativo	25	22%
Patronato	2	2%
Otros	0	0%
Director y Gerente Administrativo	80	71%
No respondió	3	2%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO N° 14



Interpretación: Luego de ser seleccionado el empleado es contratado, en este proceso se establecen obligaciones, responsabilidades y condiciones para desarrollar las funciones. De acuerdo a los datos el 71% de los encuestados manifestaron que los encargados de contratar al personal de la Clínica son el Gerente Administrativo y la Directora Médica, la minoría manifestó que el encargado es el Patronato. Esto permite indagar sobre la cantidad de empleados de la Clínica encargados de llevar a cabo el proceso de contratación.

12. Cuándo ingresó a laborar en la Clínica, ¿Se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

Objetivo: Conocer la necesidad de llevar a cabo un proceso de inducción que guie a los empleados en su trabajo.

CUADRO Nº 15

12. ¿Cuándo ingresó a laborar en la Clínica, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	97%
NO	2	2%
No respondió	1	1%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Casi la totalidad de empleados encuestados mencionaron que al ingresar a laborar en la Clínica Parroquial, les dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo. Esto podría indicar que reciben un proceso de inducción, lo que implica que el empleado se adapte, socialice e integre a la Organización.

13. ¿Qué tipo de orientación sobre el puesto recibió cuando comenzó a laborar en la Clínica?

Objetivo: Conocer qué tipo de orientación se da a los nuevos empleados dentro de la Clínica.

CUADRO Nº 16

13. ¿Qué tipo de orientación sobre el puesto recibió cuando comenzó a laborar en la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formal	40	35%
Informal	10	9%
Todas las anteriores	60	53%
No respondió	3	3%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los datos reflejan que más de la mitad del total de empleados encuestados mencionó que recibió orientación formal sobre el puesto al iniciar sus labores en la Clínica Parroquial, es decir, conociendo las funciones correspondientes al puesto mediante capacitaciones, un 35% manifestó haber recibido orientación formal e informal, esta última por indagación empírica del empleado o por compañeros de trabajo y la minoría mencionó que solo recibió orientación informal.

14. ¿Considera necesario el entrenamiento del personal?

Objetivo: Conocer la necesidad de entrenar constantemente a los empleados dentro de funciones en la Clínica.

CUADRO N° 17

14. ¿Considera necesario el entrenamiento del personal? ¿Por qué?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	91%
NO	5	5%
No respondió	5	4%
TOTAL	113	100%



Interpretación: De la totalidad de empleados encuestados un 91% manifestó que considera necesario que el personal reciba entrenamiento. Esto permite establecer e implementar nuevas técnicas de entrenamiento constante, para lograr mayor productividad en el desarrollo de las funciones respectivas de los empleados.

15. ¿Al ingresar a trabajar en la institución recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

Objetivo: Conocer si se implementan programa de capacitación para mejorar y desarrolla al personal de la Clínica.

CUADRO N° 18

15. ¿Al ingresar a trabajar en la institución recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	84%
NO	15	13%
No respondió	3	3%
TOTAL	113	100%



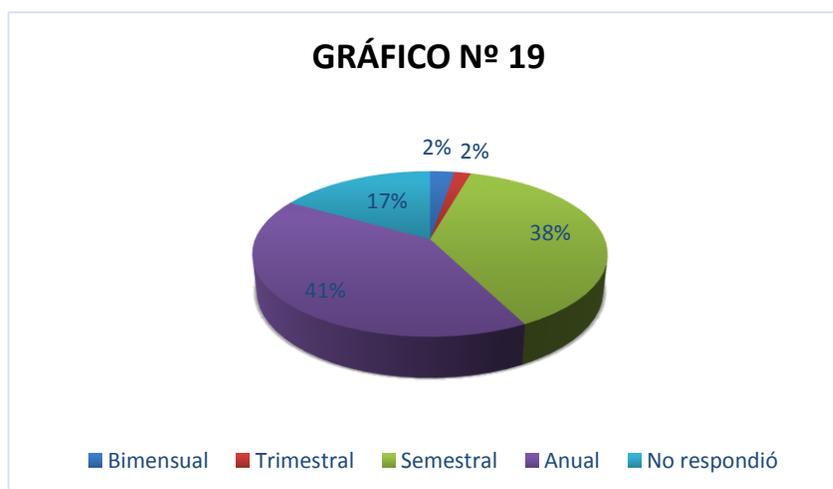
Interpretación: Según opinión de los empleados, un 84% expresa haber recibido programas de entrenamiento y capacitación en el momento de ingresar a la clínica, lo cual le permite a la persona tener conocimiento y sentirse más seguro para desarrollar su cargo, mientras que hay un porcentaje bajo el cual no está de acuerdo. Con la implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano se buscará que todo el personal sea debidamente capacitado para mejorar su desempeño laboral.

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo es capacitado el personal de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

CUADRO Nº 19

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bimensual	3	2%
Trimestral	2	2%
Semestral	43	38%
Anual	46	41%
No respondió	19	17%
TOTAL	113	100%



Interpretación: El 41% de los empleados expresan que la clínica les brinda programas de entrenamiento y capacitaciones anualmente, 38% dicen que cada semestre mientras que un 17% no respondieron esto podría interpretarse como una falta de conocimiento sobre el tema.

17. ¿Existe una Estructura Organizativa que define los niveles jerárquicos de la Clínica?

Objetivo: Conocer si existe una estructura organizativa en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción de Santa Tecla.

CUADRO N° 20

17. ¿Existe una Estructura Organizativa que define los niveles jerárquicos de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	87%
NO	15	13%
TOTAL	113	100%



Interpretación: En su mayoría los empleados opinan que la clínica cuenta con una estructura organizativa que define los niveles jerárquicos de la Institución, mientras que un 13% expresan lo contrario, esto permite indagar si durante el proceso de inducción se les da a conocer de manera específica las líneas de autoridad y las funciones respectivas.

18. ¿Conoce la estructura organizativa de la Clínica?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la Estructura Organizativa de la Clínica.

CUADRO N° 21

18. ¿Conoce la estructura organizativa de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	66%
NO	28	25%
No respondió	10	9%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los empleados de la clínica opinan que un 66% tiene conocimiento acerca la estructura organizativa de la institución mientras que un 25% dicen desconocerla por lo que se hace necesario que en la implementación del sistema de gestión de talento humano se considere necesario brindarle una inducción al personal acerca de cómo está estructurada.

19. ¿Considera que la estructura organizacional que posee actualmente es adecuada a las áreas o departamentos de la Clínica?

Objetivo: Identificar si la Estructura Organizativa está elaborada acorde a las áreas que está comprendido la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

CUADRO Nº 22

19. ¿Considera que la estructura organizacional que posee actualmente es adecuada a las áreas o departamentos de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	88%
NO	8	7%
No respondió	6	5%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los empleados en un 88% consideran apropiada la estructura organizacional que posee la clínica a sus necesidades mientras que un 7% opinan que no. Considerando así que la mayoría de los empleados están de acuerdo con el diseño existente.

20. En la Clínica las sanciones que se aplican a los empleados son de acuerdo a:

Objetivo: Conocer de acuerdo a qué criterio la Administración de la Clínica aplica las sanciones a los empleados.

CUADRO N° 23

20. En la Clínica las sanciones que se aplican a los empleados son de acuerdo a:		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta cometida	28	25%
Políticas de la clínica	70	62%
Decisión del jefe inmediato	10	9%
No respondió	5	4%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los empleados encuestados destacan en un 62% que las sanciones que se les aplican son de acuerdo a políticas de la clínica y un 25% opinan que son según falta cometida, mientras que una mínima parte manifestaron que no tienen conocimiento acerca de las mismas, es por ello importante la creación de sistema de gestión del talento humano en dónde se buscaría que el personal conozca mejor el reglamento interno de la institución.

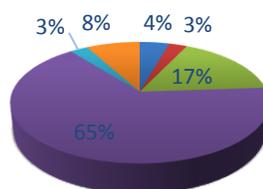
21. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados de la Clínica por un buen desempeño laboral?

Objetivo: Identificar qué tipo de compensación reciben los empleados de la Clínica por el buen desempeño que ejerce en el cargo.

CUADRO N° 24

21. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados de la Clínica por un buen desempeño laboral?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uniformes	5	4%
Viveres	3	3%
Servicios médicos	19	17%
Todas las anteriores	74	65%
Bonos	3	3%
No respondió	9	8%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO N° 24



■ Uniformes ■ Viveres ■ Servicios médicos
 ■ Todas las anteriores ■ Bonos ■ No respondió

Interpretación: Según los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que un 65% de los empleados opina que las compensaciones que reciben por un buen desempeño laboral de parte de la clínica son uniformes, víveres y servicios médicos, mientras que un 3% expresan recibir bonos.

22. ¿Existen políticas de higiene y seguridad dentro de la Clínica?

Objetivo: Identificar la necesidad de establecer políticas de higiene y seguridad en la Clínica.

CUADRO N° 25

22. ¿Existen políticas de higiene y seguridad dentro de la Clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	100%
NO	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los empleados en su totalidad expresan que hay políticas de higiene y seguridad en la clínica pero con la creación del sistema de gestión del talento humano se tendría una mayor aplicación y control de las mismas dentro de la institución.

23. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la clínica?

Objetivo: Conocer si se está cumpliendo en parte con la Ley General de Prevención del Riesgo en el Trabajo y su Reglamento en la Clínica.

CUADRO Nº 26

23. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la clínica?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	110	97%
NO	3	3%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los empleados en su totalidad manifestaron que la clínica cuenta con un comité que vela por la seguridad e higiene ocupacional de la clínica permitiéndole a cada miembro trabajar en un lugar seguro y limpio. Por tanto es beneficioso para la institución y los usuarios.

24. ¿Cómo empleado de la Clínica, considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?

Objetivo: Determinar si la autoevaluación se considera adecuada para los empleados en su cargo.

CUADRO Nº 27

24. ¿Cómo empleado de la Clínica, considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	110	97%
Poco	3	3%
Nada	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Los resultados reflejan que el 97% de los empleados consideran ser eficientes y eficaces en la realización de sus labores, un 3% dicen ser poco, siendo necesario investigar si se debe a falta de motivación.

25. ¿Qué medio utilizó la administración para definir las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si los empleados han recibido orientación sobre su función y proceso en el cargo.

CUADRO N° 28

25. ¿Qué medio utilizó la administración para definir las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de descripción de puestos	35	31%
Contrato de Trabajo	75	66%
De forma Verbal	3	3%
TOTAL	113	100%



Interpretación: La inducción es algo muy esencial para todo trabajador, ya que le permite conocer sobre la empresa.

Los empleados de la Clínica manifestaron en un 66% que el medio utilizado en su mayoría por la Administración para definirle sus funciones y procedimientos al nuevo miembro en la Institución es el contrato de trabajo, 31% expresan que lo hacen por medio del manual de descripción de puestos, con la implementación del sistema de gestión de talento humano se buscará establecer de manera formal para dicho proceso.

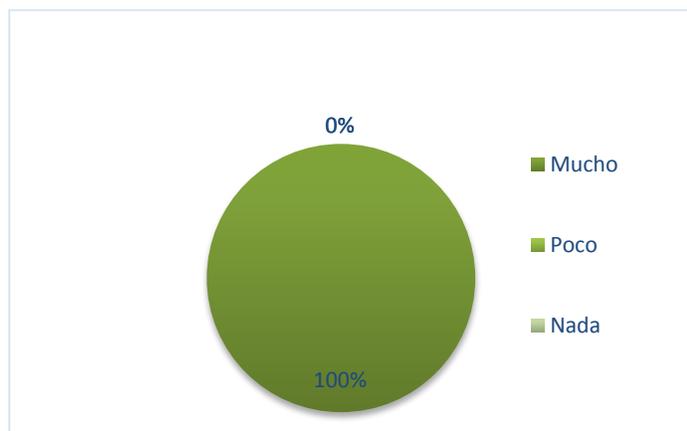
26. ¿Cumple con las funciones que se le asignan según su cargo?

Objetivo: Identificar el parámetro que poseen los empleados para medir su eficiencia y eficacia en el cargo.

CUADRO N° 29

26. ¿Cumple con las funciones que se le asignan según su cargo?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	113	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	113	100%

GRÁFICO N° 29



Interpretación: El 100% de los encuestados opinan que cumplen con las funciones que se le asignan contribuyendo así en el funcionamiento de la clínica.

El resultado es muy importante es por ello que la institución debe buscar la manera para motivar a los empleados para que sigan comprometidos y cumplan con sus obligaciones.

27. Dentro de las políticas de Control Interno que cumple la Clínica están:

Objetivo: Conocer las diferentes políticas de Control Interno que aplica la Clínica.

CUADRO N° 30

27. Dentro de las políticas de Control Interno que cumple la Clínica están:		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Marcar hora de llegada y salida	14	12%
b) Usar el uniforme todos los días	1	1%
c) Permisos con anticipación	0	0%
Todas las anteriores	85	75%
Literal a) y b)	13	12%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Las políticas en toda institución son de vital importancia para la toma de decisiones.

Los resultados reflejan que el 75% de los encuestados opinan que las políticas de control interno que la clínica aplica en su mayoría es el marcar hora de llegada y salida, usar el uniforme todos los días y pedir permiso con anticipación, mientras que un 13% opinan que solo cumplen con dos de ellas.

28. ¿Considera que el salario horarios y prestaciones de la ley están acorde a con las funciones que desempeña?

Objetivo: Identificar si se siente satisfecho con el salario, que reciben dentro de la Clínica.

CUADRO N° 31

28. Considera que el salario horarios y prestaciones de la ley están acorde a con las funciones que desempeña		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	89	79%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	12%
En desacuerdo	9	8%
Totalmente en desacuerdo	1	1%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Conocer qué tan satisfechos están los miembros de la institución es un punto de referencia muy importante para tomar cursos de acción que permitan que las relaciones entre jefes y empleados sean amenas y se garantice un excelente clima laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos un 79% expresan estar de acuerdo con lo que la clínica les ofrece, 12% mantiene una posición neutra lo que podría considerarse como falta de interés o falta de conocimiento, una mínima parte opinan estar en desacuerdo, lo cual indica que el grado de satisfacción no es del 100% en los trabajadores.

29. ¿Dentro de la clínica recibe instrucciones de una sola persona?

Objetivo: Conocer si está bien definido las autoridades de líneas o los jefes inmediatos dentro de la Clínica.

CUADRO Nº 32

29. ¿Dentro de la clínica recibe instrucciones de una sola persona?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	66%
NO	35	31%
No respondió	3	3%
TOTAL	113	100%



Interpretación: El principio de unidad de mando implica que cada uno de los empleados debe recibir órdenes de su jefe, al no cumplir con este la disciplina y el orden en una institución puede verse afectado.

Según los resultados obtenidos el 66% de los empleados expresan que dentro de la clínica solamente reciben instrucciones de una sola persona, 31% opinan que no y una mínima parte no respondió con la implementación del sistema de gestión de talento humano se busca tener bien definida las autoridades existentes dentro de la clínica.

30. ¿Considera que dentro de la clínica se evalúa su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si dentro de la Clínica evalúan el desempeño de los empleados.

CUADRO N° 33

30. ¿Considera que dentro de la clínica se evalúa su desempeño laboral?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	87%
NO	15	13%
TOTAL	113	100%



Interpretación: El 87% consideran que dentro de la clínica se evalúa su desempeño laboral, mientras que un 13% dice que no. Considerándose como algo necesario para los empleados pues les permite tener un parámetro que les permite saber si están desempeñando bien su trabajo, y a la vez los motiva a seguir.

31. ¿Considera importante ser un empleado que cumpla con sus funciones en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos?

Objetivo: Conocer qué tan consiente son los empleados en ser más efectivos en el cargo que desempeñan dentro de la Clínica.

CUADRO N° 34

31. ¿Considera importante ser un empleado que cumpla con sus funciones en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	66%
NO	33	29%
No respondió	5	5%
TOTAL	113	100%



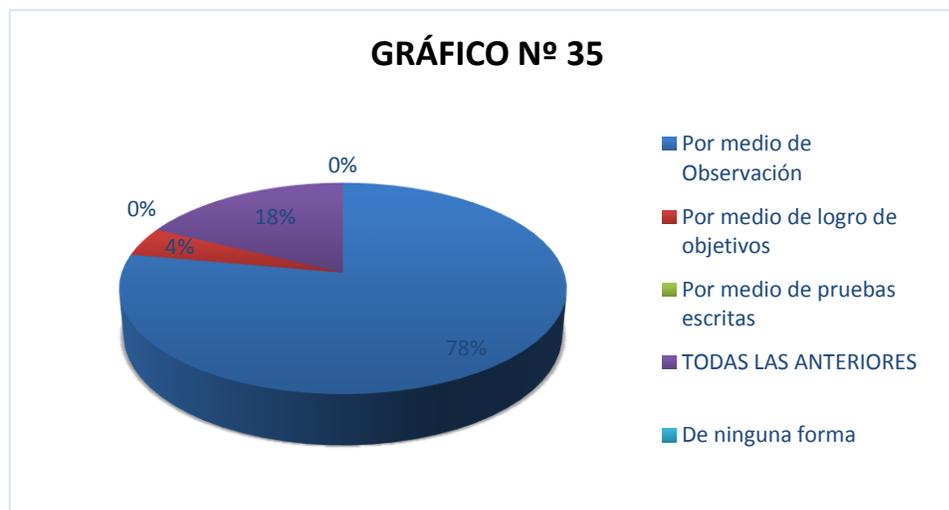
Interpretación: El 66% de los empleados consideran importante ser un empleado que cumpla con sus funciones en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos, 29% opinan que no, mientras que una mínima parte no respondió quizás por falta de interés.

32. ¿Cómo evalúan el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar de qué forma evalúan el desempeño dentro de la Clínica.

CUADRO Nº 35

32. ¿Cómo evalúan el desempeño de su trabajo?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por medio de Observación	88	78%
Por medio de logro de objetivos	5	4%
Por medio de pruebas escritas	0	0%
Todas las anteriores	20	18%
De ninguna forma	0	0%
TOTAL	113	100%



Interpretación: Según los resultados obtenidos se pueden determinar que un 78% considera que la clínica usa como parámetro para evaluar el desempeño de cada trabajador la observación, mientras un 18% opinan que es a través del cumplimiento de objetivos y pruebas escritas.

E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.

1. Normas, políticas y reglas de trabajo.

La Clínica Parroquial Inmaculada concepción posee su reglamento interno de trabajo (Ver cuadro n° 7, pregunta 4), Así lo afirma el personal de la Clínica. El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria ya que es en el reglamento interno de trabajo donde se estipulan las normas, reglas y políticas de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

2. Visión y Misión

Todo el personal de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, conoce su Visión y Misión organizacional (Ver cuadro n° 5, pregunta2), Por ende es de suma importancia que éstas estén bien definidas, ya que si la Misión no está definida correctamente por las Jefaturas de la Clínica, fácilmente se perderán por el camino, no alcanzando los resultados deseados y la visión que se ha proyectado para un futuro.

3. Cumplimiento de objetivos y metas

La Administración actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción mencionó que no trabajan por objetivos y metas, debido a que pertenecen al sector de atención al cliente (pacientes), por lo que dicha Administración no puede utilizar este método para medir los resultados del personal o mejorar la productividad de estos. Sin embargo, de acuerdo a los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Clínica, la mayoría manifestó que les han propuesto metas y objetivos, (Ver cuadro n°6, pregunta n° 3), esto

permite indagar sobre la naturaleza de los objetivos establecidos, si son orientados al trato de los pacientes por la razón de ser una Organización cristiana ó si son determinados para mejorar resultados o descubrir talentos entre los empleados actuales.

4. Diagnóstico de la situación actual de la Clínica Parroquial respecto a la Administración.

a. Procedimiento de Reclutamiento

En la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento del personal son La Jefatura Administrativa, La Jefatura del área Médica, (Ver cuadro n°11, pregunta 8), siempre guiados por el Patronato (Ver anexo 2, pregunta 4), dependiendo el área de la Clínica que necesite al personal, este proceso se lleva a cabo evaluando el currículo, luego se procede a la entrevista realizada por el coordinador el área a la que aplica el candidato, se revisan sus referencias personales, laborales y se concluye con las pruebas Psicológicas (Ver anexo2, pregunta 5). La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento y la mayor parte de ellos indican que entraron a trabajar a la Clínica por recomendación personal (Ver anexo 2, pregunta 6), aunque la clínica también utiliza otros medios de reclutamiento.

b. Procedimiento de Selección

La mayoría de los empleados encuestados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción manifestaron que entraron a trabajar a la Clínica por recomendación de otra persona (Ver cuadro n°9, pregunta 6), sin embargo mencionaron que es importante llevar a cabo el proceso de selección, (Ver cuadro n°8, pregunta 5), es decir, que se evalúen correctamente las características y circunstancias de los candidatos y además elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la Organización para dicho puesto. En la Clínica Parroquial los encargados de llevar a cabo el proceso de

selección son el Gerente Administrativo y la Directora Médica, cada uno de acuerdo a su área (Ver cuadro n°12, pregunta 9), luego lo presentan al Patronato para la decisión final. Dentro del proceso realizan una prueba escrita, una prueba práctica y una prueba psicológica requiriendo además los exámenes médicos de rutina. (Ver anexo 2, pregunta 6)

c. Procedimiento de Contratación

El proceso de contratación es considerado de mucha importancia por la mayoría de los empleados encuestados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción (Ver cuadro n°8, Pregunta 5), debido a que consiste en formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del empleado como de la Organización. Los encargados actualmente de llevar a cabo dicho proceso son el Gerente Administrativo y la Directora Médica (Ver cuadro n°14, Pregunta 11) todo lo anterior avalado por el Patronato (Ver anexo 2, pregunta 7). El Contrato deberá ser firmado por el Director General, el responsable directo y el empleado. Como política de la Clínica se establecen contratos anuales. (Ver anexo 2, pregunta 8).

d. Procedimiento de Inducción

La Administración actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción realiza proceso de inducción, esto es porque casi el total de los empleados encuestados manifestaron que al entrar a trabajar a la Organización les dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo (Ver cuadro n°15, pregunta 12). Lo anterior permite investigar si la inducción se lleva a cabo correctamente, es decir, que los nuevos empleados aprendan el sistema de valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos por la Organización, además los objetivos básicos de la Clínica, las responsabilidades y cargos respecto al puesto que ocupa.

Más de la mitad de los empleados encuestados recibieron una orientación formal e informal sobre el puesto cuando comenzó a laborar en la Clínica (Ver cuadro n°16,

pregunta 13). Los jefes inmediatos o coordinadores encargados de acuerdo al puesto que ocupe, son los encargados del proceso de inducción, (Ver cuadro n°15, pregunta12). La orientación formal se realiza dando a conocer el manual de bienvenida a todos los empleados y el de descripción de puestos se da a conocer solo a los empleados administrativos, debido a que la jefatura menciona que los médicos tienen su propia forma de proceder. Además mencionaron que muestran una presentación en Power Point con los puntos principales, donde se incluye el plan de emergencia, el reglamento, y el manual sobre trato a pacientes. (Ver anexo 2, pregunta 11). La orientación informal es por medio de indagación empíricos y por compañeros de trabajo. Además la inducción general la realizan en un día y luego el encargado del empleado da seguimiento durante el lapso de un mes. (Ver anexo 2, pregunta 13). Lo anterior permite implementar nuevas estrategias de inducción para que el empleado se integre satisfactoriamente al nuevo puesto.

5. Manuales de Bienvenida y Manuales de Análisis y Descripción de Puestos.

Mediante la entrevista realizada a los encargados de la Administración actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, mencionaron que a los nuevos empleados se les dan a conocer sus funciones mediante Manual de Bienvenida a todos y Descripción de Puestos a los empleados del área administrativa (Ver anexo 2, pregunta 10); sin embargo la mayoría de empleados encuestados manifestaron que el medio por el cual conocieron funciones y procedimientos fue a través del Contrato de Trabajo. (Ver cuadro n°28, pregunta 25). Esto podría indicar que existe una problemática en el proceso de inducción y se deben implementar nuevas estrategias y así lograr mejores resultados en la integración y desarrollo de los nuevos empleados.

6. Procedimiento de evaluación del desempeño.

A través de la encuesta dirigida al personal de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción se pudo constatar (Ver cuadro n° 33, pregunta 30) que los empleados están

conscientes que su desempeño laboral está siendo evaluado, de diversas formas aunque la más sobresaliente es la observación (Ver cuadro nº35, pregunta 32). Por lo que los miembros de dicha institución buscan la manera de cumplir con sus obligaciones de manera eficiente y eficaz (Ver cuadro nº34, pregunta 31), cabe mencionar que existe un 29% de los trabajadores que no se sienten comprometidos.

Es importante evaluar las razones por la que estos trabajadores no buscan ser eficientes y eficaces. Mediante la evaluación del desempeño la Clínica puede detectar falta de integración del empleado a la institución, o el cargo que desempeña, problemas de motivación y lo más importante, un bajo aprovechamiento del recurso humano.

7. Prestaciones adicionales a la ley

La Clínica Parroquial Inmaculada Concepción ofrece a sus empleados todas las prestaciones de ley (Ver cuadro nº31, pregunta 28), brindándoles beneficios adicionales tales como uniformes, víveres, servicios médicos, entre otros (Ver cuadro nº24, pregunta 21 y anexo 2, Pregunta 33)

8. Seguridad y Salud Ocupacional

La Clínica Parroquial Inmaculada Concepción cumple con la disposición de la ley, la cual establece que toda empresa que cuente con quince o más trabajadores está obligada de crear un comité de seguridad y salud ocupacional.

Dentro de la institución los empleados expresan en su totalidad que se cuenta con políticas de higiene y seguridad (Ver cuadro nº25, pregunta 22), y a la vez expresan que la clínica cuenta con un comité que vela por la seguridad y salud ocupacional (Ver cuadro nº26, pregunta 23 y anexo 2, pregunta 20)

9. Estructura Organizativa de la Clínica Inmaculada Concepción.

Los trabajadores opinan en su mayoría que dentro de la clínica existe una estructura organizativa (Ver cuadro nº20, pregunta 17), pero a pesar de saber que existe no la conocen en su totalidad (Ver cuadro nº 21, pregunta 18), cosa que afecta el

funcionamiento de la clínica ya que no se puede coordinar y optimizar funciones y recursos.

10. Relación entre la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción y El Ministerio de Salud.

La clínica tiene un trato constante con el Ministerio de Salud, ya que se rige por las prácticas que este establece en cuestión de normas médicas, pero no administrativas. La clínica por ser una institución privada sin fines de lucro cuenta con autonomía para establecer sus normas administrativas, territorialmente pertenecen a la Unidad de Salud Aguilar Rivas.

El Ministerio de Salud les invita a los seminarios que ofrecen al sector público, capacitaciones y a la vez solicitan a la clínica Inmaculada Concepción a ayudarles en algunas campañas y viceversa (Ver anexo 2, pregunta 23)

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- La Clínica Parroquial Inmaculada Concepción no cuenta con un Departamento de Talento Humano que contribuya a fortalecer la administración de ésta, ya que dentro de su organigrama no se encuentra contemplado; por tal razón sus funciones han sido delegadas a las Jefaturas de la Clínica tanto administrativas como médicas. Es por ello que todo el personal de la Clínica Parroquial coinciden en la necesidad de crear un Departamento de Talento Humano que se encargue de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos de la Clínica y obtener óptimos resultados en los servicios que ésta brinda.
- En la Clínica Parroquial los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal son La Jefatura Administrativa y la Jefatura del área Médica, siempre guiados por el Patronato, no existe una persona que se encargue directamente del proceso, siendo esta una sobrecarga para las Jefaturas que tienden a descuidar sus responsabilidades específicas.
- El Reclutamiento de Talento Humano consiste en atraer a un número de personas de forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, tomando en cuenta que existen multitud de técnicas de reclutamiento que se pueden emplear. Al investigar acerca de este punto en la Clínica Parroquial se ha podido constatar que generalmente utilizan una sola técnica de reclutamiento, ya que la mayor parte de los empleados encuestados indican que ingresaron a trabajar a la Clínica por recomendación personal.
- La Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción da a conocer a los nuevos empleados normas, políticas y reglas de trabajo, además más de la

mitad de los empleados encuestados recibieron orientación formal e informal al entrar a trabajar a la Clínica. Sin embargo, la inducción general se realiza solo en un día, implementada por el jefe inmediato, lo que no permite una integración apropiada al empleado.

- En el proceso de Inducción del personal, los encargados de la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción establecen que se utilizan Manuales de Bienvenida y de Descripción de Puestos, sin embargo la mayoría de empleados encuestados mencionaron que el medio por el que conocieron las respectivas funciones y procedimientos ha sido el Contrato de Trabajo.
- Los empleados de la Clínica Parroquial no trabajan por objetivos y metas, debido a que esta Organización pertenece al sector atención al cliente (pacientes), los objetivos que establecen según la administración son dirigidos al cuidado del trato con los pacientes; por lo anterior no se pueden medir de esta forma los resultados y mejorar la productividad de los empleados.
- La Administración de la Clínica Parroquial realiza evaluación del desempeño de manera empírica, basándose en la experiencia y en la observación, del Gerente Administrativo y la Directora Médica y dicha evaluación no se documenta ni tiene algún sistema de valoración.
- La estructura organizativa con que cuenta la clínica, no es conocida por todos los empleados, lo que afecta el funcionamiento de la institución ya que no se pueden coordinar y optimizar funciones y recursos.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la creación de un Departamento de Talento Humano, que contribuya a fortalecer la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- Se recomienda realizar una reasignación de actividades y funciones al momento de contar con el personal indicado en el Departamento de Talento Humano que se implementará.
- Se recomienda implementar nuevas técnicas y herramientas de Reclutamiento, que ayuden a la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción a incorporar el personal adecuado al momento de una contratación.
- Se recomienda a la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción actualizar constantemente el Manual de Bienvenida, debido a los cambios en normas, políticas, valores, estructura organizativa de la Clínica y aumentar el lapso de la orientación formal sobre el puesto de trabajo.
- Adoptar un método de evaluación del desempeño, que les permita detectar necesidades de capacitación, descubrir inquietudes del evaluado y motivar a las personas al comunicarles los resultados e involucrarlos en los objetivos de la organización.
- Se recomienda a la Administración de la Clínica Parroquial como estrategia para mejora del proceso de Inducción utilizar y actualizar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos, ya que es una herramienta importante para que el nuevo empleado se integre y que conozca el objetivo, las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto.
- Se recomienda implementar técnicas de motivación para mejorar la productividad de los empleados, ya que esto es uno de los principales retos actuales que tienen las Organizaciones. Dichas técnicas ayudarán a los empleados

de la Clínica Parroquial a desarrollarse mejor en el puesto de trabajo y ofrecer mejores resultados en el desempeño laboral.

- La Clínica Parroquial desde el momento que se constituyó ha ido creciendo por lo que se hace necesario actualizar su estructura orgánica. Y darla a conocer en el momento de la inducción permitiéndole así conocer al nuevo empleado la jerarquía. Y el tipo de autoridad que existe dentro de la Institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.

A. Importancia

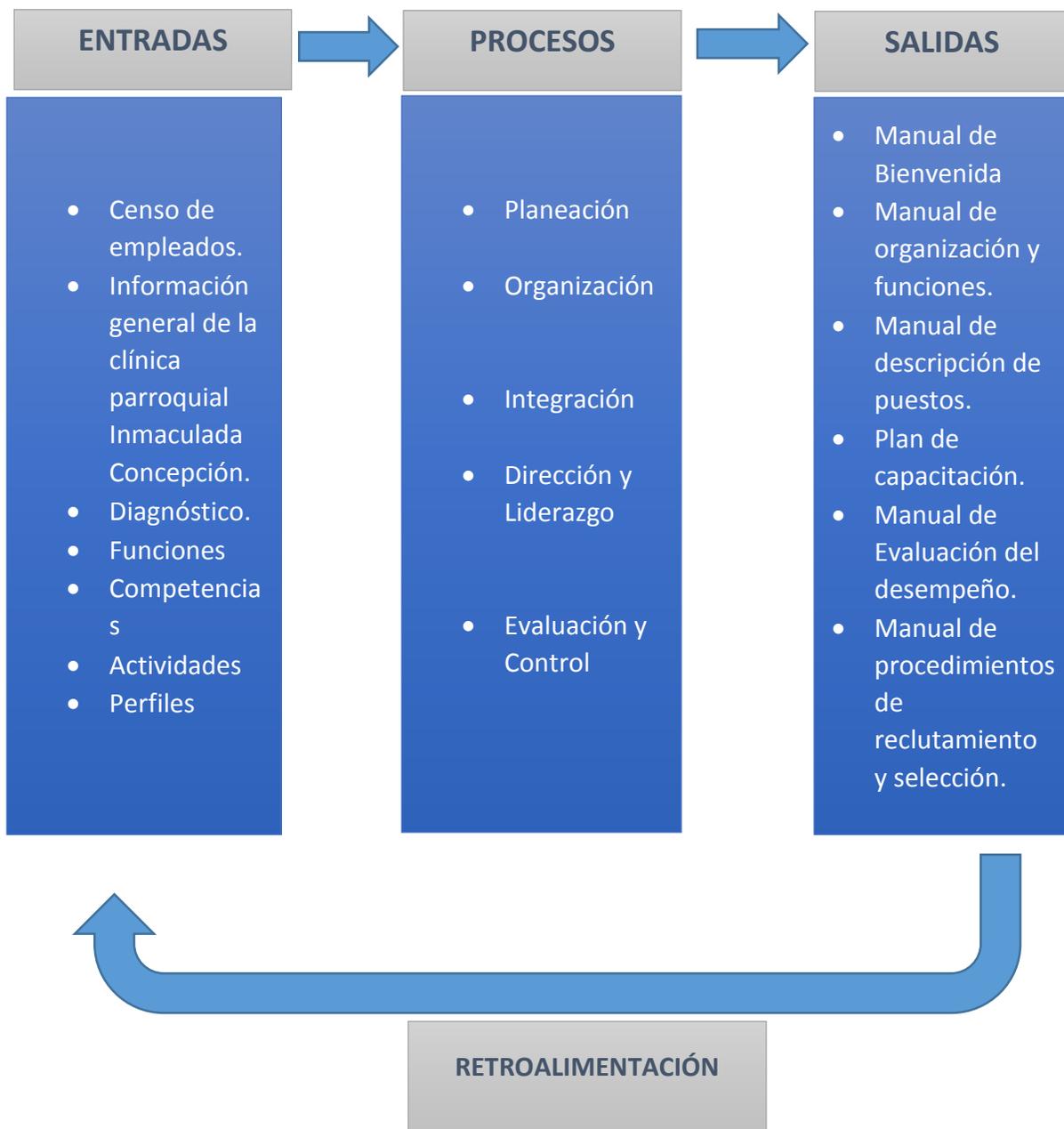
El Sistema de Gestión de Talento Humano en una organización es un elemento esencial para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos dentro de una institución ya que de esta forma se busca alcanzar las metas y objetivos que se propone lograr la organización y de esta forma ser más eficiente y eficaces en la Administración de los Recursos con los que cuenta.

A través de éste Sistema de Gestión de Talento Humano, se proporciona a la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, información necesaria para el alcance de la Eficiencia Administrativa; a través de los elementos de la Planeación, Ejecución y Control. Considerando la necesidad de mejorar la Administración del Talento Humano, se pretende respaldar y adquirir mayor conocimiento de los procedimientos concernientes a las actividades laborales y obligaciones que se deben llevar a cabo en cada área de trabajo de la Institución.

B. Objetivo General

Proponer a la Administración de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción un Sistema de Gestión de Talento Humano que contribuya a fortalecer su administración.

C. Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano.



Elaborado por: Br. Rhina Stéphaney Hernández Paredes

Br. Mirian Sarai Torres Rivera.

Br. Flor de María Vásquez Granados

ENTRADAS

➤ **Censo de empleados.**

A través del cual se obtuvo la información necesaria de los trabajadores, tanto del área médica como administrativa de la Clínica, proporcionando el número de empleados y sus respectivos cargos.

➤ **Información general de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.**

Dicha información fue proporcionada por el Gerente Administrativo, entre las cuales se encuentra: el diario oficial en el cual se refleja la constitución del patronato de la clínica, servicios que presta la institución, estructura orgánica, misión y visión.

➤ **Diagnóstico y análisis.**

Los datos obtenidos a través de las encuestas y de la entrevista fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas dinámicas. Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

➤ **Funciones.**

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de la organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

➤ **Competencia**

Comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

➤ **Actividades**

Partes en que descomponemos una tarea o un conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea.

➤ **Perfiles**

Consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

PROCESOS

➤ **Planeación**

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

Dentro del plan de implementación que se realizó se encuentra la filosofía, misión, visión, objetivos, políticas, y valores.

➤ **Organización**

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Partiendo de la información obtenida se elaboran las siguientes herramientas:

- ✓ Manual de Bienvenida.
- ✓ Manual de Organización y Funciones.
- ✓ Manual de Descripción de Puestos.

➤ **Integración**

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes organizacionales.

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización. Es por ello que se elabora un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.

➤ **Dirección y Liderazgo**

Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

Como parte de la ejecución se toma a bien elaborar un plan de capacitación el cual permita al trabajador desarrollar sus habilidades y conocimientos para desarrollar de manera más eficiente su trabajo.

➤ **Evaluación y Control**

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Para llevar a cabo el control dentro de la organización de una mejor manera se elabora el Manual de Evaluación del Desempeño.

SALIDAS

➤ **Manual de Bienvenida.**

En éste documento que está dirigido a todos los empleados de la Organización y que contiene información de ésta como es: antecedentes de la Clínica, políticas, prestaciones, normas y obligaciones, las cuales sirven para que los empleados que ingresa por primera vez a la Organización las conozcan y para los que ya han laborado las recuerden y las tengan presente. El objetivo principal de este manual es ayudar a que el empleado se familiarice y se oriente de una forma más rápida con la Organización y pueda así desempeñar sus labores eficientemente.

➤ **Manual de Organización y Funciones.**

Este manual da a conocer al empleado cuáles son las funciones que cada uno debe desempeñar, de que unidad depende jerárquicamente y cuáles son los subordinados a su cargo, si los hay. Permite además a los jefes de cada unidad distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto. A los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si este conoce con detalle cada una de las funciones que debe de realizar y los requerimientos necesarios para hacerlas bien.

➤ **Manual de descripción de puestos.**

El manual de análisis y descripción de puestos permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano debe de desempeñar en su cargo. Además este da a conocer el perfil que deben de tener los ocupantes o aspirantes; a cada uno de los diferentes puesto de trabajo, existentes en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

➤ **Plan de Capacitación.**

En el plan de capacitación se presentan tres módulos los cuales están enfocados en la necesidad de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción. En dicho plan se determinan

las necesidades específicas de capacitación, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo el tiempo de duración y las actividades a realizar. Para el buen funcionamiento de la Institución es importante la Capacitación del Personal.

➤ **Manual de Evaluación del Desempeño.**

El diseño de un modelo de evaluación del desempeño permitirá evaluar a los empleados en sus funciones, con el fin de mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus labores dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

A través de un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal podrá identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de Talento Humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

➤ **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.**

Busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

➤ **Retroalimentación.**

Por medio de la retroalimentación la organización recibe información del entorno, para mejorar y actualizar los procesos.

D. Creación del Departamento de Talento Humano.

1. Misión del Departamento de Talento Humano.

“Asegurar para la Clínica personas competentes, productivas y motivadas, que permitan alcanzar la visión y objetivos de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, diseñando e implementando políticas prácticas y herramientas de gestión, dentro del marco de nuestros valores”.

2. Visión del Departamento de Talento Humano.

“Ser un departamento de apoyo integral con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Clínica, garantizando la capacitación, desarrollo, estabilidad y permanencia de los empleados idóneos para las distintas áreas de la organización mediante la aplicación de estrategias orientadas a la gestión del Talento Humano”.

3. Objetivos del Departamento de Talento Humano.

a. Objetivo General

Desarrollar el Talento Humano dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción en forma permanente que nos permita crecer globalmente y manejar el presente en forma eficiente.

b. Objetivos Específicos

- ✓ Facilitar la gestión de la Clínica a través de políticas, normas y procedimientos formales y estandarizados en todas sus áreas.
- ✓ Garantizar a todos los empleados de la Institución un ambiente de trabajo cordial, seguro y profesional haciendo lo correcto, legal y lo moral.
- ✓ Atraer mediante las técnicas de reclutamiento interno y externo a los candidatos idóneos a la Organización.
- ✓ Implementar programas de capacitación, talleres, cursos y toda actividad encaminada a mejorar el conocimiento y habilidades de todo el personal.

4. Valores del Departamento de Talento Humano.

- **Humildad.** Porque independientemente del cargo o posición, de la situación personal privilegiada o no, el ser humilde significa que a las personas a las que se tenga que liderar, vean al líder como un reflejo, como alguien que les sirve de ejemplo y en quien ellos mismos se puedan ver reflejados.
- **Responsabilidad:** Compromiso a mantener la estabilidad y buenas condiciones laborales para cada uno de los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- **Trabajo en equipo:** Cada uno de los empleados deben estar dispuestos a trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- **Integridad:** Garantizar un equilibrio verdadero, en el que predomina la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el respeto mutuo.
- **Seguridad:** Garantizar la salud y seguridad de los empleados y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.
- **Justicia:** Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

5. Estrategias para Implementar el Departamento de Talento Humano.

a. Estrategia General

Atraer el personal idóneo y calificado para trabajar en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, mediante las diferentes fuentes internas y externas de reclutamiento e implementar procesos de selección de personal adecuados para el puesto que se esté buscando cubrir y a su vez desarrollar el potencial de las personas seleccionadas y las

que ya laboran en la empresa por medio de capacitaciones y evaluación del desempeño de éstos, además implementar sistemas de control del personal y compensaciones como lo son los planes de incentivos.

b. Estrategias Específicas

Reclutamiento, Selección, Inducción

Estrategia

Para llevar a cabo correctamente el proceso de reclutamiento se debe determinar correctamente dónde se ofrecerá la plaza que se encuentra vacante, para ello deben de tomar en cuenta las fuentes apropiadas entre estas fuentes se tienen las internas: Referencia y Recomendaciones de los empleados, Banco de datos de la Clínica Parroquial, Consulta de archivos de candidatos retirados y mediante la página web de la Institución. Si no se tienen los candidatos que se necesita se recurre a las fuentes externas: Agencia de reclutamiento, candidatos espontáneos, Ferias de trabajo.

Táctica

Tomando en cuenta el proceso del reclutamiento para poder ejecutarlo correctamente se debe en primer lugar mostrar un aviso de empleo del puesto vacante, donde se especifiquen las características y cualidades que se requieren para ejercer dicho cargo. Este aviso se puede colocar dentro de la Clínica Parroquial donde los empleados puedan verlo y así sugerir a alguna persona y también se puede presentar en lugares públicos, periódicos y redes sociales, donde se pueda encontrar la persona idónea para ejercer el cargo.

Estrategia

Después de haber realizado el proceso de reclutamiento y las personas hayan acudido al llamado se debe tomar en cuentas dos variables: primeramente, los requisitos del cargo

que se debe llenar, en segundo lugar, el perfil de las características de los candidatos al puesto que se presentan para disputarlos, para ello se deben tomar en cuenta los procesos y técnicas de selección más indicados para que los candidatos se sientan en confianza y puedan demostrar todo sus conocimientos.

Táctica

Se utilizará la entrevista de selección. Esta se desarrollará a través de la estructura mixta donde se tendrán preguntas estructuradas y no estructuradas, para poder entrevistar a los candidatos detalladamente el entrevistador tomará nota de las respuestas de los entrevistados y este sacará las conclusiones y análisis de la entrevista para determinar si cumple con los requisitos para el puesto vacante.

Estrategia

Para poder orientar al personal correctamente después que haya sido seleccionada se debe de realizar un proceso de adaptación y ambientación, para ello se les debe de presentar adecuadamente como está estructurada la Clínica Parroquial, análisis y descripción del puesto, objetivos que persigue la Institución, las políticas y reglamento en los cuales se debe guiar para poder cumplir con sus obligaciones y compromiso.

Táctica

Para implementar el proceso de inducción cómo es la Cultura y Estructura Organizacional en la Clínica Parroquial, se debe realizar una capacitación en forma general y además presentar al nuevo empleado el Manual de Organización, Bienvenida y de Descripción de Puestos, para que conozca, se adapte y se identifique con la Institución. Es decir los asuntos organizacionales (misión, visión, objetivos, políticas, reglamentos), los beneficios a ofrecer, las relaciones laborales que mantendrá, la jerarquía de la Institución

(áreas, jefes superiores, jefes inmediatos, compañeros de área) y las funciones que deben desarrollar en el cargo y responsabilidades y obligaciones que deben cumplir.

Capacitación, Remuneración, Evaluación del Desempeño

Estrategia

Evaluar constantemente las áreas que están fallando en la Institución y tratar de solventar las debilidades a través de un adecuado programa de capacitación que se diseñe según la necesidad encontrada, y luego evaluar los resultados con el fin de determinar si fue solventado. Además es necesario desarrollar constantemente al personal para dotarlo de más habilidades y así mantener competitividad y mejorar el servicio en la institución.

Táctica

Para capacitar y desarrollar al personal de la Clínica Parroquial se propone los siguientes métodos:

- Participación en cursos y seminarios externos: este método se lleva a cabo a través de cursos formales de lectura y seminarios con ayuda de consultores, proveedores, entre otros. Este se realizará cada semestre de acuerdo a la necesidad de asistir por parte del personal tanto del área administrativa como del área médica.
- Estudio de casos: Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Este método permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución y desarrollo habilidades de análisis, comunicación y persuasión. Este método se realizará cada seis meses a los empleados

- Rotación de puestos: Método que tiene el fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esto ayuda a la Institución en el periodo de vacaciones, ausencias, renuncias. Este método se realizará cada año.
- Entrenamiento fuera de la empresa: Consiste en la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la Institución este lo desarrollan Organizaciones gubernamentales que buscan generar valor agregado a las Instituciones. Este se llevará a cabo cada semestre para el área administrativa y para el área médica cuando se considere necesario.

Estrategia:

Para mantener activo y dinámico a los empleados es necesario motivarlos constantemente, para esto se debe tomar en cuenta las remuneraciones, los programas de incentivos y los beneficios que ofrece la Clínica Parroquial, ya que de esta forma percibirán los empleados que son recompensados adecuadamente y así mejorarán el desempeño en el trabajo.

Táctica

Las compensaciones se recibirán de la siguiente manera, como compensación financiera los empleados percibirán: Salarios justo mensualmente, Aguinaldo, bonificaciones. Por compensaciones no financieras: Oportunidad de desarrollarse, seguridad en el trabajo, flexibilidad de horarios, beneficios como ISSS, seguro de vida, ascensos.

Estrategia

Para determinar si los empleados están rindiendo correctamente en sus funciones se deben evaluar constantemente, debido a que es un excelente medio a través del cual se

pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de las personas al cargo. A todo esto ayuda la Evaluación del Desempeño a mejorar estos aspectos y de esta manera mejorar la capacidad de los empleados. Uno de los métodos que se pueden implementar para evaluar al personal es La Evaluación de 360º ya que permite el desarrollo del Talento humano.

Táctica

La Evaluación de 360º: En esta técnica participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan los jefes, compañeros de trabajo y los usuarios.

6. Políticas del Sistema de Gestión de Talento Humano.

a. Políticas General.

El encargado de llevar acabo los procesos administrativos del Talento Humano dentro de la Clínica Parroquial será el Sistema de Gestión de Talento Humano

b. Políticas específicas

Reclutamiento, Selección e Inducción.

- ✓ Las fuentes de reclutamiento que la Clínica podrá utilizar son:
 - a. Anuncios en periódicos
 - b. Ferias de trabajo
 - c. Cartelera interna a la institución
 - d. Página web
 - e. Referencias y recomendaciones
 - f. Otras que se consideren oportunas y convenientes para la obtención de los candidatos idóneos a los puestos vacantes.

- ✓ Todo aspirante debe someterse a todo el proceso de reclutamiento y selección según los procedimientos que establezca el departamento de Talento Humano.
- ✓ Se respetara la hora y fecha que se establezca para presentar currículos y presentarse a la entrevistas.
- ✓ El encargado del área será quien especifique las características del cargo disponible.
- ✓ El Gerente de Talento Humano y el Jefe Inmediato se encargara de darle a conocer los lineamientos necesarios para orientar a los nuevos empleados en el cargo.
- ✓ Toda persona contratada debe recibir la inducción a efecto de familiarizarla con la entidad, con las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.
- ✓ Se proporcionara a cada uno de los nuevos empleados la copia de los manuales, políticas y reglamento de la clínica a los cuales se debe sujetar y orientarse.

Capacitación, Evaluación y Compensación.

- ✓ El Departamento de Talento Humano será el encargado de proporcionar el instrumento para evaluar el desempeño del personal de la Clínica Parroquial.
- ✓ Los jefes de cada área de trabajo serán los que utilicen el instrumento proporcionado por el departamento de Talento Humano para evaluar a cada uno de los empleados que están a su cargo.
- ✓ El Departamento de Talento Humano y los jefes de cada área se encargarán de diagnosticar la necesidad de capacitación de los empleados.

- ✓ El Gerente de Talento Humano se encargara de Gestionar programas de capacitación que brinden Instituciones tales como: El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Ministerio de Salud (MINSAL), etc.
- ✓ Realizar el presupuesto que se requerirá en cada una de las capacitaciones que se realice,
- ✓ Mantener una comunicación fluida entre los empleados y los jefes.

E. Programa de Capacitación

1. Programa de Capacitación

a. Introducción

Para el buen funcionamiento de la Institución es importante la Capacitación del Personal, razón por la cual se presentan tres módulos los cuales están enfocados en la necesidad de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción. En dicho plan se determinan las necesidades específicas de capacitación, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo el tiempo de duración y las actividades a realizar.

Es muy importante que cuando el plan se lleve a cabo, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos de la Clínica.

b. Objetivos

General:

Elaborar un Programa de acuerdo a las necesidades de capacitación de los empleados con el fin de reforzar la calidad en atención y servicio a los pacientes y el trabajo en equipo, para solventar de esta manera las ineficiencias en las diferentes áreas de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

Específicos:

- Identificar las necesidades específicas de capacitación que permitan definir los objetivos del Plan.
- Proporcionar un plan para la evaluación de cada uno de los módulos.
- Presentar el contenido de cada uno de los eventos

c. Normas para su Implementación

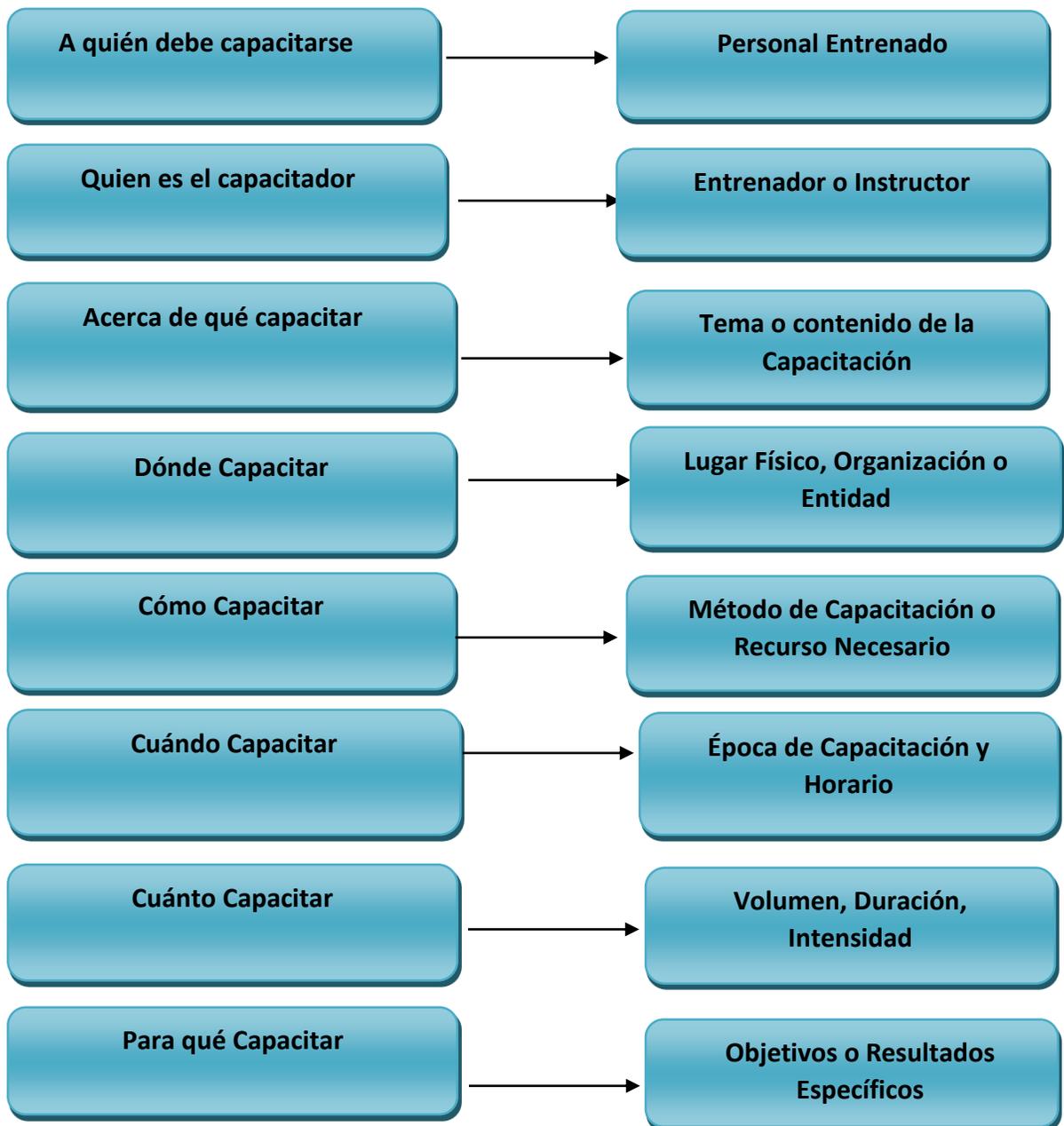
- Los programas de capacitación deben adaptarse a las exigencias de corto, mediano y largo plazo de la Institución.
- La aplicación del plan debe ser reflexible siguiendo las exigencias del entorno.

Una vez realizado el diagnóstico necesario de capacitación el cual permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes que deben dominar para lograr un correcto desempeño el cual nos ha permitido conocer las necesidades prioritarias para el beneficio de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

El programa de capacitación estará orientado en mejorar el servicio y atención a los Pacientes y además al Trabajo en Equipo.

d. Programación de la Capacitación

La programación de capacitación se debe diseñar de la siguiente manera:



e. Elección de los Métodos de Capacitación

Los métodos son elegibles de acuerdo a lo que se quiere lograr y están orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Para elegir el método se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando en cuenta todo ello se han elegido los métodos de clase, y demostración y ejemplo para ser utilizados.

El Método de Participación en cursos y seminarios contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usan recursos pedagógicos y estimulan la participación, resolviendo las dudas e inquietudes.

Estudios de caso: Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

El Método de demostración y ejemplo permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, se podrá ir explicando paso por paso el por qué y el cómo de lo que se está enseñando. De igual forma este método es de gran ayuda para enseñar en relaciones interpersonales.

f. Contenido de los Módulos**1) Módulo I**

Nombre del Módulo:	Calidad en Atención y Servicio
Duración:	12 horas
Objetivo:	Proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos sobre calidad en el servicio en los empleados
Temario:	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos Básicos• Normas de Calidad del Servicio• Aseguramiento de la Calidad• La Estrategia del Servicio• Fuentes de Calidad Permanente• El empleado como base de la Calidad y Servicio.

2) Módulo II

Nombre del Módulo:	Satisfacción del paciente
Duración:	12 horas
Objetivo:	Comprender que los pacientes son las personas más importantes para la Institución y deben procurar su satisfacción
Temario:	
• Generalidades	
• Declaración de los derechos de los pacientes	
• Consultar al paciente lo que desea	
• Cómo cuidar a los pacientes	
• Ley de deberes y derechos de los pacientes	
• La satisfacción de los pacientes	
• Métodos evaluativos de satisfacción al paciente	

3) Módulo III

Nombre del Módulo:	Trabajo en Equipo
Duración:	12 horas
Objetivo:	Determinar las necesidades que fortalecen el crecimiento continuo de las operaciones entre los empleados
Temario:	<ul style="list-style-type: none">• Limitación individual• Actitudes personales positivas• Amistad potencial• Misión clara y compartida• Participación• División clara de funciones• Auténtica comunicación• Relaciones interpersonales

2. Método de Recompensas y Sanciones

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas es decir, incentivos alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos de los empleados y de sanciones es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento, y para dirigir el comportamiento de sus miembros.

a. Sanciones no Monetarias

El tipo de sanción no monetaria que aplica la empresa al empleado por una falta leve es de amonestación verbal. Las sanciones no monetarias se presentan a continuación:

FALTAS	SANCIONES
Falta de respeto al Compañero, Presentarse tarde al trabajo, Realizar actividades diferentes a sus funciones en el trabajo.	Amonestación verbal de parte del Superior.
No acatar las sugerencias y recomendaciones de los superiores, faltar un día laboral sin causa justificable.	Suspensión de 1 día en el trabajo.
Presentarse al trabajo con efecto de droga y alcohol, Faltarle respeto a los Pacientes que frecuenta la Clínica.	Suspensión de 5 días en el trabajo.
Por revelar el trabajador secretos de la Clínica o aprovecharse de ellos; o divulgar asuntos administrativos de la misma que pueda causarle perjuicio, Por faltar reiteradamente al trabajo sin causa	Despido.

b. Sanciones Monetarias

El tipo de sanción monetaria que aplica la empresa al empleado es por motivos de daños o pérdida de un artículo y se realiza aplicando un descuento a su sueldo.

FALTA	SANCIONES
Pérdidas o daño de un artículo o equipo de trabajo.	Aplicar un descuento al salario con un monto igual al valor del daño o pérdida del equipo.
Faltar más de dos días al trabajo sin causa justificada.	Descuento de salario los días que falten al trabajo.
Quien no cumpla completamente con las horas exigida en el día de trabajo sin permiso alguno.	Serán descontadas del salario las horas de trabajo que esté ausente.

c. Recompensas Monetarias

Es el incentivo o premio que se otorga a los empleados con desempeño eficiente en su área de trabajo, consistente en pagos parciales o totales de ciertos gastos de este o forma similar de premios con el fin de agradecerle y motivarlo a trabajar.

MÉRITOS	RECOMPENSAS
Logro de los objetivos institucionales, Resultado de evaluación de Desempeño excepcional, Realizar sus funciones de trabajo de una manera óptima.	Regalos, bonos a fin de mes, Celebraciones fuera de la Institución.

d. Recompensas no Monetarias

Son premios intangibles (trabajo interesante, ejercer diversas tareas, reconocimiento social) otorgados a empleados por su calidad apreciable de trabajo.

MÉRITOS	RECOMPENSAS
Proporcionar un excelente servicio a los pacientes, ser eficiente en el trabajo.	Asistencia a conferencias y seminarios adicionales.
Adecuada Toma de decisiones.	Libertad y autonomía en el trabajo.
Alcance de metas y objetivos en sus funciones.	Reconocimiento como empleado del mes.

F. Cronograma de Actividades para la implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano.

AÑO 2017								
ACTIVIDADES/MES	1	2	3	4	5	6	7	RESPONSABLE
Presentación de propuesta al presidente de la Clínica.								Grupo de trabajo de graduación
Estudio y análisis de la propuesta.								Presidente y Directores
Aprobación del presupuesto								Miembros de Junta Directiva
Compra de recursos necesarios para el Departamento de Talento Humano.								Gerente Administrativo
Adecuación de espacio físico del Departamento de Talento Humano.								Gerente Administrativo
Reclutamiento y selección del Personal de Talento Humano.								Gerente Administrativo
Puesta en marcha del Departamento de Talento Humano.								Gerente General y Auxiliar del Departamento de Talento Humano
Admisión de Personas (Reclutamiento y Selección)								
Aplicación de Personas (Diseño de Cargos, elaboración de manuales y evaluación del desempeño)								
Compensación de Personas (Remuneración, beneficios y servicios)								
Desarrollo de Personas (Entrenamiento, Capacitación)								
Mantenimiento de Personas (Disciplina, higiene y seguridad, Calidad de Vida)								

G. Determinación de los Recursos necesarios para la Ejecución del Departamento de Talento Humano.

1. Presupuesto del Talento Humano

En primer lugar se establece la necesidad del Talento Humano del Departamento a implementar, ya que son de suma importancia para que una organización pueda subsistir y que a la vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración, es preciso para el adecuado funcionamiento de la unidad, emplear a dos personas, en los puestos de Jefe del Departamento de Talento Humano y Asistente del Departamento de Talento Humano.

Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de tareas de pocos empleados y que de esta forma la unidad pueda funcionar de la mejor manera posible. Los sueldos que se le asignaran al elemento humano que integraría dicha área han sido calculados en base al aproximado que ganan en puestos similares en otras empresas privadas y en función de las capacidades de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, teniendo en cuenta lo anterior los salarios serán los siguientes:

CARGO	SALARIO
Jefe del Departamento de Talento Humano	\$500.00
Asistente del Departamento del Talento Humano.	\$300.00
TOTAL SALARIOS	\$800.00

a. Recursos Materiales

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para el Talento Humano con el que cuenta la organización.

1) Mobiliario y Equipo

El mobiliario y equipo que se requiere en el Departamento de Talento Humano para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presenta a continuación:

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Escritorios de Oficina	\$185.00	\$370.00
2	Sillas Giratorias	\$35.00	\$70.00
2	Computadora de Escritorio	\$600.00	\$1,200.00
1	Impresora	\$60.00	\$60.00
2	Sillas de Recepción	\$25.00	\$50.00
2	Archiveros de Tres Gavetas	\$125.00	\$250.00
1	Teléfono	\$20.0	\$20.00
1	Oasis	\$125.00	\$125.00
	Total		\$2,145.00
Los precios provienen de cotización hecha en: Comercial Portillo S.A de C.V			

2) Papelería y Artículos de Oficina

La papelería y Artículos de oficina que se requiere en el Departamento de Talento Humano para agilizar las tareas y el buen desempeño de las mismas se presentan a continuación:

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
10	Resmas de Papel Bond/Carta.	\$3.25	\$32.50
10	Resmas de Papel Bond/Oficio.	\$4.25	\$42.50
2	Caja de Folder Tamaño Carta.	\$4.00	\$8.00
2	Caja de Folder Tamaño Oficio.	\$5.50	\$11.00
2	Caja de Bolígrafos Bic.	\$1.50	\$3.00
2	Caja de Lápiz de Carbón	\$1.00	\$2.00
2	Cajas de Clips/Pequeños.	\$1.25	\$2.50
2	Cajas de Clips/Grandes.	\$2.00	\$4.00
2	Cajas de Grapas.	\$1.15	\$2.30
2	Engrapadores Medianos	\$2.50	\$5.00
2	Perforadores Estándar.	\$3.50	\$7.00
2	Saca Grapas.	\$1.50	\$3.00
1	Docena de Saca Punta	\$1.60	\$1.60
2	Marcadores.	\$0.90	\$1.80
2	Borradores.	\$0.25	\$0.50
2	Papeleras	\$6.50	\$13.00
2	Cartuchos de Tinta para Impresora	\$22.00	\$44.00
2	Cajas de CD.	\$2.60	\$5.20
Total			\$188.90
Los precios provienen de cotización hecha en: Office Expres S.A de C.V			

b. Presupuesto de Gastos para implementar el Departamento de Talento Humano

La Clínica Parroquial Inmaculada Concepción empezó a funcionar mediante donaciones y a través del tiempo ha mejorado la infraestructura, la calidad del servicio ya que se ha contratado profesionales calificados, se ofrecen variedad de especialidades a los pacientes y además se ha establecido una farmacia dentro de la Clínica. Debido a lo anterior la afluencia de pacientes ha incrementado en gran número por lo que la Clínica actualmente es auto sostenible, debido a tarifas de consultas, realización de exámenes de laboratorio y radiografías, la compra de medicamentos entre otros.

De acuerdo a lo anterior se determina que la Clínica tiene fondos para poner en marcha el Departamento de Talento Humano.

El presupuesto anual del Departamento de Talento Humano de la Clínica Parroquial es el siguiente:

DESCRIPCIÓN	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Salario del Departamento de Talento Humano	\$ 800.00	\$9,600.00
Mobiliario y Equipo.	\$ 2,145.00	\$2,145.00
Papelería y Artículos de Oficina.	\$ 200.00	\$2,400.00
TOTAL	\$ 3,145.00	\$14,145.00

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✚ Chiaventato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. 8° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007,
- ✚ Dessler, Gary, “Administración de Recursos Humanos”, 5° Edición, Editorial Pearson Educación, México 2011.
- ✚ Ivancevich, John M. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006.
- ✚ RenderHeizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición.
- ✚ Robbins, Stephen P. “Administración”; Décima edición. 2011.
- ✚ Serrano, Alexis. Administración de Personas; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007.
- ✚ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- ✚ “Creación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, Departamento de San Miguel, para implementar en el año 2012”. Mauricio Salomón Campos Flores y otros. El Salvador UES Multidisciplinaria Oriental 2011, Pág. 27.
- ✚ “Plan Estratégico para el Desarrollo de las Clínicas Parroquiales Nuestra Señora de Guadalupe”. Luis Alonso Hernández Cruz y otros. El Salvador UES Central 2016. Pág.20

LEYES

- ✚ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983.
- ✚ Código de Salud, Decreto N° 955, 28 de abril de 1988, en el Diario Oficial N° 86 Tomos 299, 5 de noviembre de 1988
- ✚ Código de Trabajo, Decreto N° 15, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, 31 de julio de 1972
- ✚ Ley de Atención Integral del Adulto Mayor, Decreto Legislativo N° 567, 23 de enero del 2002, Diario Oficial N° 38, Tomo N° 354, 25 de febrero del 2002.
- ✚ Ley de Deberes y Derechos de los Pacientes y Prestadores de Servicios de Salud, Decreto No: 307, 10 de marzo de 2016, en el Diario Oficial n° 64 Tomo No: 411, 8 de abril de 2016
- ✚ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N° 254, 21 de enero del 2010, Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, 05 de mayo del 2010.
- ✚ Ley de Medicamentos, decreto N°1008, 22 de febrero de 2012, en el diario oficial N° 43 tomo N° 394, 2 de Marzo de 2012.

SITIOS WEB

- ✚ <http://www.cinmaculada.com/>
- ✚ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalysiscargos.htm>
- ✚ <http://www.mailxmail.com/curso-desarrolle-sus-habilidades-directivas/ambiente-laboral-mejore-rendimiento>
- ✚ <http://www.mitecnologico.com/Main/JerarquizacionOrganizacion>

- [!\[\]\(5e763f5368393aa9be1b561dd788924a_img.jpg\) https://es.wikipedia.org/wiki/Santa Tecla \(El Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador))
- [!\[\]\(6ce86732e79a70d69b74cbe8dee8ff5f_img.jpg\) http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d-CAPITULO%20II.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d-CAPITULO%20II.pdf)
- [!\[\]\(7d4a1b559fadf9523fd642965dca106c_img.jpg\) http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/PEP1_71545.pdf](http://santatecla.gob.sv/transparencia/documentos/PEP1_71545.pdf)
- [!\[\]\(cc82602ba1d7bd72ec23f11677d242b0_img.jpg\) file:///C:/Documents%20and%20Settings/jdhernandez/Mis%20documentos/Downloads/Tomo I Características Generales de Poblacion.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/jdhernandez/Mis%20documentos/Downloads/Tomo%20I%20Caracter%C3%ADsticas%20Generales%20de%20Poblacion.pdf)

ANEXOS

Anexo I.

Instrumentos de Recolección de información.

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



Encuesta Dirigida a: Personal Administrativo de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá la propuesta del Sistema de Gestión de Talento Humano, en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, de la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Género

Femenino _____

Masculino _____

Rango de edad:

25-35 años _____

36-45 años _____

46-55 años _____

56 o más años _____

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1año _____

De 1-3 años _____

De 4-6 años _____

7- 9 años _____

10 -12 años _____

Puesto de trabajo: _____

Horas que Labora: _____

Especialidad: _____

Sub especialidad: _____

Días: _____

Funciones que desempeña: _____

Nombre Jefe inmediato: _____

Indicaciones: El presente instrumento de recolección contiene preguntas cerradas y semi-abiertas, para las primeras preguntas se le pide de favor marque con una X las que considera adecuada, y para el caso de las segundas se le pide además contestar en base a su conocimiento.

1. ¿Considera necesario la Creación de una Unidad de Recursos Humanos?

Sí

No

¿Por qué?

2. ¿Sabe usted si existe una Misión y Visión en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción?

Sí

No

3. ¿Le han propuesto metas y/o Objetivos a alcanzar?

Sí

No

4. ¿Conoce usted si existen reglamento interno para administrar el personal que labora dentro de la Clínica?

Sí

No

5. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la clínica?

Sí

No

¿Por qué?

6. ¿Cómo llegó a trabajar a esta Clínica?

- a) Por recomendaciones de alguna persona
- b) Leyó algún anuncio en algún periódico
- c) Hizo algunos exámenes psicológicos
- d) Hizo algún examen técnico
- e) ¿Lo citaron para entrevistarlo?
- Literal a) y b)
- Literales a), d), y e)

Comentario sobre cómo llegó a trabajar a esta clínica:

7. ¿Qué tipo de procedimiento se utilizó para reclutarle?

Ascenso Recomendaciones Anuncios Outsourcing

8. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica?

- Directora Médica
- Gerente Administrativo
- Patronato
- Outsourcing
- Directora y Gerente Administrativo.

9. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la Clínica?

- Director
- Gerente Administrativo
- Directora de la clínica
- Patronato
- Gerente Administrativo y Directora
- Patronato
- Director, Gerente Administrativo y Directora

10. ¿Según su experiencia considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Sí

No

¿Por qué?

11. ¿Quién es el encargado de contratar al personal?

- Director
- Gerente Administrativo
- Patronato
- Director y Gerente Administrativo
- Otros

12. ¿Cuándo ingresó a laborar en la Clínica, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

Sí

No

13. ¿Qué tipo de orientación sobre el puesto recibió cuando comenzó a laborar en la Clínica?

Formal (Manual de Inducción)

Informal (Verbal)

14. ¿Considera necesario el entrenamiento del personal?

Sí

No

¿Por qué?

15. ¿Al ingresar a trabajar en la institución recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

Sí

No

16. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

17. ¿Existe una Estructura Organizativa que define los niveles jerárquicos de la Clínica?

Sí

No

18. ¿Conoce la estructura organizativa de la Clínica?

Sí

No

19. ¿Considera que la estructura organizacional que posee actualmente es adecuada a las áreas o departamentos de la Clínica?

Sí

No

¿Por qué?

¿Qué le hace falta o qué está
demás?

20. En la Clínica las sanciones que se aplican a los empleados son de acuerdo a:

La falta cometida

Reglas de la Clínica

Decisión de jefe inmediato

21. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados de la Clínica por un buen desempeño laboral?

- Uniformes
- Víveres
- Servicios médicos
- Todas las anteriores
- Bonos

i. ¿Existen políticas de higiene y seguridad dentro de la Clínica?

Sí

No

23. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la clínica?

Sí

No

24. ¿Cómo empleado de la Clínica, considera ser eficiente y eficaz en la realización de sus labores?

Mucho

Poco

Nada

25. ¿Qué medio utilizó la administración para definir las funciones y procedimientos del puesto que desempeña?

Manual de Descripción de Puestos

Contrato de Trabajo

De forma verbal

26. ¿Cumple con las funciones que se le asignan según su cargo?

Mucho

Poco

Nada

27. Dentro de las políticas de Control Interno que cumple la Clínica están:

- 1. Marcar Hora de Llegada y Salida
- 2. Usar el uniforme todos los días
- 3. Rotación de Personal

28. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que desempeña?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

29. ¿Dentro de la clínica recibe instrucciones de una sola persona?

Sí No

¿Por qué?

30. ¿Considera que dentro de la clínica se evalúa su desempeño laboral?

Sí No

31. ¿Considera importante ser un empleado que cumpla con sus funciones en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos?

Sí No

¿Por qué?

32. ¿Cómo evalúan el desempeño de su trabajo?

- Por medio de Observación
- Por medio de logro de objetivos
- Por medio de pruebas escritas
- Todas las anteriores
- De ninguna forma

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

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



Entrevista dirigida al Presidente de la clínica, Gerente Administrativo, y Directora Médica.

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá el Sistema de Gestión de Talento Humano, en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, de la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación.

Indicaciones: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

1. ¿Cree usted que un Sistema de Gestión de Talento Humano podría beneficiar a toda la clínica?

Porque: _____

2. ¿Considera que es necesario que existan políticas dentro de la clínica y considera que la implementación de estas les beneficiará?

Porque: _____

3. ¿Qué tipo de políticas implementa la Clínica?

4. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la Clínica?

5. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica?

-
-
6. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal más adecuado para cubrir la vacante y qué tipo de pruebas se le realizan para constatar que es la persona idónea para el cargo?
-
-
7. ¿Quién es el encargado de contratar el personal en la Clínica Parroquial?
-
-
8. ¿Cuánto tiempo dura el Contrato de Trabajo?
-
-
9. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados de la Clínica?
-
-
10. ¿Utiliza Manuales de Bienvenida, así como de Análisis y Descripción de Puestos y cada cuánto los actualiza?
-
-
11. ¿Se da a conocer los manuales anteriores a los empleados en el proceso de inducción?
¿De qué forma se dan a conocer?
-
-
12. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de inducción?
-
-
13. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción?
-
-

14. ¿Quién se encarga de capacitar al personal? y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

15. ¿Todos los empleados de la Clínica reciben capacitación?

16. ¿Cómo evalúan el desempeño laboral y cada cuánto tiempo lo realizan?

17. ¿Cuáles son los incentivos que se les proporcionan por ser empleados eficientes?

18. ¿Cuáles son las medidas que se toman con aquellas personas que tienen mal desempeño laboral?

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

20. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la Clínica?

21. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la Clínica ofrece a sus empleados son satisfactorias para que tengan un buen desempeño laboral?

22. ¿Cómo está establecida la jerarquía dentro de la Clínica?

23. ¿Se cumple con la jerarquía antes mencionada?

24. ¿Cómo se relaciona la Clínica Parroquial con el Ministerio de Salud?

ANEXO II.

**Entrevista dirigida a las jefaturas de la Clínica
Parroquial Inmaculada Concepción.**

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



Entrevista

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá el Sistema de Gestión de Talento Humano, en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, de la ciudad de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación.

Indicaciones: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

1. ¿Cree usted que un Sistema de Gestión de Talento Humano podría beneficiar a toda la clínica? Sí

¿Por qué? : Si se realiza una estrategia concentrada en adquirir y mantener a los mejores talentos como un desarrollo y lograr un mejor nivel en la organización.

2. ¿Considera que es necesario que existan políticas dentro de la clínica y considera que la implementación de estas les beneficiará? Por supuesto que sí.

¿Por qué?: Ya que las políticas nos brindan las directrices por las cuales deben guiarse los colaboradores y usuarios en general determinando la dirección que deben de tomar.

3. ¿Qué tipo de políticas implementa la Clínica?

Políticas Generales y políticas Particulares, por ejemplo: Política de Atención por Médicos, Políticas de Contratación, Políticas de Capacitación, Políticas de Beneficios, entre otras.

4. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la Clínica?

La Jefatura Administrativa, La Jefatura del área Médica, siempre guiados por el Patronato.

5. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la Clínica?

Se evalúa el currículo, luego se procede a la entrevista realizada por el coordinador del área a la que aplica el candidato, se revisan sus referencias personales, laborales y se concluye con las pruebas Psicológicas.

6. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal más adecuado para cubrir la vacante y qué tipo de pruebas se le realizan para constatar que es la persona idónea para el cargo?

El encargado es el coordinador de cada área de la Clínica Inmaculada Concepción, es decir, el Gerente Administrativo y la Directora Médica. Se les realiza una prueba escrita y una práctica, la prueba Psicológica y los examen médicos de rutina.

7. ¿Quién es el encargado de contratar el personal en la Clínica Parroquial?

La Jefatura Administrativa, La Jefatura del área Médica, siempre guiados por el Patronato.

8. ¿Cuánto tiempo dura el Contrato de Trabajo?

Son contratados anualmente, avalado por el Ministerio de Trabajo.

9. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados de la Clínica?

Políticas de salud, se le da al empleado el privilegio de pasar consulta a él y a su núcleo familiar, se les celebra su cumpleaños, se les da una bolsa de víveres mensuales, se les suministra uniforme.

10. ¿Utiliza Manuales de Bienvenida, así como de Análisis y Descripción de Puestos y cada cuánto los actualiza?

Sí, anualmente se actualizan.

11. ¿Se da a conocer los manuales anteriores a los empleados en el proceso de inducción? ¿De qué forma se dan a conocer?

El manual de bienvenida sí se les da a conocer a todos los empleados y el de descripción de puestos solo a los administrativos, ya que los médicos tienen su propia forma de proceder.

Cuando se adquiere un nuevo empleado se les muestra una presentación en PowerPoint con los puntos principales de la inducción, además se les proporciona físicamente, dentro de estos manuales se incluye el plan de emergencia, el reglamento, y el manual sobre trato a pacientes.

12. ¿Quién se encarga de realizar el proceso de inducción?

Se hace una combinación, en cada área o departamento hay un coordinador encargado y al momento de especificar sueldos, descuentos y prestaciones es deber del jefe de contabilidad explicar dicho proceso, así mismo hay un encargado que les explica el atención al paciente, y del aspecto administrativo y nivel general lo hace la Jefatura Administrativa.

13. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción?

Un día, luego se le da seguimiento asignando un encargado al nuevo empleado dependiendo el área a la que aplique, para que este lo esté induciendo un mes.

14. ¿Quién se encarga de capacitar al personal? y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

El encargado de cada área de la Clínica, además INSAFORP el cual notifica cada una de las capacitaciones que brindaran, seleccionamos las más idóneas para el personal.

15. ¿Todos los empleados de la clínica reciben capacitación?

Sí, como política se hace una capacitación sobre la atención al paciente, y utilización de extintores una vez al año al personal técnico y administrativo, y el personal médico se capacita continuamente.

16. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral y cada cuánto tiempo lo realizan?

Durante todo el año se evalúa al personal, por medio de un seguimiento diario se supervisan las funciones que está realizando de acuerdo con el perfil del puesto, con base a eso se va obteniendo información para evaluar su desempeño y al final del año verificar cuanto a contribuido a la Clínica y cuál es la importancia de su puesto.

17. ¿Cuáles son los incentivos que se les proporciona por ser empleados eficientes?

No son incentivos económicos, siempre se les felicita a los empleados con una palmadita en la espalda cuando realizan una buena acción, lo cual tiene un efecto bastante positivo.

18. ¿Cuáles son las medidas que se toman con aquellas personas que tienen mal desempeño laboral?

Si es un elemento con potencial, se desarrollan sus habilidades y competencias, por medio de seminarios y capacitaciones. De lo contrario se le hace un llamado de atención oral y si no mejora se remueve del cargo.

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

Por medio de capacitaciones y su seguimiento, se les recapitula sus funciones para que puedan realizarlas eficientemente, así mismo motivarles constantemente brindándoles un excelente clima laboral y desarrollo profesional.

20. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la Clínica?

Sí, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo es obligatorio tenerlo.

21. ¿Considera que las condiciones ambientales y Psicológicas que la Clínica ofrece a sus empleados son satisfactorias para que tengan un buen desempeño laboral?

Sí, se mantiene un nivel adecuado de ciertas condiciones que favorezcan un ambiente de trabajo idóneo.

22. ¿Cómo está establecida la jerarquía dentro de la clínica?

El patronato, El presidente (Párroco), Jefatura del área administrativa y Jefatura del área médica, luego de ellos existe un encargado en cada una de las áreas de la Clínica.

23. ¿Se cumple con la jerarquía antes mencionada?

Sí, cada empleado recibe órdenes de su jefe inmediato.

24. ¿Cuál es la relación que existe entre la Clínica Parroquial con el Ministerio de Salud?

El Ministerio de Salud les invita a los seminarios que ellos ofrecen al sector público, a capacitaciones y les solicitan a la clínica Inmaculada Concepción a ayudarles a ellos en algunas campañas y viceversa el ministerio de salud llega a la clínica con campañas de vacunación apoyando a la clínica.

La Clínica Inmaculada Concepción territorialmente pertenecen a la Unidad de Salud Aguilar Rivas, si existen lineamientos para organizaciones privadas de salud ellos son los que les comunican a la clínica Inmaculada Concepción, las normas que impone el ministerio de salud deben acatarlas si son normas clínicas si son administrativas no.

ANEXO III

Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección.



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



NOVIEMBRE DE 2016

CLINICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN

4° Avenida Norte, N° 1-4, Santa Tecla

Índice

INTRODUCCIÓN	i
A. OBJETIVOS.....	ii
1. GENERAL:	ii
2. ESPECIFICOS:	ii
Diagrama de Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano....	¡Error! Marcador no definido.
B. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	3
1. Solicitud de Inicio del Proceso	3
2. Creación y validación de perfil de competencias para el cargo	3
3. Oferta de Empleo:	4
4. Recepción de Antecedentes:.....	5
a. Desarrollo de una Base de Datos específica:.....	5
b. Desarrollo de base de Datos de presentación espontánea:	5
5. Análisis curricular	5
6. Desarrollo del proceso de selección:	6
7. Comisión de selección	9

INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección se crea en base a los procesos que provienen de las Políticas de Reclutamiento y Selección.

El Manual pretende propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, creando las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil de acuerdo a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción y de esta manera fortalecer la Administración del personal y la mejora continua de los procesos.

El presente Manual contiene cada una de las etapas que el personal encargado del proceso de reclutamiento y selección del Departamento de Talento Humano de la Clínica Parroquial, debe llevar a cabo, como la solicitud del proceso, establecer perfiles, la oferta de empleo, recepción de la información completa de los aspirantes al puesto, el análisis curricular, la entrevista y las políticas de reclutamiento y selección.

La implementación del Manual permite al Departamento de Talento Humano de la Institución, realizar los procesos de selección de personal de manera desconcentrada, técnica y eficiente, a fin de atender en forma inmediata la demanda institucional del Talento Humano competente, para desempeñar un puesto determinado y de esta forma proporcionar un servicio oportuno y de calidad.

A. OBJETIVOS

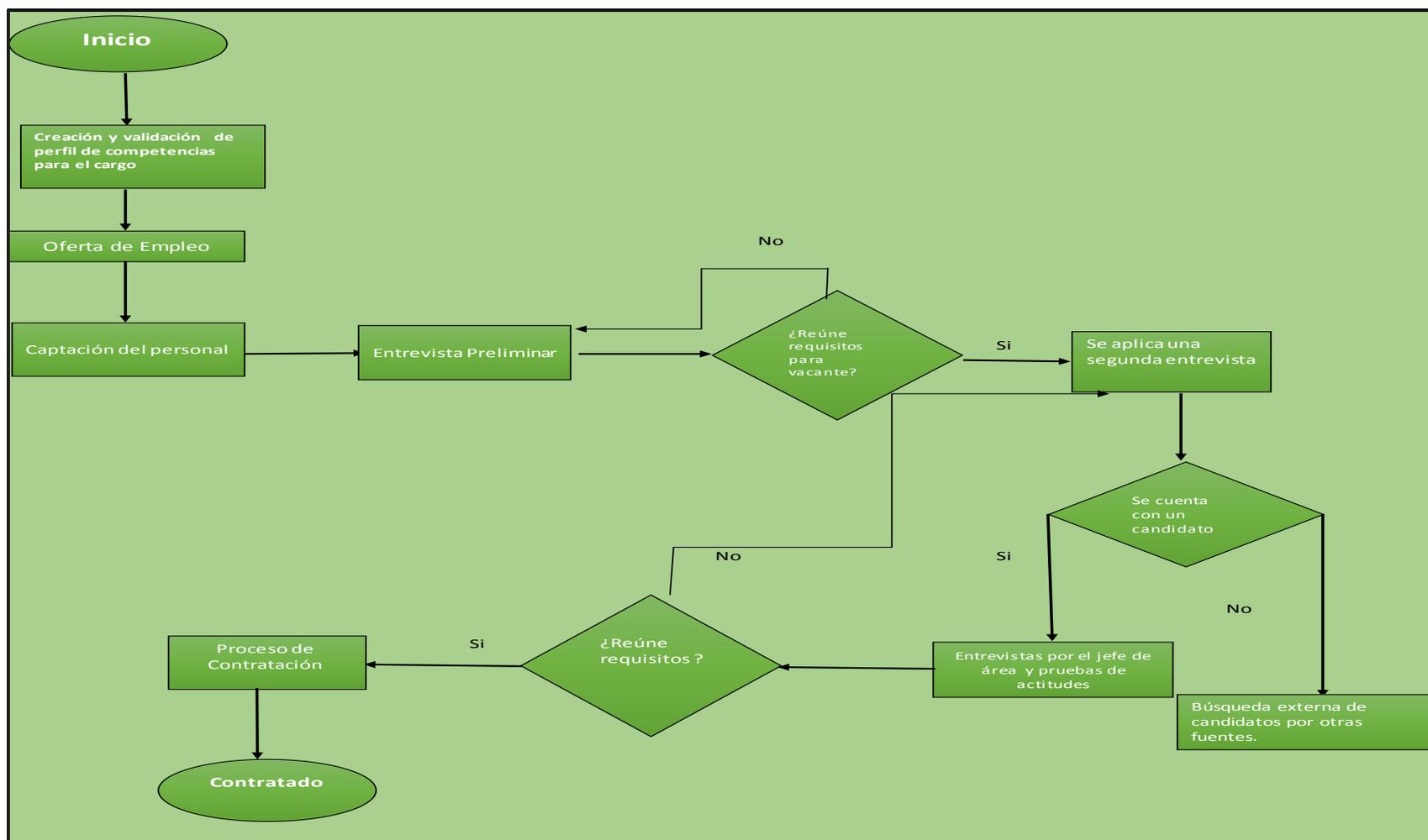
1. GENERAL:

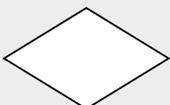
Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano de la Clínica Parroquial, estableciendo lineamientos generales que permitan identificar, seleccionar y reclutar personal capacitado que garantice la incorporación equitativa de profesionales idóneos para el puesto.

2. ESPECIFICOS:

- Facilitar al Departamento de Talento Humano de la Clínica Parroquial un instrumento técnico para ser utilizado como medio de consulta para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.
- Garantizar el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del Talento Humano de forma objetiva y transparente, para que el otorgamiento de los cargos sea con base a los méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
- Lograr que el personal seleccionado desempeñe con efectividad las funciones y actividades que le corresponden en el cargo respectivo.

Diagrama de Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano.



Elemento del Diagrama de Flujo		
Simbolo	Operación	Descripción
	Flechas de flujo	Marca la dirección de los datos
	Inicio/Fin	Indica el comienzo y el final del diagrama
	Entrada y salida de datos	Sirve para Solicitar entrada de datos
	Toma de decisión	Evalúa alguna condición y elige alguno de los posibles caminos

PROCESOS.

1. Solicitud de Inicio del Proceso
2. Creación y validación de perfil de competencias para el cargo
3. Oferta de Empleo
4. Recepción de Antecedentes
5. Análisis curricular
6. Desarrollo del proceso de selección
7. Comisión de selección

B. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Solicitud de Inicio del Proceso

Solicitud de jefes del área administrativa o médica a encargados del proceso de selección del Departamento de Talento Humano de la Clínica Parroquial.

Una vez que se crea una vacante, la jefatura directa del área que requiera cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección de personal un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Área de desempeño
- Nombre del cargo vacante
- Fecha estimativa en que se requiere la asunción del cargo.

Una vez recibida la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura del área solicitante para acordar detalles de la ejecución del proceso.

2. Creación y validación de perfil de competencias para el cargo

En el caso de contar con el perfil del cargo, establecido en el Manual de Descripción de Puestos, este debe ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente, en caso de no contar con el perfil se debe realizar acorde a un modelo de competencias.

Todo perfil debe contener la siguiente información:

Identificación del cargo: Nombre del cargo, jornada de trabajo, tipo de contrato, línea de dependencia.

Requisitos del cargo: Requisitos de experiencia y educacionales.

Funciones: Definición de funciones y resultados esperados.

Competencias requeridas: Conjunto de habilidades actitudes que el ocupante del cargo debe poseer para realizar adecuadamente el trabajo.

Contar con adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considera crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los diversos medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral, orientar los procesos de inducción, capacitación, desarrollo de carrera y supervisión.

Los perfiles de los cargo se actualizan constantemente, la información contenida en éstos es dinámica, pues los requerimientos institucionales van cambiando en el curso del tiempo, de esa forma cambian las demandas del entorno. El perfil de selección de los cargos se actualiza cada dos años.

3. Oferta de Empleo:

Las fuentes de reclutamiento en la Clínica Parroquial son internas y externas.

Publicación interna: Otorga oportunidades de desarrollo a los empleados y se efectúa por medios que posibiliten el acceso masivo a la información por parte de estos.

Los canales que se utilizan para atraer a los candidatos son las carteleras de anuncios dentro de la Clínica o la comunicación en cascada de parte de un superior a sus subordinados.

Publicación externa: Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento externo se utilizan diversos medios que hacen el proceso objetivo. Los medios que se utilizan en la Clínica son anuncios en periódico, en página web de la Clínica info@pinmaculada.com, publicación en redes sociales y a través de referencias personales.

El contenido de las publicaciones determina: Nombre del cargo, Área de desempeño, Requisitos (experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y condiciones contractuales

(en caso de no consignar sueldo ofrecido, éste se informa al momento de la entrevista), plazos y lugar de recepción de antecedentes.

4. Recepción de Antecedentes:

El personal encargado del proceso de reclutamiento y selección debe designar el lugar de recepción, las funciones de recepcionar, clasificar y archivar la currícula.

a. Desarrollo de una Base de Datos específica:

Los CV recepcionados frente a un aviso en particular se consolidan en una Base de Datos. Por lo anterior en el caso de anuncios para un cargo específico, los encargados de realizar este proceso generan un archivo específico para el cargo. La Institución finalizado el concurso opta por desechar los CV o archivarlos para nuevas oportunidades, dependiendo de la demanda interna por este tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos cargos. La vigencia de los antecedentes es decisión de los encargados del proceso de la Institución.

b. Desarrollo de base de Datos de presentación espontánea:

El personal encargado del proceso de recepción de CV del Departamento de Talento Humano, genera una base de datos con los antecedentes espontáneamente presentados.

Se desarrolla una base de datos electrónica de todos los aspirantes a la que tiene acceso para consultar el personal encargado del proceso de selección.

Esta base tiene por objetivo generar mayor transparencia para el funcionamiento adecuado del proceso de reclutamiento y selección.

5. Análisis curricular

Se revisa el CV de cada uno de los aspirantes y se realizan filtros de acuerdo a las variables del perfil referidos a los requisitos del cargo. El filtro se basa en determinar los que cumplen y los que no cumplen con los requisitos mínimos estipulados.

Las variables que se consideran son referidas a requisitos exigidos de experiencia, educacionales, valores y pretensiones de renta.

Se finaliza esta etapa con el nuevo listado de aspirantes los cuales pasan a la siguiente etapa de proceso de selección.

6. Desarrollo del proceso de selección:

➤ DETERMINAR ESTRUCTURA DEL PROCESO:

La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables:

1. Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
2. Tiempo de Respuesta para asumir el cargo.
3. Posibilidades técnicas de los diferentes establecimientos en cuanto a profesionales del área de selección.

➤ ELECCION DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN:

En todos los concursos se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) la aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso. Cabe recalcar que los instrumentos que a continuación se muestran son a modo de ejemplo y como un apoyo metodológico para las áreas de recursos humanos. Y que por lo tanto, deben ser adecuados según las particularidades de cada caso.

Se entiende por instrumento de selección, una serie de instrumentos que ayudan a obtener información sobre los solicitantes a un determinado puesto de una organización; dicha ayuda consiste en establecer si las habilidades, las capacidades y los conocimientos del individuo solicitante son las apropiadas para lo que el puesto requiere. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento que se escoja será en función del cargo para el cuál se está evaluando al postulante y de las posibilidades de la empresa. Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación

de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas.

Ejemplos de los instrumentos de selección a utilizar:

- ✓ Pruebas técnicas o de conocimientos: Relacionadas a las funciones del cargo vacante. Esta deberá ser realizada por la Jefatura solicitante u otra persona que pueda prestar asesoría técnica en la materia.
- ✓ Entrevista estructurada o semiestructurada. Es necesario que las preguntas base sean generalmente las mismas para todos los candidatos de modo de asegurar igualdad de oportunidades y poder desarrollar puntajes por respuesta. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos de la empresa.
- ✓ Obtención de referencias laborales: Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos de la Empresa.

En caso de que la empresa cuente con un profesional Psicólogo Laboral/Organizacional, a estos instrumentos de selección se podrán agregar:

- ✓ Aplicación de test proyectivos
- ✓ Aplicación de test psicométricos: Personalidad o específicos.
- ✓ Entrevista de eventos conductuales.

Para cargos de jefatura avalados como críticos u estratégicos, las empresas que no cuenten con profesional Psicólogo Laboral, podrán solicitar al Servicio de Salud apoyo en la evaluación psicolaboral de los candidatos.

En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, la/el profesional deberá emitir el informe de los candidatos mejor evaluados. Este deberá desarrollarse conforme al formato que cada establecimiento determine, o dependiendo del nivel del cargo. Los informes desarrollados deberán contener al menos los siguientes aspectos:

- a) Apreciación General.
- b) Evaluación de nivel de desarrollo en competencias requeridas.
- c) Conclusiones: Calificar al candidato en una escala de recomendación para el cargo.

Ejemplo:

- ✓ **Recomendable:** El candidato cumple con la mayoría de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, puede presentar en algunas un nivel más bajo de lo requerido, pero sin hacerlo incompatible con las funciones del cargo y/o tiene una personalidad acorde con el perfil solicitado en la mayoría de los aspectos evaluados.
- ✓ **Recomendable con observaciones:** El candidato obtuvo buenos resultados en la evaluación, aunque posee algunos aspectos de su personalidad que puede desarrollar aún más para desempeñarse de manera óptima en el cargo al cual postula y/o tiene una personalidad acorde con el perfil sólo en algunos de los aspectos evaluados, presentando incompatibilidades entre su personalidad y el perfil óptimo, cumple sólo con algunas de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, presentando en algunas un nivel inferior a lo requerido, que no lo hace totalmente compatible con las funciones del cargo.
- ✓ **No Recomendable:** El candidato presenta serias incompatibilidades con el perfil solicitado para el cargo, tanto en lo que refiere a las competencias como en su personalidad, haciendo no recomendable desde el punto de vista Psicolaboral su incorporación a la organización, de este modo, el candidato es incompatible con el cargo, por lo que no puede desempeñarlo.

En caso de presentarse postulantes con alguna discapacidad, el encargado del proceso deberá adecuar los instrumentos utilizados para evaluar al postulante. Algunas de las alternativas sugeridas para los casos más frecuentes de discapacidad son:

Ceguera: Se sugiere potenciar el uso de la entrevista como instrumento de selección. Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización de algún test psicométrico traspasado a audio.

Sordera: Se sugiere potenciar el uso de una pauta que contenga las preguntas de entrevista en forma escrita. Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización de los Test Gráficos y/u otros instrumentos proyectivos o test psicométricos que permitan respuestas mediante indicaciones (ej. Luscher) o en forma escrita.

Mudez o Sordomudo: Se sugiere potenciar el uso de la entrevista escrita (preguntas con espacio para que postulante escriba sus respuestas). Como instrumentos psicolaborales se sugiere la utilización de los Test Gráficos y/u otros instrumentos proyectivos o test psicométricos que permitan respuestas mediante indicaciones en forma escrita.

7. Comisión de selección

El encargado del proceso cita a la entrevista final a los candidatos que hayan obtenido mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo (entre 2 ó 3 candidatos).

Se deberá generar un acta del proceso de selección y acuerdos que se estipulen en el proceso de selección.

Los participantes no seleccionados deberán recibir una llamada o correo de deferencia, el cual corresponderá a un agradecimiento por la participación en el proceso. En caso de que se considere pertinente y que el postulante lo solicite fundamentada, se podrá realizar un feedback de las razones por las cuales no continúa en proceso.

Los informes y CV de aquellos postulantes no seleccionados podrán ser incorporados a una base de datos que permita acceder a ella para facilitar candidatos evaluados considerados idóneos y que no hayan sido seleccionados para esta vacante en particular pero que podrían participar en eventuales concursos para los establecimientos que no cuenten con profesionales psicólogos laborales. Los encargados deberán informar a los

postulantes sobre la posibilidad de que sus antecedentes, al ser considerados idóneos, quedaran en base de datos ante para ser consultados ante cualquier apertura de vacante. La evaluación Psicológica en caso de ingreso a la base de datos tendrá una validez de 6 meses.

ANEXO IV

Manual de Bienvenida



MANUAL DE BIENVENIDA



NOVIEMBRE DE 2016
CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.
4° AVENIDA NORTE, NO. 1-4, SANTA TECLA

INDICE

Contenido

Introducción.....	i
A. Objetivos del Manual de Bienvenida:	1
1. Objetivo General:	1
2. Objetivos Específicos:	1
B. Aspecto General:.....	1
C. Forma de uso del manual:.....	1
D. Carta de Bienvenida:	2
E. Nuestra Historia:	3
F. Misión.....	4
G. Visión	4
H. Objetivos de la Institución:.....	4
1. Objetivo General:	4
2. Objetivos Específicos:	4
I. Filosofía	5
1. Externa	5
2. Interna	5
J. Valores	5
K. Organigrama.....	7
L. Horarios de asistencias, Retardos y Faltas.	8
LL. Días, Procedimientos y formas de pagos	9
M. Deducciones Legales del Salario y Prestaciones	9
N. Días festivos y Vacaciones.....	10
O. Causas Principales del Despido	10

Introducción

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado con el propósito de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral y a la vez desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto. Dando a conocer la forma de uso y los objetivos del manual así como la misión, visión, valores, filosofía y la historia de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción. Se muestra además el organigrama de la Clínica y los derechos y obligaciones a los que se somete siendo empleado de esta Institución.

Es importante que el nuevo empleado conozca la Institución en la que labora, ya que es nuestra intención que, con el conocimiento de ésta, más el compromiso del nuevo empleo, sean el punto de partida para que se sienta parte de esta Institución y tenga las bases para el adecuado desempeño de su trabajo.

A. Objetivos del Manual de Bienvenida:

1. Objetivo General:

Facilitar y orientar al nuevo personal sobre la información que necesita saber de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, con el fin de que su adaptación al entorno de la Institución sea el adecuado y de esta forma tener un mayor conocimiento sobre las funciones, obligaciones y derechos como empleado

2. Objetivos Específicos:

- Dar al personal un instrumento que los guíe desde el momento de la incorporación hasta su adaptación en la Clínica Parroquial.
- Mostrar al nuevo personal cómo está conformada la Institución con el fin de que tengan conocimiento de los aspectos generales de ésta.
- Facilitar el proceso de socialización del nuevo personal en un tiempo corto.
- Guiar al nuevo personal al sistema Administrativo de la Clínica Parroquial con el fin de conocer los principales objetivos que la Institución persigue.

B. Aspecto General:

El Manual de Bienvenida le dará información necesaria que usted requiere saber acerca de la Clínica Parroquial para poder desempeñarse mejor; también por medio, podrá conocer lo referente al ambiente laboral y darse cuenta cuáles son los derechos y obligaciones que conlleva ser empleado de la Institución, esto permitirá darle la facilidad de socializarse y orientarse en el funcionamiento del puesto

C. Forma de uso del manual:

Manual de Bienvenida elaborado para la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, Departamento de La Libertad, tendrá su uso: dentro de la Institución y será exclusivo del personal que labora en ésta y servirá de ayuda para los nuevos elementos para que su ingreso sea de forma satisfactoria y fácil de adaptarse.

D. Carta de Bienvenida:**¡BIENVENIDA!**

Para la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción es un privilegio recibirlo como nuevo empleado de la Institución, deseándoles antemano éxito en el cargo a desempeñar esperando que el tiempo que labore como empleado de la Clínica cumpla sus objetivos y metas propuestas tanto personales como institucionales.

Además deseamos que su convivencia en el entorno laboral sea el adecuado para que su desempeño sea el óptimo y de esta forma pueda desarrollar sus habilidades y conocimientos de la mejor manera posible, permitiendo que usted como nuevo empleado de la Institución nos ayude a crecer más y brindar un mejor servicio a los pacientes.

Ahora eres parte de una nuestro grupo de trabajo en la Clínica Parroquial, reconocida por el cumplimiento de valores cristianos y el buen trato y servicio a los pacientes. Recuerda que con tu esfuerzo y empeño no solamente crece la Institución también creces tú.

Bienvenido (a) y deseamos que en esta Organización tengas calidad de vida laboral y tengas aspiraciones de crecimiento.

Att. _____

Administración

E. Nuestra Historia:

El patronato de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción se constituyó el 31 de enero del año 2000, iniciando en la dirección el párroco Ramón Rogelio Esquivel. El patronato fue constituido de acuerdo a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, como una entidad apolítica, la cual fue integrada por personas naturales que desarrollaban actividades morales, educacionales, religiosas y de salud en beneficio de la población. Se estableció que la junta directiva estaría conformada por un presidente, cargo que lo ocuparía siempre el Párroco, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un síndico y dos directores, uno de ellos es desempeñado por un médico.

Se inició con diversas fuentes de financiamiento entre ellas prestación de servicios, donaciones, subsidios y subvenciones recibidas del Estado, estimulando la confraternidad y el bien común.

La obra se inició con una donación por el fideicomiso Walter A. Soundy a los más necesitados del Departamento de La Libertad. El capital semilla fue de ₡250,000.00

La junta de delegados del fideicomiso fue conformada por: Presidente, Presbítero Rogelio Esquivel; Vicepresidente, Doctor José Zablah Touche; Secretario, José Ramiro Chávez; Síndico, Lic. Salvador David López; Vocal, Lic. Luisa María de Álvarez

F. Misión

Ofrecer un servicio de atención médica completa, con calidad y calidez que permita satisfacer las demandas de nuestros pacientes, poniendo en práctica el respeto y el amor propios del ser cristiano y brindando además precios accesibles para personas de bajos recursos.

G. Visión

Ser una excelente Institución de salud que presente a la comunidad un servicio integral con desarrollo tecnológico y personal altamente calificado, comprometidos con Dios y con la Institución.

H. Objetivos de la Institución:**1. Objetivo General:**

Brindar a los pacientes la mejor calidad de servicio en salud de forma integral y confiable que garantice una adecuada atención humana, poniendo en práctica los valores, respeto y amor propios del ser cristiano; mediante programas preventivos y curativos.

2. Objetivos Específicos:

- Prestar un servicio médico oportuno, de alta calidad utilizando de manera eficiente y eficaz los recursos y los tiempos disponibles.
- Garantizar atención de calidad utilizando la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades de los pacientes
- Asegurar la calidad en el tratamiento establecido a los pacientes.

I. Filosofía

1. Externa

Nuestra filosofía está basada en asegurar un excelente servicio de salud para una vida con calidad para los usuarios que frecuentan nuestra Clínica, mediante una atención personalizada y darle solución a las necesidades que ellos demanden de una manera eficiente, que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio que se les brinde.

2. Interna

Nuestros empleados son el activo más valioso, ya que de ellos depende el funcionamiento de la Clínica para atender a los pacientes correctamente, por tanto es de vital importancia el esfuerzo por hacer que nuestros empleados se sientan valorados pues ese sentimiento produce un impacto positivo inmediato, que fluye del empleado hacia el paciente.

J. Valores

➤ Calidad.

Para la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción es muy importante la calidad en la prestación de los servicios y los procesos, que reflejan la competitividad de nuestros colaboradores, la oportunidad en la atención, el trato humanizado al usuario y sus familias, los mínimos riesgos de atención y las condiciones adecuadas de trabajo. Es por esta razón que este valor debe hacer parte de nuestro quehacer diario para prestar el mejor servicio.

➤ Humanización.

Todos los miembros de la organización, no sólo están comprometidos con la misión, sino que cada uno de ellos es responsable por la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano

que conlleva al posicionamiento de nuestros servicios y desde allí al reconocimiento de nuestra institución.

➤ **Seguridad.**

Garantizar la salud y seguridad de los empleados y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.

➤ **Integridad.**

Actuar con honestidad y el honor, sin comprometer la verdad.

➤ **Trabajo en equipo.**

En las organizaciones contemporáneas las personas no pueden desarrollar su labor solitariamente; requieren del apoyo de un grupo interdisciplinario que participe activamente en la consecución de una meta común, de esta forma el trabajo en equipo se convierte en uno de los pilares fundamentales de interacción y de relaciones interpersonales para dar cumplimiento al logro de los objetivos institucionales, conservando redes sólidas de comunicación e información.

➤ **Tolerancia.**

En la cotidianidad nuestros colaboradores deberán comprender las diferencias del otro, aceptar su posición o creencia sin agredirlo ni incomodarlo, respetar su entorno y todo aquello que complementa su ser. Conservando este valor se logra una mayor receptividad y un trato mucho más cálido con nuestros usuarios, quienes son nuestra razón de ser.

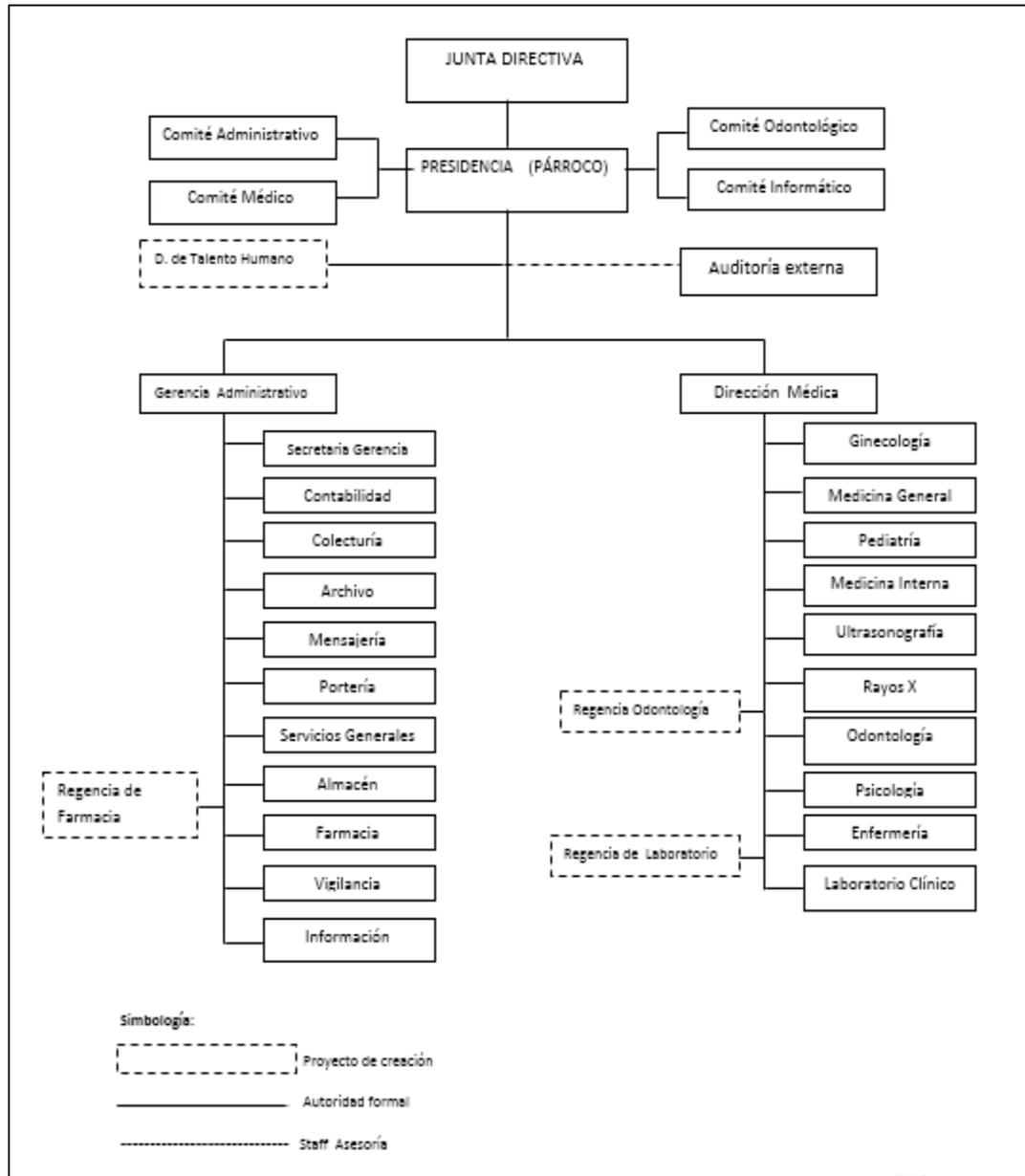
➤ **Creatividad.**

Nuestros colaboradores deben innovar, generar ideas y encontrar soluciones factibles y posibles a los problemas. En este valor se halla la mejor manera de lograr la competitividad y el reconocimiento frente a las otras instituciones ya que desde él se logra un valor agregado y la optimización en la prestación de los servicios.

K. Organigrama

CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN PATRONATO.

Organigrama Propuesto por el Equipo de Trabajo de Investigación



Horarios de asistencias, Retardos y Faltas.

Los horarios de atención a los usuarios que se tienen en la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción son los siguientes:

➤ PERSONAL ADMINISTRATIVO

Días laborales	Lunes a Sábados
Hora de entrada	6:15 AM
Hora de Almuerzo	12:00 M – 12:45 PM
Hora de Salida	5:15 PM
SÁBADOS	
Hora de Salida	12:15 PM

➤ PERSONAL MÉDICO

Horario establecido en el contrato de trabajo.

Asistencias: Se lleva a través de la firma de una hoja de asistencia.

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- ✓ Llamado de atención al empleado.
- ✓ Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- ✓ Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales a llegado tarde.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito.

LL. Días, Procedimientos y formas de pagos

Días de pago: El pago se efectúa cada quincena de mes, el cual se harán en días y hora hábiles. Pasos Para la Realización de Pagos:

- ✓ Elaboración de planillas.
- ✓ Autorización.
- ✓ Elaboración de cheques.
- ✓ Elaboración de recibo.
- ✓ Firma.
- ✓ Archivo de Comprobante.
- ✓ Elaboración de asiento contable.
- ✓ Emisión de comprobante de pago.

Formas de Pago: Los empleados de la Clínica reciben su sueldo cada quincena de mes, y se realiza por medio de cheques, los cuales son cobrados en el Banco Agrícola.

L. Deducciones Legales del Salario y Prestaciones

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción son:

- ✓ El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de los empleados de todas las empresas.
- ✓ Deducción de ISSS y AFP.

Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta organización son los siguientes.

- ✓ Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.
- ✓ Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

M. Días festivos y Vacaciones

Los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción gozaran de asueto remunerado durante los siguientes días:

- ✓ tres Días, durante la Semana Santa.
- ✓ 1 de mayo.
- ✓ 10 de mayo.
- ✓ 6 de agosto.
- ✓ 15 de septiembre.
- ✓ 2 de noviembre.
- ✓ 25y 31 de diciembre.
- ✓ 1 de enero.

N. Causas Principales del Despido

- ✓ Por bajo rendimiento en el puesto que desempeña.
- ✓ Cometer actos inmorales dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- ✓ Causar sagazmente o por negligencia graves daños materiales en la Organización, o ejecutar actos que pongan en peligros a las personas, tanto su integridad física como moral.

- ✓ Usar o permitir en beneficio propio o de terceros uso de fondos, materiales e información que se le ha sido confiados a su cuidado.
- ✓ Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- ✓ Por la pérdida de confianza por parte de la Organización en el empleado, cuando este desempeñe un cargo de jefatura.
- ✓ Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada, durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente esta falta.
- ✓ Divulgar información confidencial que es uso exclusivo de la Organización.
- ✓ Por soborno de actos ilícito que tenga que ver dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción

ANEXO V

Manual de Organización y Funciones



NOVIEMBRE DE 2016
CLINICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCION
4° avenida Norte, N° 1-4, Santa Tecla

Contenido

PRESENTACIÓN	1
A. GENERALIDADES.	2
B. OBJETIVOS	2
1. OBJETIVO GENERAL	2
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2
C. ALCANCE	3
D. DEFINICIONES	3
E. ESTRUCTURA ORGÁNICA	4
G. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.	6
H. DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.	7

PRESENTACIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento de vital importancia para la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción pues a través de este señalan los niveles de responsabilidad y funciones de los empleados y a la vez constituye un instrumento de apoyo porque establece las relaciones internas del cargo.

El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional de la clínica, descripción de las funciones de todos los puestos.

Instruye al personal de la clínica acerca de los objetivos que corresponden asumir a cada uno de los puestos integrantes de la organización, este tipo de manual incluye mando, funciones.

A. GENERALIDADES.**B. OBJETIVOS****1. OBJETIVO GENERAL**

- Fundamentar la estructura jerárquica definiendo los niveles de autoridad que permita precisar las obligaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Utilizar como marco de referencia para las diversas unidades existentes.
- Describir las funciones de la estructura y establecer las responsabilidades y obligaciones de cada miembro.
- Facilitar la inducción de nuevos miembros que ingresen a la empresa.

C. ALCANCE

Se aplicará en todas las áreas de la organización personal administrativo y médico con el fin de tener una base en la cual puedan apoyarse respecto a la toma de decisiones, la contratación de personal y el manejo de todas las actividades dentro de la Clínica Parroquial para el logro de los objetivos organizacionales.

D. DEFINICIONES

- a) **Cargo.** Es el elemento básico de una organización, cuyas funciones principales lo distinguen de los demás cargos. Las funciones de un cargo, que se asignan al personal, contribuyen al logro de los objetivos en una organización.

- b) **Nivel de Cargo.** Conjunto de cargos, cuyas funciones principales son de similar complejidad, y su desempeño exige requisitos mínimos similares.

- c) **Requisitos Mínimos.** Requerimiento de conocimientos, experiencia y competencias básicas exigibles para el desempeño de las funciones de un cargo.

E. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

UNIDAD DE DIRECCIÓN.

- Presidencia (Párroco).

UNIDAD ASESORA.

- Auditoría Externa.
- Regente de Farmacia.
- Regente Odontología.
- Regente de Laboratorio.

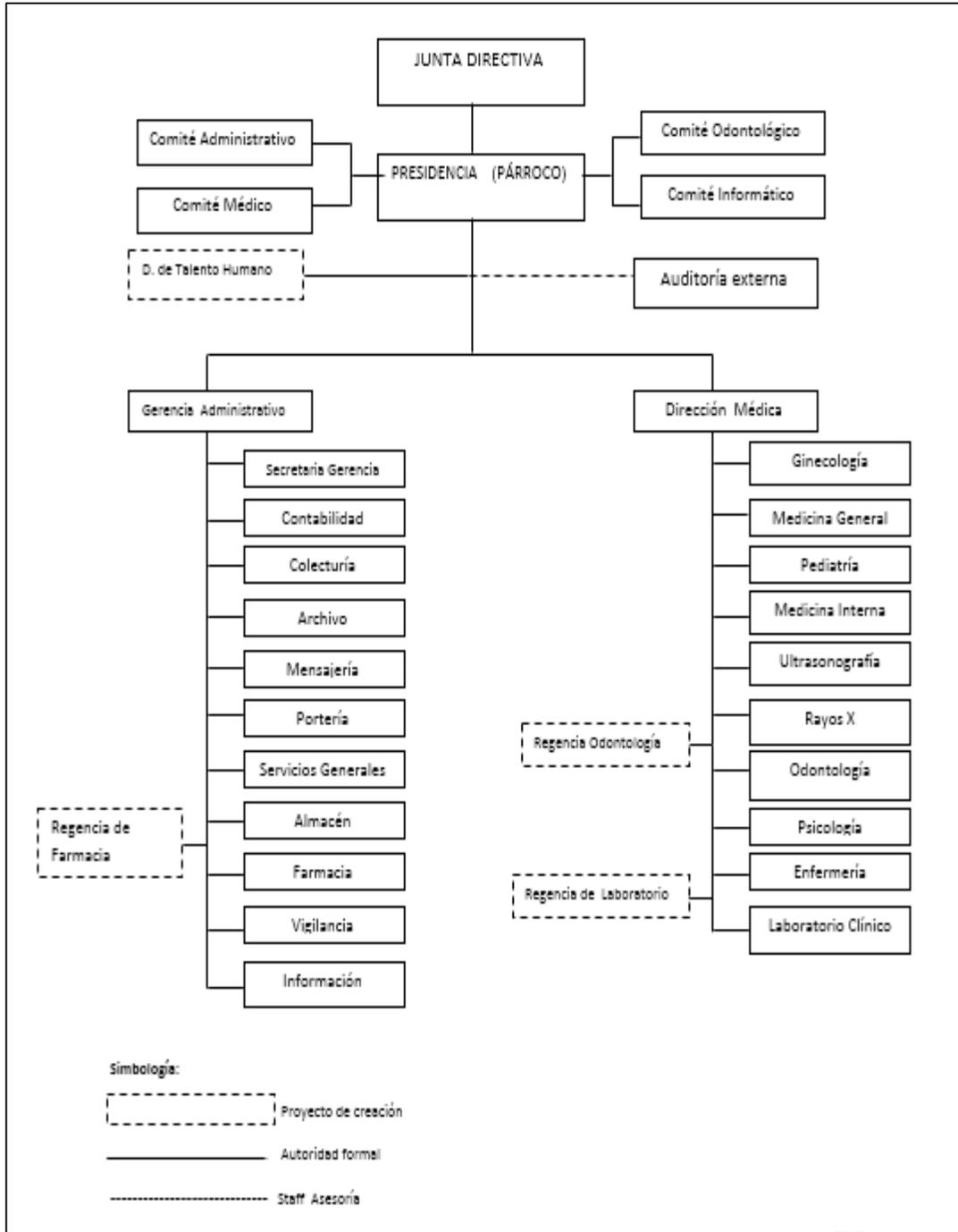
UNIDAD DE APOYO.

- Departamento de Talento Humano.
- Comité Administración.
- Comité Médico.
- Comité Odontológico.
- Comité Informático.

UNIDAD DE LINEA.

- **Gerente General.**
 - Secretaria de Gerencia
 - Contabilidad
 - Colecturía
 - Archivo
 - Mensajería
 - Portería
 - Servicios Generales.
 - Almacén
 - Farmacia
 - Vigilancia
 - Información.
- **Director Médico.**
 - Ginecología
 - Medicina
 - Pediatría
 - Medicina interna
 - Ultrasonografía
 - Rayos x
 - Odontología
 - Psicología
 - Enfermería
 - Laboratorio Clínico.

ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN



F. DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

El Departamento de Talento Humano es la dependencia de la organización que se encarga de atraer el personal calificado para trabajar dentro de la Institución, además se encarga, que el personal se desarrolle en lo laboral, también tiene la tarea del control y asignación de los salarios y beneficio.

La capacidad, los recursos y las necesidades de la institución dieron la pauta para definir su estructura y poder determinar a las personas que se encargara del Departamento, los cuales serán el jefe de Talento Humano y el Asistente los que se encargara del reclutamiento, selección e inducción de personas, de la evaluación, capacitación y compensación de personas.

Funciones del Jefe de Recursos Humanos

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

G. DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

UNIDAD ORGANICA	PRESIDENCIA	CARGO	PRESIDENTE DE LA CLÍNICA.
-----------------	-------------	-------	---------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Representar legalmente a la institución en todo acto que lo requiera.
- b. Presidir las Sesiones de Presidencia.
- c. Vigilar el cumplimiento de los fines y objetivos para los cuales fue creada la clínica.
- d. Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva y de la Presidencia.
- e. Solucionar en caso de empate en las votaciones de presidencia.
- f. Evaluar permanentemente los cambios del entorno y sus probables efectos en la institución e informar a la Junta Directiva de sus efectos, así como proponer las acciones pertinentes cuando sea necesario.
- g. Supervisar en forma directa los aspectos funcionales de la institución e informar a la Junta Directiva.
- h. Ejercer las facultades ejecutivas que le confiere la Junta directiva.
- i. Ejercer otras facultades que le confiere la Junta Directiva.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Junta Directiva
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Gerente General, Director Médico y personal de la Presidencia.

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Título profesional Universitario en Administración de Empresas.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 7 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	De preferencia no menor de 5 años de experiencia en funciones de dirección
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Administración de Empresas. • Conocimientos Generales sobre la dirección de Clínicas Parroquiales. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Comunicación • Integridad • Ética • Organización y planificación • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de su equipo • Negociación • Habilidad Analítica • Liderazgo • Pensamiento estratégico

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	AUDITORÍA EXTERNA	CARGO	AUDITOR EXTERNO
-----------------	-------------------	-------	-----------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Revisar los sistemas de contabilidad y control interno, recomendando las mejoras consecuentes.
- b. Examinar la información financiera y de operación.
- c. Revisar el cumplimiento de leyes, reglamentos y otros requerimientos externos, políticas y directrices de la administración.
- d. Proporcionar a la dirección y los propietarios de la institución unos estados financieros certificados por una autoridad independiente.
- e. Proporcionar asesoramiento a gerencia y a los responsables de las distintas áreas de la empresa en materia de sistemas contables y financieros, procedimientos de organización.
- f. Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- g. Averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos.
- h. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Junta Directiva, Presidencia
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Título profesional universitario en Contaduría Pública
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 3 años de experiencia profesional en el ejercicio de auditoria externa.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y cumplir las normas de Auditoria emitidas por el Comité Ejecutivo de Normas de Auditoria. • Conocimientos Generales sobre Clínicas Parroquiales. • Manejo de herramientas como Excel. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia • Integridad • Objetividad diligencia profesional • Ética • Responsabilidad • Secreto profesional
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y supervisión • Estudio del control interno • Obtención de evidencias • Liderazgo • Consistencia de la aplicación de las normas de auditoría

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	REGENTE DE FARMACIA	CARGO	ENCARGADO DE FARMACIA
-----------------	---------------------	-------	-----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Supervisar que los medicamentos a comercializar cumplan con el Reglamento de etiquetado vigente de los productos farmacéuticos de uso humano en el país.
- b. Supervisar el retiro de los medicamentos vencidos a un área separada a la del despacho la sala de venta.
- c. Indicar y advertir por escrito al propietario que no deben expender medicamentos sin registro sanitario, vencidos, alterados, falsificados, muestras médicas, donativos o de propiedad del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Ministerio de Salud(MINSAL) u otra institución privada.
- d. Supervisar que se cumplan las Buenas Prácticas de Almacenamiento de los medicamentos para asegurar su Calidad.
- e. Supervisar y mantener actualizados los controles y registros de los Estupefacientes, Psicotrópicos, precursores, sustancias y productos químicos y agregados de acuerdo al listado vigente, cuando sea requerido.
- f. Dar a conocer al personal auxiliar de las farmacias los lineamientos necesarios para el despacho y almacenamiento adecuado de los medicamentos.
- g. Vigilar y supervisar que el funcionamiento y las actividades de la farmacia se desarrollen dentro del marco legal vigente.
- h. Informar a la Autoridad Sanitaria y al propietario del establecimiento con un mes de anticipación la renuncia de la regencia.
- i. Presentar al término del contrato de regencia, el libro de control de Estupefacientes y Psicotrópicos a la Unidad respectiva, entregando las recetas retenidas hasta la fecha en que se renuncia, verificando la entrega del inventario físico de las existencias al propietario del establecimiento y a la Autoridad competente.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo.
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Farmacia

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Lic. En Química y Farmacia
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 2 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 1 años de experiencia Regencia de Farmacia.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de normativas vigentes, control de calidad de productos farmacéuticos en los procesos de inspección • Vigilancia y recepción técnica de medicamentos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Comunicación • Integridad • Ética • Servicial • Responsable • Trabajo en equipo • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Proactiva • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Comunicación Eficaz

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saráí Torres Rivera. Br .Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	REGENTE DE LABORATORIO CLÍNICO	CARGO	ENCARGADO DE LABORATORIO CLÍNICO
--------------------	--------------------------------------	-------	-------------------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- | |
|---|
| <p>a. Fungir como Director Científico del establecimiento.</p> <p>b. Supervisar periódica y sistemáticamente la labor técnica.</p> <p>c. Ser el responsable del funcionamiento adecuado del establecimiento ante los organismos estatales correspondientes.</p> <p>d. Cumplir con asistencia de por lo menos 2 horas diarias al establecimiento.</p> <p>e. Llevar controles de calidad.</p> <p>f. Administración de talento humano e insumos.</p> <p>g. Atención de pacientes y elaboración de reportes.</p> <p>h. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.</p> |
|---|

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Laboratorio clínico

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Lic. En Laboratorio Clínico
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 2 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 1 año de experiencia Supervisión de Laboratorio Clínico.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre toma y análisis de muestras. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Ética • Servicial • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Proactiva • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Comunicación Eficaz

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saráí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
------------------------	---------------------------------------	--------------	----------------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g. Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h. Supervisar la administración de los programas de prueba.
- i. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- j. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Presidencia
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Asistente del departamento

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Título profesional universitario en Administración de Empresas.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	De preferencia no menor de 3 años de experiencia como Gerente de Talento Humano
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Talento Humano. • Conocimientos de Derecho Laboral. • Conocimientos de psicología. • Manejo de word, excel, Access, etc 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Comunicación • Integridad • Ética • Organización y planificación • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo • Confiabilidad 	
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de su equipo • Negociación • Habilidad Analítica • Liderazgo • Pensamiento estratégico 	
Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	COMITÉ ADMINISTRATIVO	CARGO	COORDINADOR DE COMITÉ
-----------------	-----------------------	-------	-----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

<p>a. Representar a los trabajadores.</p> <p>b. Asistir a las reuniones con la empresa para la toma de decisiones e intentar negociar con la Institución mejoras en las condiciones laborales.</p> <p>c. Informar a los trabajadores sobre lo acordado en las reuniones.</p> <p>d. Interviene en la conformación de comités.</p> <p>e. Supervisar las labores que realizan los demás comités.</p> <p>f. Facilita los medios económicos y materiales.</p> <p>g. Controla la adecuada utilización de los medios económicos y materiales.</p> <p>h. Se ocupa del apoyo logístico en general para el éxito de eventos.</p> <p>i. Orienta las coordinaciones de los mismos y liderar su labor.</p>

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Presidente
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	1 año de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre la empresa. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasta • Capacidad para la toma de decisiones • Amplitud de criterio. • Ética • Servicial • Responsable • Trabajo en equipo • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Habilidad de adaptación • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Comunicación Eficaz

NIDAD ORGANICA	COMITÉ MEDICO	CARGO	JEFE DEL COMITÉ MEDICO
-------------------	------------------	-------	---------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Elaborar el proyecto anual.
- b. Organizar campañas y charlas preventivas de algunas enfermedades infecto-contagiosas.
- c. Solicitar medicinas y materiales para primeros auxilios a instituciones de salud.
- d. Atender alumnos adecuadamente cuando sea necesario.
- e. Organizar comités de emergencia y evacuación.
- f. Organizar simulacros en caso de emergencia y por desastres naturales.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Presidente
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Medico
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia especifica (mínima)	5 años de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos y de la empresa. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones • Amplitud de criterio. • Ética • Responsable • Trabajo en equipo • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Comunicación Eficaz

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO
-----------------	-------------------------	-------	------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Ejercer la representación legal, judicial, comercial y administrativa de la empresa, de acuerdo a las facultades expresamente establecidas en el estatuto de la empresa.
- b. Dirigir las operaciones de la empresa.
- c. Proporcionar al Directorio la información y asesoría necesaria vinculada con el funcionamiento de la empresa a fin de facilitar la toma de decisiones.
- d. Presentar al Directorio el proyecto de presupuesto anual para su conformidad.
- e. Presentar al Directorio los documentos normativos de gestión para su aprobación.
- f. Observar en forma directa los aspectos funcionales de la institución e informar a la Junta Directiva.
- g. Establecer las disposiciones que sean necesarias para el normal y eficiente funcionamiento de la empresa.
- h. Supervisar la administración de los recursos, materiales, económicos y financieros de la empresa conforme lo señala la Ley y las políticas establecidas por el Directorio.
- i. Controlar el desenvolvimiento de la gestión y labor de los trabajadores de la empresa, con facultades disciplinarias y de incentivo.
- j. Autorizar el pago de los gastos ordinarios con cargo al presupuesto institucional así como también de los gastos extraordinarios aprobados por el Directorio.
- h. Dar cuenta al Directorio y/o a la Junta Directiva, de la marcha, estado y gestión de la empresa, puntualizando en la recaudación, inversión y existencia de fondos.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Directorio/ Presidente de Directorio
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Secretaria General, Contador, Encargado de archivo, Mensajero, Portero, Personal de servicios generales, Personal de almacén, Personal de Farmacia, Personal de Vigilancia.

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Título profesional Universitario en Administración de Empresas.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 3 años de experiencia en funciones de gerencia
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Administración de Empresas. • Conocimientos generales de los sistemas Administrativos, Gestión y Gerencia de Clínicas Parroquiales. • Manejo de Word, Excel, Access, Project, etc. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Comunicación • Integridad • Ética • Organización y planificación • Orientación a los resultados • Trabajo en equipo • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de su equipo • Negociación • Habilidad Analítica • Liderazgo • Pensamiento estratégico

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	SECRETARIA GERENCIA	CARGO	SECRETARIA GENERAL
-----------------	---------------------	-------	--------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Ofrecer apoyo en todas las labores administrativas de la Gerencia Administrativa.
- b. Programar y coordinar actividades administrativas
- c. Elaborar informes, notas, memorándum, solicitudes, etc
- d. Recibir, registrar y despachar la correspondencia.
- e. Manejar archivo de correspondencia.
- f. Tomar mensajes y trasladarlos al destino correspondiente,
- g. Atender al público y proporcionar información.
- h. Colaborar en la ejecución de otras tareas de apoyo que se le asignen.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo.
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Estudios de Secretariado Ejecutivo
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 2 años de experiencia laboral No menor de 1 año de experiencia en asistencia de gerencia.
Experiencia especifica (mínima)	
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración documentaria. • Servicio de atención al cliente. • Manejo de Word, Excel 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Servicial • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Proactiva • Facilidad de expresión verbal y escrita.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	CONTABILIDAD	CARGO	CONTADOR
-----------------	--------------	-------	----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Mantener actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras que refleje con claridad la situación económica y financiera de la clínica.
- b. Disponer de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de las autoridades de la clínica.
- c. Velar por el cumplimiento de la normativa aplicable al control de las operaciones financieras.
- d. Velar por la veracidad de la información revelada en los estados financieros.
- e. Realizar el seguimiento y evaluación del Presupuesto de la clínica.
- f. Elaborar planillas de salarios
- g. Proponer a las autoridades de la clínica los ajustes presupuestarios pertinentes.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo.
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Lic. Contaduría Pública
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 2 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 1 año de experiencia como contador
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de ley vigentes laborales, tributarias, etc. • Manejo de herramientas como Excel, Word. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Intelectual • Amplitud de criterio. • Ética • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para el análisis • Habilidad de criterio • Comunicación Eficaz

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

NIDAD ORGANICA	COLECTURÍA	CARGO	CAJERO
----------------	------------	-------	--------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Recolectar los fondos provenientes del pago de consultas, exámenes médicos, etc.
- b. Responsabilidad sobre el dinero de caja.
- c. Coordinar acciones de cobro a los pacientes con el personal de admisión
- d. Emisión de facturas de clientes en general.
- e. Emitir el reporte diario de caja
- f. Coordinar para obtención de monedas para vueltos.
- e. Colaborar en aquellas actividades, en que sea requerida por el departamento de Talento Humano.
- f. Ejecutar otras funciones afines al puesto

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo.
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Bachiller Comercial opción contaduría.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 3 año de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	2 años de experiencia en puestos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre contabilidad. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Ética • Servicial • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia(trabajo rutinario) • Proactiva • Comunicación Eficaz

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	ARCHIVO	CARGO	ENCARGADO DE ARCHIVO
-----------------	---------	-------	----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Control de ingreso de la documentación.
- b. Organizar, clasificar, ordenar los archivos de los pacientes.
- c. Conservación de archivos.
- d. Selección, traslado de archivos.
- e. Manejo de expedientes clínicos.
- f. Realiza inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes de inactivos y documentos que han caducado.
- g. Enviar a consulta externa los expedientes clínicos de los pacientes citados previamente.
- h. Incorporar los informes de exámenes practicados a los pacientes.
- i. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Bachillerato comercial opción secretariado.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 1 año de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	6 meses de experiencia en el área de archivo.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas, procedimientos y sistemas de archivo. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Ética • Servicial • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Organización y planificación • Proactiva • Manejo de archivo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez.		

UNIDAD ORGANICA	MENSAJERÍA	CARGO	MENSAJERO
-----------------	------------	-------	-----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Recibir y organizar la correspondencia a ser distribuida.
- b. Distribuir diariamente la correspondencia que debe entregar en los distintos Departamentos o secciones de la unidad o unidades administrativas dentro de la clínica.
- c. Recibe la correspondencia de cada Departamento debidamente registrada.
- d. Lleva la correspondencia, al destinatario y solicita la firma del que la recibe, en el libro o registro correspondiente desde y hacia fuera de la institución.
- e. Trasladar mensajes orales y escritos que le sean requeridos por funcionarios y empleados de la institución.
- f. Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Noveno grado
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia especifica (mínima)	No menor de 6 meses de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de las diferentes rutas que comprenden el área metropolitana 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Servicial • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Saber manejar vehículo, motocicleta.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	PORTERÍA	CARGO	PORTERO
-----------------	----------	-------	---------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Realizar la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- b. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- c. Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- d. Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Noveno grado
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia especifica (mínima)	No menor de 6 meses de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Disciplina • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Proactiva

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	SERVICIOS GENERALES	CARGO	CONSERJE
-----------------	---------------------	-------	----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Vigilar el aseo y buena presentación de las áreas y zonas que le sean asignadas.
- b. Velar por el buen estado y conservación de oficinas, consultorios, sala de espera, ventanas, puertas, baños, zonas verdes, etc.
- c. Hacer reparaciones y construcciones sencillas.
- d. Responder por el mantenimiento y conservación de los elementos de trabajo a su cargo.
- e. Ejecutar trabajos de instalación, mantenimiento y reparaciones eléctricas.
- f. Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Noveno grado
Experiencia	
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 6 meses de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Disciplina • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Proactiva

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	ALMACÉN	CARGO	ENCARGADO DE ALMACÉN
-----------------	---------	-------	----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Mantener los niveles de existencias de Medicina, necesarios para satisfacer los requerimientos que se pueden presentar en las diferentes áreas.
- b. Coordinar y comunicar a Logística oportunamente, la falta de mercaderías solicitadas por las áreas para que proceda a su compra.
- c. Recepcionar la mercadería adquirida, Facturas y Guías de Remisión y verificar que estén de acuerdo a la Orden de compra.
- d. Clasificar las mercaderías y almacenarlas según su tipo en los lugares correspondientes.
- e. Realizar inventarios físicos permanentes
- f. Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Bachiller
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 1 año de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y conservación de almacenaje • Elaboración y control de inventario. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones oportunas. • Redactar informes. • Disciplina • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contabilidad. • Control de inventario. • Planificar sistemas de registros • Proactiva

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	FARMACIA	CARGO	ENCARGADO DE FARMACÍA
-----------------	----------	-------	-----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Realizar oportunamente los pedidos de medicamentos tomando en consideración, para asegurar el abastecimiento requerido.
- b. Clasificar y conservar los medicamentos e insumos medico hospitalarios, conforme las normas e instrumentos técnicos respectivos.
- c. Despachar los medicamentos y proporcionar orientación sobre su prescripción a los pacientes.
- d. Control de estupefacientes, psicotrópicos y otros medicamentos de uso controlado de acuerdo con las disposiciones legales y administrativas establecidas.
- e. Controlar las existencias de las entradas y salidas, de los diferentes medicamentos e insumos de la farmacia.
- f. Revisión periódica de los medicamentos identificando los de lento o nulo desplazamiento próximos a caducar y caducados, con el fin de evitar la pérdida de los mismos.
- g. Resguardar y mantener el libro de medicamentos de uso controlado.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Bachiller en salud
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 1 año de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	Área de farmacia
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos del mercado farmacéutico y sus variaciones en precios. • Sistemas de control de ingresos y egresos de medicinas. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Responsable • Confiabilidad • Proactiva
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y planificación • Comunicación Eficaz

UNIDAD ORGANICA	VIGILANCIA	CARGO	AGENTE DE SEGURIDAD
-----------------	------------	-------	---------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Registrar la entrada y salida de visitantes.
- b. Verificar, según las normas establecidas, la entrada y salida de equipos y materiales de la institución.
- c. Inspeccionar según instrucciones, la entrada estacionamiento y salida de vehículos en áreas pertenecientes a la institución.
- d. Recorrer las instalaciones en áreas asignadas, a fin de detectar cualquier irregularidad.
- e. Verificar condiciones de seguridad de las puertas, ventanas y demás vías de acceso.
- f. Realizar otras tareas afines y complementarias

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Noveno grado
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 6 meses de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el manejo de armas de fuego. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Disciplina • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Proactiva

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	INFORMACIÓN	CARGO	RECEPCIONISTA DIGITADORA
------------------------	--------------------	--------------	---------------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- | |
|---|
| <p>a. Inserción de datos de filiación en las historias clínicas.</p> <p>b. Programación de citas</p> <p>c. Mantener el ordenamiento de las historias clínicas.</p> <p>d. Brindar información de los servicios de la clínica.</p> <p>e. Realizar otras tareas afines y complementarias</p> |
|---|

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Gerente Administrativo
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Bachiller opción secretariado
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 6 meses de experiencia laboral
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de terminología médica. • Manejo de herramientas como Word y Excel. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Disciplina • Responsable • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas y atención al público. • Proactiva

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraí Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	DIRECCIÓN MÉDICA	CARGO	DIRECTOR MÉDICO
-----------------	------------------	-------	-----------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Prever, organizar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la entrega de los servicios de salud.
- b. Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan el trabajo de los profesionales de la salud.
- c. Capacitar y actualizar permanentemente a los profesionales de la salud.
- d. Coordinar con entidades públicas o privadas las actividades relacionadas con la salud.
- e. Identificar y resolver los problemas que afecten la calidad de todos los servicios de salud
- f. Compras de insumos para la clínica.
- g. Contratación de personal asistencial y médico.
- h. Representación de la institución en eventos médicos.
- i. Otras funciones que le asigne el Director Ejecutivo

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Presidente
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Ginecología, Medicina general, Pediatría, Medicina interna, Ultrasonografía, Rayos x, Odontología, Psicología, Enfermería y Laboratorio Clínico.

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 6 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 4 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica en salud. • Políticas internas de administración de personal. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Ética • Pensamiento analítico. • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Proactiva • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo.

UNIDAD ORGANICA	GINECOLOGÍA	CARGO	GINECOLOGO
-----------------	-------------	-------	------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Brindar atención médico quirúrgica a las mujeres en sus diferentes etapas de vida: niñez, adolescencia, adulta joven y adulta mayor en problemas fisiológicos y/o patológicos que afectan su salud sexual pre-concepcional y post-concepcional.
- b. Actualizar, difundir, monitorizar y ejecutar las guías y procedimientos clínicos de atención médica en el campo de su competencia, orientados a brindar un servicio eficiente, eficaz con calidad y calidez.
- c. Programar, monitorizar y evaluar la atención ginecológica de la mujer.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 3 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Integridad • Ética • Servicial • Pensamiento analítico. • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	MEDICINA GENERAL	CARGO	MEDICO GENERAL
------------------------	-------------------------	--------------	-----------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Ofrecer consulta médica general.
b. Prescribir tratamientos médicos conforme al diagnóstico de diversos problemas de salud.
c. Participar en acciones de promoción de la Salud y prevención específicas e inespecíficas.
d. Realizar la historia clínica individual y familiar.
e. Elaborar referencias médicas a las diferentes especialidades.
f. Elaborar informe mensual de actividades realizadas.
g. Cumplir con el Programa de Capacitación continua.
i. Otras funciones que le asigne el Director Médico

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Medico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Enfermera

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 3 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos del manejo de equipo médico, así como normas y procedimientos, experiencia en medicina preventiva y epidemiológica. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso Integridad Ética Sentido humanístico Pensamiento analítico. Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de toma de decisiones Organización y planificación Proactiva Orientación a resultados.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	PEDIATRÍA	CARGO	PEDIATRA
-----------------	-----------	-------	----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Proporcionar atención oportuna a pacientes en edad pediátrica.
- b. Los cuidados del niño sano.
- c. La asistencia clínica del niño enfermo.
- d. La atención al niño en su interrelación individual y comunitaria, en el medio físico y humano en el que se desarrolla.
- e. Gestionar que el niño tenga un estilo de vida saludable.
- f. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 3 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 2 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la guía clínica de pediatría 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Empatía • Ética • Servicial • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	MEDICINA INTERNA	CARGO	MÉDICO
----------------------------	-----------------------------	--------------	---------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Atención de pacientes que requieren hospitalización en el área de medicina interna.
b. Proporcionar atención en el ámbito de Medicina Interna a los usuarios.
c. Indicación y gestión de exámenes especiales a pacientes que lo ameriten.
d. Toma de electrocardiogramas.
e. Generar registros en expediente clínico y demás formularios requeridos según la normativa.
f. Realizar la gestión de medicamentos, insumos médicos y otros materiales

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral No menor de 3 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Empatía • Ética • Servicial • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Proactiva • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	ULTRASONOGRAFÍA	CARGO	GINECÓLOGO
------------------------	------------------------	--------------	-------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Efectuar estudios ultrasonográficos con fines de diagnósticos, en apoyo al manejo clínico.
- b. Realizar acciones de diagnóstico mediante la utilización de imágenes, mediante ultrasonografía.
- c. Efectuar y participar con otras especialidades en realización de pruebas específicas e invasivas, en apoyo al diagnóstico
- d. Asegurar el cumplimiento de las normas de bioseguridad, brindando a los pacientes la Protección respectiva.
- e. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD:

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad Ginecología
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia especifica (mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral No menor de 3 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Empatía • Ética • Humanista
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Confiabilidad.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	RAYOS X	CARGO	RADIOLOGO
-----------------	---------	-------	-----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Informar sobre las pruebas que se van a realizar al paciente, especialmente cuando suponen un posible riesgo.
- b. Procedimiento de consentimiento informado.
- c. Indicación de la prueba y decisión del tipo de prueba que se va a realizar.
- d. Realizar programación para la toma de la prueba, ya sea mediante protocolos o por indicación directa.
- e. Informe de la prueba.
- f. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Doctorado en Medicina con Especialidad
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 3 años de experiencia laboral No menor de 2 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Empatía • Ética • Servicial • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	ODONTOLOGÍA	CARGO	ODONTOLOGO
-----------------	-------------	-------	------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- Elaborar planes de trabajo para dar a conocer la respuesta del área de odontología.
- Cumplir estrictamente las normas de bioseguridad
- Participación activa en los diferentes comités dentro de la institución.
- Organizar el plan de educación bucal para los pacientes.
- Proporcionar atención de odontología a pacientes
- Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Asistente de odontología

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Lic. En Odontología
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 5 años de experiencia laboral No menor de 3 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso Empatía Ética Servicial Confiability
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de toma de decisiones Orientación a resultados. Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	PSICOLOGÍA	CARGO	PSICÓLOGO
-----------------	------------	-------	-----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Brindar atención psicológica a los pacientes que la requieran.
- b. Prevenir riesgos y daños, promover su salud y recuperar y rehabilitar psicológicamente al paciente.
- c. Elaborar, ejecutar y evaluar las guías de práctica clínica y procedimientos de atención psicológica, orientados a brindar un servicio eficiente, eficaz y con calidad.
- d. Programar y evaluar la prestación del servicio de psicología.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Licenciado en Psicología.
Experiencia	
Experiencia(Mínima)	No menor de 3 años de experiencia laboral
Experiencia especifica (mínima)	No menor de 2 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Pensamiento analítico. • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Proactiva • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	ENFERMERÍA	CARGO	ENFERMERA
-----------------	------------	-------	-----------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- Realizar atenciones de enfermería de acuerdo a instrumentos técnicos.
- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del personal de enfermería.
- Facilitar la atención ágil del paciente, mediante la coordinación interna y externa con personal.
- Verificar el cumplimiento de indicaciones médicas dejando constancia en expediente clínico.
- Fomentar la educación continua en cada servicio clínico.
- Contribuir a la pronta recuperación de la salud de los usuarios mediante la atención oportuna.
- Identificar necesidades y gestionar la adquisición de suministros y equipos requeridos para proporcionar atenciones de enfermería.
- Propiciar el cumplimiento de principios éticos de enfermería en la atención de los usuarios.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Lic. En Enfermería
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 3 años de experiencia laboral No menor de 2 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos en instrumentalización. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso Empatía Ética Servicial
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> Organización y planificación Proactiva Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Sarai Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

UNIDAD ORGANICA	LABORATORIO CLINICO	CARGO	JEFE DE LABORATORIO CLINICO
-----------------	---------------------	-------	-----------------------------

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a. Gestionar la dotación de insumos, equipos y otro material que se requiera.
- b. Consolidar y elaborar la información estadística mensual.
- c. Coordinar el trabajo con los diferentes ambientes técnicos y administrativos de la institución.
- d. Monitorear el cumplimiento de las medidas de bioseguridad.
- e. Toma de Muestras y procesamiento de pruebas especiales en el Laboratorio
- f. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

B. LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Médico
Ejerce Mando- Supervisión sobre	Enfermeros, técnicos de laboratorio.

C. REQUISITOS MINIMOS:

Formación:	
Nivel Educativo Alcanzado	Licenciado en Laboratorio Clínico.
Experiencia	
Experiencia(Mínima) Experiencia específica (mínima)	No menor de 3 años de experiencia laboral No menor de 2 años en cargos similares.
Conocimientos Básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos. 	

D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Servicial • Confiabilidad
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones • Organización y planificación • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisó:	Autorizó:
Br. Stephany Hernández Paredes. Br. Mirian Saraf Torres Rivera. Br. Flor de María Vásquez Granados.		

ANEXO VI

Manual de Descripción de Puestos



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



NOVIEMBRE DE 2016
CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.
4° AVENIDA NORTE, NO. 1-4, SANTA TECLA

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
GENERAL:	2
ESPECÍFICOS:	2
AMBITO DE LA APLICACIÓN	3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN	4
MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	5
DESARROLLO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	6

INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, definiendo las relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo en cada área dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener los encargados de los diferentes puestos.

Es importante señalar que con la aplicación de este documento a la Clínica se le facilita la coordinación interna de trabajo y por lo tanto efectúa una gestión eficiente y efectiva.

OBJETIVOS

GENERAL:

Contribuir al ordenamiento interno de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos.

ESPECÍFICOS:

- Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos que conforman la estructura organizativa.

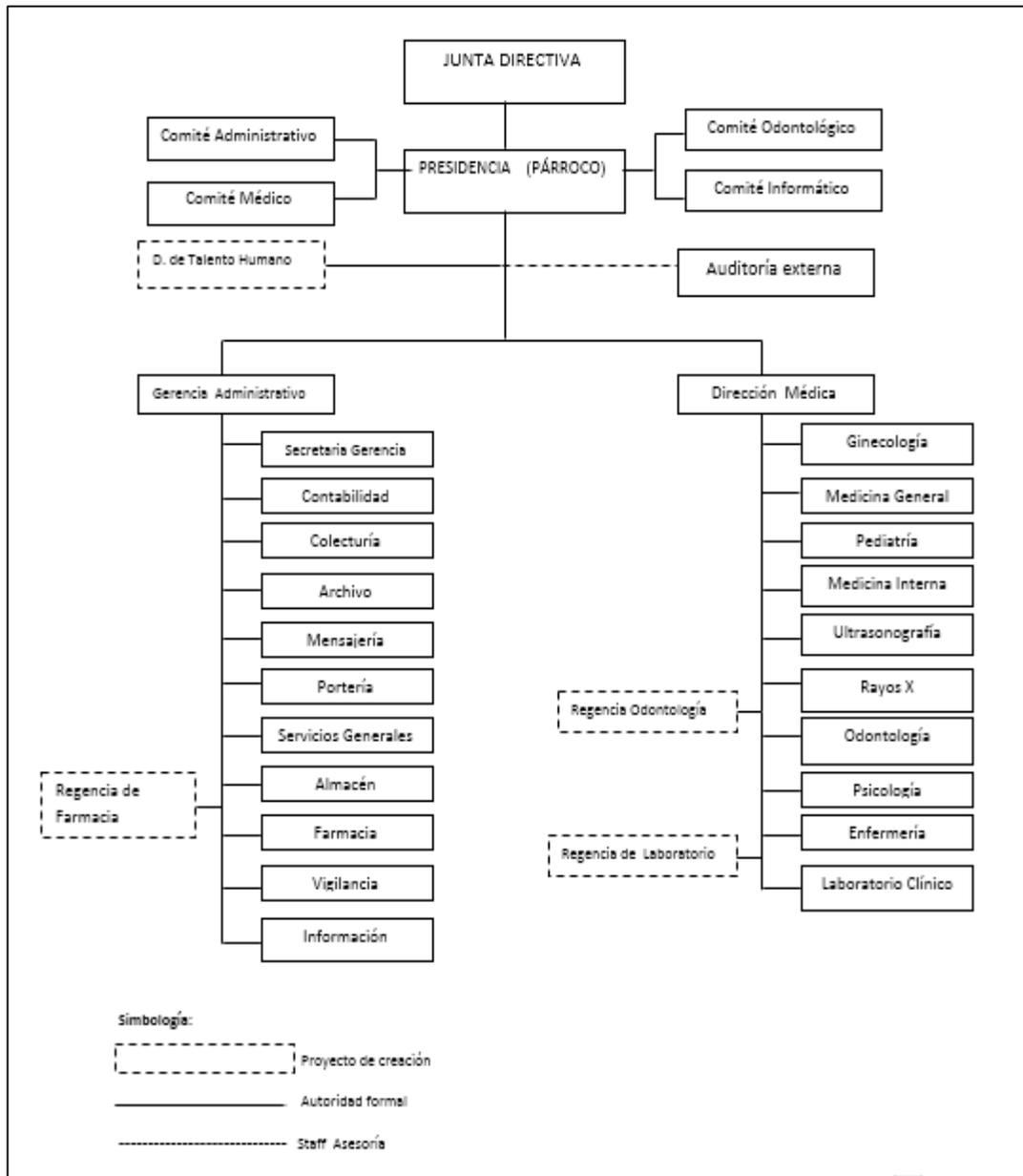
AMBITO DE LA APLICACIÓN

El área de aplicación del manual, serán las unidades que conforman el Departamento de Talento Humano y los jefes de cada área, para poder contratar personal idóneo; y los empleados lo usarán para conocer las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN

Clínica Parroquial Inmaculada Concepción

Organigrama Propuesto por el Equipo de Trabajo de Investigación



MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

CÓDIGO	PUESTOS
001	Gerente Administrativo
002	Secretaria de Gerencia
003	Contador
004	Auxiliar Contable
005	Cajero
006	Recepcionista
007	Encargado de Archivo
008	Auxiliar de Archivo
009	Auxiliar de Compras
010	Secretario de Rayos X
011	Secretario de Ultrasonografía
012	Secretaria de Laboratorio
013	Médico General
014	Médico Pediatra
015	Ginecóloga
016	Psicólogo
017	Jefe de Odontología
018	Odontólogo
019	Asistente Dental
020	Jefe de Enfermería
021	Enfermera Graduada
022	Enfermera Auxiliar
023	Jefe de Laboratorio Clínico
024	Profesional de Laboratorio Clínico
025	Auxiliar de Laboratorio
026	Jefe de Farmacia
027	Encargado de Farmacia
028	Auxiliar de Farmacia

DESARROLLO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
NIVEL:	ADMINISTRATIVO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR GENERAL	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	001	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los Planes Estratégicos establecidos por la Dirección General • Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la Institución • Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado con la Dirección Ejecutiva • Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos. • Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos y servicios • Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia. • Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia • Realizar tareas complementarias asignadas por la Dirección General 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS O EQUIVALENTES • EXPERIENCIA: 3 a 5 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ✓ TOMA DE DECISIÓN ✓ LIDERAZGO ✓ HABILIDAD TECNOLÓGICA ✓ ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ✓ GESTIÓN DE LOS RECURSOS ✓ ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA ✓ ORIENTACIÓN AL LOGRO 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables • Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad. • Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. • Supervisar el trabajo de los empleados a su cargo • Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa. • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO: NIVEL: DEPENDENCIA JERÁRQUICA: UNIDAD A LA QUE PERTENECE: CÓDIGO DEL PUESTO:	SECRETARIA DE GERENCIA TECNICO GERENTE ADMINISTRATIVO AREA ADMINISTRATIVA 002	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas del cargo, de la Gerencia y de la Institución • Planear diariamente su trabajo ejerciendo autocontrol en la ejecución del mismo. • Manejar la agenda del Gerente y actos de confianza de la Gerencia • Atender los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y auto motivada, de orientación al cliente • Recepcionar, clasificar y distribuir la correspondencia y comunicaciones dirigidas al Gerente, en las dependencias que corresponda, de acuerdo a la funciones de su cargo. • Enviar a las oficinas o instituciones respectivas los documentos remitidos por el Gerente y velar por la entrega oportuna de éstos y responder por los documentos y elementos a su cargo • Cumplir con todos los requerimientos derivados en la implementación del sistema de gestión de calidad establecidos para cada uno de los procesos en los cuales participa. • El servicio integral al cliente y el posicionamiento de la buena imagen de la Institución 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLERATO TÉCNICO (ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, SECRETARIAL) • EXPERIENCIA: 2 A 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ✓ DISCRECIÓN CON LA INFORMACIÓN FÍSICA Y VERBAL QUE RECIBE ✓ HABILIDAD TECNOLÓGICA ✓ HONRADEZ ✓ LEALTAD ✓ SINCERIDAD Y RESPETO 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con ética las funciones de su cargo • Utilizar adecuadamente los recursos que utilice para el desempeño del cargo • Responder por los documentos enviados y recibidos • Brindar atención de calidad a los visitantes 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	CONTADOR	
NIVEL:		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	003	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras • Verificar diariamente la documentación contable • Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato • Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando éstos sean solicitados por el jefe inmediato • Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten los superiores que posibiliten la correcta toma de decisiones • Elaborar Estados Financieros periódicos • Supervisar y controlar obligaciones tributarias 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA • EXPERIENCIA: 3 A 5 AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ VISIONARIO EN CREAR SOLUCIONES ✓ DISCIPLINADO EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ✓ CAPACIDAD DE SINTESIS ✓ RAZONAMIENTO LÓGICO ✓ HABILIDAD NUMÉRICA ✓ TRABAJO EN EQUIPO ✓ RELACIONES INTERPERSONALES ✓ HONRADEZ 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las funciones con ética y calidad • Responder por todos los documentos y registros contables diarios • Supervisar directamente el trabajo del auxiliar contable 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR CONTABLE	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	CONTADOR GENERAL	
UNIDAD A LA QUE PERTENE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	004	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas y facturas de acuerdo con los procedimientos establecidos • Procesar, verificar y preparar balance general, registros financieros y otras transacciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar e ingresar datos en libros auxiliares • Elaborar comprobantes de ingreso y egreso • Realizar otras funciones de oficina: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes • Analizar los Estados Financieros • Presentar un diagnóstico financiero • Formular alternativas y ajustes considerando objetivos organizacionales 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: DOS AÑOS DE ESTUDIO EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS • EXPERIENCIA: 1 A 2 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ HABILIDAD NUMÉRICA Y ANALÍTICA´ ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ✓ TRABAJO EN EQUIPO ✓ CONOCIMIENTO DE LEGISLACIÓN CONTABLE ✓ HABILIDAD EN LA TECNOLOGÍA ✓ HONRADEZ 		
RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar con ética todas las funciones a realizar en su cargo • Responder por los documentos, libros y registros a su cargo • Presentar informes a su jefe inmediato 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	CAJERO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	005	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar las atenciones realizadas en el Clínica. • Emitir boletas de venta y factura • Emitir reporte diario de caja • Coordinar para obtención de monedas para vueltos • Verificación de dinero recibido 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER TÉCNICO OPCIÓN CONTADOR, COMERCIO, MERCANTIL • EXPERIENCIA: 2 A 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ HABILIDAD EN MANEJO DE COMPUTADORAS, CALCULADORA ✓ PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN APLICABLES EN CAJA ✓ CONTEO Y CAMBIO DE DINERO CON EXACTITUD Y RAPIDEZ ✓ ATENCIÓN AL PÚBLICO ✓ REALIZACIÓN DE CÁLCULOS ARITMÉTICOS ✓ RESPECTO A LOS USUARIOS ✓ HONRADEZ Y DISCIPLINA 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las funciones en su cargo con ética • Responsabilidad sobre el dinero en caja • Coordinar acciones de cobro a los pacientes 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
UNIDAD A LA QUE PERTENE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	006	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Operar una central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones. • Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida. • Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal • Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. • Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la Institución 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER GENERAL O TÉCNICO • EXPERIENCIA: 1 A 2 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ATENCIÓN AL PERSONAL Y PÚBLICO EN GENERAL ✓ EXPRESIÓN CLARA Y CORRECTA EN FORMA ORAL ✓ HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES ORALES Y ESCRITAS ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ✓ RESPETO Y PACIENCIA 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar y reportar eficientemente todas las llamadas y mensajes respectivos • Utilizar correctamente el equipo a su cargo • Realizar las funciones a su cargo con ética 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO DE ARCHIVO	
NIVEL:	ADMINISTRATIVO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	GERENTE ADMINISTRATIVO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA ADMINISTRATIVA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	007	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de archivo. • Dirigir la ejecución de actividades al personal a su cargo. • Establecer los sistemas de clasificación y codificación del material. • Elaborar y actualiza estatutos y reglamentos internos a cumplirse en el archivo. • Elaborar programas permanentes de conservación de documentos. • Clasifica los expedientes especiales o confidenciales • Determina los procedimientos a seguir para la desincorporación periódica de los documentos • Diseña la base de datos para documentar los archivos. • Recopila y coloca a disposición índices y guías para los documentos que se encuentran en el archivo. • Coordina y supervisa la búsqueda de información documental. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIADO EN ARCHIVOLOGÍA O EQUIVALENTE • EXPERIENCIA: 2 a 3 AÑOS EN CARGO EQUIVALENTE • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ DAR Y SEGUIR INSTRUCCIONES ✓ SUPERVISAR PERSONAL ✓ TOMAR DECISIONES ✓ PROCEDIMIENTO Y MANEJO DE SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y ARCHIVO ✓ COMPUTACIÓN BÁSICA ✓ DISCIPLINADO ✓ RESPONSABLE 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por todos los archivos, documentos y expedientes clasificados y ordenados • Realiza sus funciones con calidad y ética 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO: NIVEL: DEPENDENCIA JERÁRQUICA: UNIDAD A LA QUE PERTENECE: CÓDIGO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE ARCHIVO TÉCNICO GERENTE ADMINISTRATIVO ÁREA ADMINISTRATIVA 008	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las carpetas donde va a ser archivado el material • Recibir el material para archivar • Suministrar expedientes y/o documentos a las diferentes unidades • Archivar en los expedientes y/o carpetas correspondientes los documentos recibidos. • Ubicar las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores. • Retirar e incorpora en los archivos, expedientes y/o carpetas con documentos. • Preparar los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas. • Proporcionar información del material archivado, según las normas • Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER TÉCNICO Y GENERAL • EXPERIENCIA: 1 A 2 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ HABILIDAD SIGUIENDO INSTRUCCIONES ORALES Y ESCRITAS ✓ CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOSÓN ✓ MANEJO DE ARCHIVO ✓ PERSONA ORDENADA ✓ RESPONSABLE ✓ DISCIPLINADO 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por todos los documentos archivados, expedientes de los pacientes • Realiza las funciones correspondientes con ética 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO: NIVEL: DEPENDENCIA JERÁRQUICA: UNIDAD A LA QUE PERTENECE: CÓDIGO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE COMPRAS TÉCNICO GERENTE ADMINISTRATIVO ÁREA ADMINISTRATIVA 009	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pedidos, requisiciones y seguimiento a entregas • Negociar con proveedores • Coordinar maniobras de mercancía • Controlar todas las compras • Archivar física y electrónicamente los pedidos 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: 1 A 2 AÑOS EN LA CARRERA UNIVERSITARIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES • EXPERIENCIA: 2 A 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ORGANIZADO ✓ RESPONSABLE ✓ ATENTO AL DETALLE ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ✓ SEGUIMIENTO DE PROCESOS ✓ ANALÍTICO ✓ HONRADEZ 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las funciones a cargo con ética • Responder por los documentos y pedidos realizados a diferentes proveedores 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO: NIVEL: DEPENDENCIA JERÁRQUICA: UNIDAD A LA QUE PERTENECE: CÓDIGO DEL PUESTO:	SECRETARIO DE RAYOS X TÉCNICO DIRECTOR MÉDICO ÁREA MÉDICA 010	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar al paciente y recibir la orden de examen o ficha • Anotar los datos del paciente • Anotar los datos del paciente: Nº de boletín o ficha, lugar de origen del paciente, edad, hora de ingreso a la Unidad de radiología, hora de egreso, nombre del paciente, Nº de placas tomadas, exámenes efectuados, funcionario que toma el examen y tiempo de permanencia en el servicio • Escribir en el sobre en que se guardan las radiografías el nombre, fecha y exámenes a realizar. • Enviar órdenes de rayos a la sala de rayos x • Anotar placas utilizadas y datos en el libro diario cuando el paciente vuelve al médico. • Cumplir funciones propias de secretaria: Escribir en la computadora memorándum, registrar y despachar correspondencia, recibir correspondencia de otros servicios, archivar documentación del servicio. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER EN SECRETARIADO • EXPERIENCIA: 2 A 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ HABILIDAD EN TECNOLOGÍA ✓ COOPERACIÓN ✓ CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS ✓ TOLERANCIA ✓ HABILIDAD PARA DIGITAR ✓ CAPACIDAD DE SEGUIR INSTRUCCIONES 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por todas las boletas o fichas, registro y entrega de resultados de exámenes de pacientes • Eficiencia y ética en el cargo desempeñado 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIO DE ULTRASONOGRAFÍA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA MÉDICA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	011	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar al paciente y recibir la orden de examen o ficha • Anotar los datos del paciente • Anotar los datos del paciente: Nº de boletín o ficha, lugar de origen del paciente, edad, hora de ingreso a la Unidad de ultrasonografía, hora de egreso, nombre del paciente, exámenes efectuados, funcionario que toma el examen y tiempo de permanencia en el servicio • Escribir en el sobre en que se guardan las ultrasonografías el nombre, fecha y exámenes a realizar. • Enviar órdenes a la sala de ultrasonografía • Anotar datos en el libro diario cuando el paciente vuelve al médico. • Cumplir funciones propias de secretaria: Escribir en la computadora memorándum, registrar y despachar correspondencia, recibir correspondencia de otros servicios, archivar documentación del servicio. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER EN SECRETARIADO • EXPERIENCIA: 2 A 3 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ HABILIDAD EN TECNOLOGÍA ✓ COOPERACIÓN ✓ CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS ✓ TOLERANCIA ✓ HABILIDAD PARA DIGITAR ✓ CAPACIDAD DE SEGUIR INSTRUCCIONES 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por todas las boletas o fichas, registro y entrega de resultados de exámenes de pacientes • Eficiencia y ética en el cargo desempeñado 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIO DE LABORATORIO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA MÉDICA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	012	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y tomar muestras de laboratorio a pacientes de los diferentes servicios del establecimiento. • Efectuar tabulación de exámenes. • Brindar apoyo al Profesional en Laboratorio Clínico en actividades de sangrado de pacientes de acuerdo a necesidades. • Programar citas a los pacientes (fecha y hora en la que realizaran sus exámenes) llevando control de la cantidad de personas atendidas. • Entregar diariamente al archivo las respuestas de exámenes de laboratorio clínico para que cada respuesta sea adicionada al expediente clínico de los pacientes. • Llevar registro de las actividades realizadas para la toma de exámenes de laboratorio, análisis y entrega de resultados. • Preparar materiales e insumos necesarios para la extracción de muestras a fin de evitar desabastecimientos y contratiempos en la atención al paciente. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLERATO TÉCNICO EN SALUD • EXPERIENCIA: 1 A 2 AÑOS EN CARGOS EQUIVALENTES • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por todas las boletas o fichas, registro y entrega de resultados de exámenes de pacientes • Eficiencia y ética en el cargo desempeñado 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	MÉDICO GENERAL	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ÁREA MÉDICA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	013	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta médica general. • Prescribir y/o realizar procedimientos para ayudar en el diagnóstico en el manejo de los pacientes según el criterio médico. • Practicar exámenes de medicina general, formular, diagnosticar y prescribir el tratamiento que debe seguir, aplicando los derechos del enfermo. • Llevar controles estadísticos con fines científicos y administrativos y reportar las actividades de notificación obligatoria. • Asistir a interconsulta y remitir pacientes a médicos especialistas cuando se requiera y de acuerdo con la norma del sistema de referencia y contra referencia. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: DOCTORADO EN MEDICINA GENERAL • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO: NIVEL: DEPENDENCIA JERÁRQUICA: UNIDAD A LA QUE PERTENECE: CÓDIGO DEL PUESTO:	MÉDICO PEDIATRA TÉCNICO DIRECTOR MÉDICO UNIDAD DE DIRECCIÓN MÉDICA 014	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar consulta médica especializada de pediatría. • Realizar referencia médica de pediatría. • Organizar e impartir charlas sobre enfermedades patológicas infantiles. • Enfermedades respiratorias: asma, neumonía y neumopatías crónicas. • Enfermedades gastrointestinales complicadas. • Detección de tumores, cáncer, desordenes sanguíneos y leucemia; luego proceder con la referencia. • Detección de casos de lesiones causadas por maltrato infantil. • Detección de problemas visuales y auditivos. • Seguimiento y control de patología que ha sido dada de alta. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: MEDICINA GENERAL CON ESPECIALIDAD EN PEDIATRÍA • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	GINECÓLOGA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	UNIDAD DE DIRECCIÓN MÉDICA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	015	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar consulta médica especializada en Ginecología. • Realizar procedimientos de pequeñas cirugías. • Educación para la prevención del cáncer cérvico-uterino. • Detección del cáncer cérvico-uterino. • Educación para la prevención del cáncer de mama. • Detección del cáncer de mama. • Educación para la salud en la menopausia y andropausia. • Tratamiento y seguimiento de lesiones pre-invasivas de cérvix sin patologías asociadas. • Detección, referencia y seguimiento según retorno para cáncer de mama. • Programación y control de tumores benignos del aparato reproductor femenino: ovario, cuello y útero. • Atención de incontinencia urinaria. • Atención y control del prolapso uterino sin patología asociada. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: MEDICINA GENERAL CON ESPECIALIDAD EN GINECOLOGÍA. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	PSICÓLOGO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	UNIDAD DE DIRECCIÓN MÉDICA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	016	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar consulta médica especializada en Psicología. • Detección de trastornos de la salud mental. • Detección de alteraciones de conducta: hiperactividad, déficit atencional. • Detección de trastornos alimentarios. • Detección de uso y abuso de sustancias psicoactivas. • Detección de víctimas de violencia intrafamiliar. • Detección de casos de maltrato infantil. • Otras alteraciones mentales • Educación para la prevención de consumo de tabaco, alcohol y drogas y Promoción de la actividad física • Promoción de la Higiene personal, bucal y de la vivienda. • Educación para la prevención de la violencia social: comunitaria. • Educación para la prevención de la violencia de género, intrafamiliar e intergeneracional. • Prevención de accidentes (hogar, escuela y en la vía pública) 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE ODONTOLOGÍA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ODONTOLOGÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	017	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y capacitar a Odontólogos y Asistente Dental. • Supervisar directamente al personal de odontología. • Realizar plán de trabajo odontológico. • Verificar la existencia de insumos y efectuar las requisiciones respectivas. • Supervisar los programas odontológicos. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: DOCTORADO EN CIRUGÍA DENTAL. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • INSCRITO EN EL REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN ODONTOLÓGICA. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	ODONTÓLOGO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	JEFE DE ODONTOLOGÍA	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ODONTOLOGÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	018	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar, prevenir curar, rehabilitar y mantener la salud bucal de los pacientes. • Realizar tratamientos de salud bucal en relación al nivel de la Clínica.. • Registrar en las fichas respectivas los diagnósticos y tratamientos aplicados a los pacientes. • Verificar las existencias de las requisiciones respectivas. • Colaborar en el desarrollo de otros programas que realice la Clínica. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: DOCTORADO EN CIRUGÍA DENTAL. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • INSCRITO EN EL REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN ODONTOLÓGICA. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	ASISTENTE DENTAL	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	ODONTÓLOGO.	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ODONTOLOGÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	019	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la preparación y orientación de los pacientes para consulta. • Atender las emergencias odontológicas que están al alcance o velar por que se atienda. • Preparar el equipo, instrumental, y materiales para la consulta odontológica. • Asistir al odontólogo en la instrumentación y en la preparación de materiales para la atención al paciente. • Verificar la existencia de insumos odontológicos. • Velar por la limpieza, esterilización, mantenimiento del equipo odontológico. • Elaborar registros e informes diarios y mensuales de las actividades odontológicas. • Llevar los archivos del servicio de odontología. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER EN SALUD O AUXILIAR DE ENFERMERÍA. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE ASISTENTE DENTAL, ABALADA POR EL MINISTERIO DE SALUD. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS INMACULADA CONCEPCIÓN		CLÍNICA PARROQUIAL
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE ENFERMERÍA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ENFERMERÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	020	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar en la programación y evaluación de actividades de la Clínica. • Evaluar y actualizar los diferentes instrumentos administrativos, orientados al buen funcionamiento de la organización. • Estimar e identificar las necesidades del recurso humano, materiales y gestionar la dotación oportuna. • Conducir, supervisar, y evaluar los servicios de enfermería como el desempeño del recurso humano. • Participar activamente en la formación y desarrollo del recurso humano de enfermería. • Brindar atención directa a los pacientes en situaciones especiales. • Participar activamente en el comité administrativo. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIATURA EN ENFERMERÍA. • EXPERIENCIA: UN AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS INMACULADA CONCEPCIÓN		CLÍNICA PARROQUIAL
TÍTULO DEL PUESTO:	ENFERMERA GRADUADA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	JEFE DE ENFERMERÍA	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ENFERMERÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	021	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar medicamentos de acuerdo a su criterio profesional. • Valorar la situación de salud de los usuarios y aplicar el proceso de enfermería en la situación de estos. • Brindar atención de enfermería a usuarios discapacitados o en crisis emocional. • Asistir al paciente en diferentes procedimientos y tratamientos complejos. • Organizar y desarrollar programas de educación en salud. • Atender pequeñas cirugías y emergencias en ausencia médica o por enfermedad. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: ENFERMERA GRADUADA. • EXPERIENCIA: UN (1) AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL
INMACULADA CONCEPCIÓN		
TÍTULO DEL PUESTO:	ENFERMERA AUXILIAR	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	ENFERMERA GRADUADA	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	ENFERMERÍA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	022	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar medicamentos por prescripción médica, vía parenteral, oraly local. • Realizar toma de signos vitales y medidas antropométricas. • Efectuar curaciones simples y otras de complejidad por necesidad o delegación. • Recibir materiales por inventarios. • Ordenar, mantener y vigilar el aseo y orden del area de trabajo. • Rendir informe de las actividades diarias y mensuales. • Hacer solicitud de equipo según necesidad. • Preparar expedientes clínicos de pacientes. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: ENFERMERA GRADUADA. • EXPERIENCIA: UN (1) AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS INMACULADA CONCEPCIÓN		CLÍNICA PARROQUIAL
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	LABORATORIO CLÍNICO	
CÓDIGO DEL PUESTO:	023	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el trabajo diario de las diferentes secciones • Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades que generen la presentación de los servicios de laboratorio clínico. • Elaborar y proponer a la jefatura de servicios de apoyo, las normas y procedimientos para mejorar la prestación de servicios y responsabilizarse por el cumplimiento. • Operar bajo un sistema de coordinación con las jefaturas de los departamentos de servicios médicos, con el fin de proporcionar a estas el servicio, en forma eficaz y oportuna. • Establecer medidas preventivas y correctivas para la protección de la salud del personal. • Participar directamente en la capacitación técnica de los recursos humanos a su cargo. • Realizar pruebas especiales. • Servir de referencia a otros laboratorios de menor complejidad. • Elaborar los pedidos de equipo, material y reactivos necesarios para el trabajo del laboratorio. • Participar en los círculos de calidad y capacitaciones. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIATURA EN LABORATORIO CLÍNICO. • EXPERIENCIA: UN AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	PROFESIONAL DE LABORATORIO CLÍNICO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	JEFE DE LABORATORIO CLÍNICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	LABORATORIO CLÍNICO	
CÓDIGO DEL PUESTO:	024	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar exámenes de rutina. • Cooperar en la superación del personal. • Controlar la calidad de los exámenes. • Controlar el consumo de materiales, equipo y reactivos. • Hacer calibración de equipos. • Reportar y tabular resultados de exámenes. • Participar en los círculos de calidad y capacitaciones. • Participar en el monitoreo de indicadores. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: LICENCIATURA EN LABORATORIO CLÍNICO. • EXPERIENCIA: UN (1) AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE REGISTRO DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN MÉDICA • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE LABORATORIO	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	PROFESIONAL DE LABORATORIO CLÍNICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	LABORATORIO CLÍNICO	
CÓDIGO DEL PUESTO:	025	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y tomar muestras. • Dar citas al usuario. • Preparar y entregar materias. Esterilizar, almacenar y distribuir material. • Realizar otras actividades que sean asignadas. • Participar en los círculos de calidad y capacitaciones. • Participar en el monitoreo de indicadores. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER EN SALUD. • EXPERIENCIA: UN (1) AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	JEFE DE FARMACIA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DIRECTOR MÉDICO	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	FARMACIA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	026	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el funcionamiento de la farmacia a través de una racional planificación. • Supervisar las recetas de acuerdo a la prescripción médica. • Revisar requisiciones de pedidos de medicamentos. • Supervisar que se mantengan registros actualizados sobre despachos y compras de medicamentos. • Elaborar plan operativo. • Atender dudas técnicas y administrativas del personal subalterno. • Elaborar ordenes de compra de medicamento. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: QUÍMICO FARMACEUTICO. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • INSCRITO EN LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN FARMACÉUTICA. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	ENCARGADO DE FARMACIA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	JEFE DE FARMACIA	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	FARMACIA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	027	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las recetas de medicamentos y verificar su correcta autorización por el médico. • Supervisar y ejercer control permanente de los procedimientos que regulan el servicio de farmacia. • Velar por la armonía y disciplina en el área de trabajo. • Proveerse de las necesidades de medicamentos para el funcionamiento de la farmacia y tramitar oportunamente su adquisición. • Despachar los medicamentos con base a recetas. • Elaborar la etiqueta sobre las indicaciones de medicamentos. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: QUÍMICO FARMACEUTICO. • EXPERIENCIA: TRES AÑOS EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • INSCRITO EN LA JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN FARMACÉUTICA. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN
TÍTULO DEL PUESTO:	AUXILIAR DE FARMACIA	
NIVEL:	TÉCNICO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	ENCARGADO DE FARMACIA	
UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	FARMACIA	
CÓDIGO DEL PUESTO:	028	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por que se lleven al día los registros de medicamentos. • Presentación de informes diarios y semanales sobre cantidad de recetas despachadas. • Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía que se presente. • Velar por el orden, limpieza y mantenimiento del área de trabajo. • Cumplir por otras actividades asignadas por la jefatura. 		
PERFÍL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: BACHILLER EN SALUD. • EXPERIENCIA: UN AÑO EN FUNCIONES RELACIONADAS CON EL CARGO. • CUALIDADES, HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES. ✓ CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR BAJO METAS Y OBJETIVO. ✓ CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS, INICIATIVA, FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA. ✓ DESTREZA MANUAL EN EL MANEJO DE EQUIPO MÉDICO QUIRÚRGICO. ✓ AGUDEZA VISUAL Y AUDITIVA. 		
RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN MEDICAMENTOS. • ACTUAR CON ÉTICA MÉDICA Y DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN. 		

ANEXO VII

Manual de Evaluación del Desempeño.



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



NOVIEMBRE DE 2016

CLÍNICA PARROQUIAL INMACULADA CONCEPCIÓN.

4° Avenida Norte, No. 1-4, Santa Tecla

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	i
A. OBJETIVOS.....	ii
1. GENERAL.....	ii
2. ESPECIFICOS.....	ii
B. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1
1. Definición de los Objetivos	1
2. Propósito	2
3. Normas y Políticas para el uso del Manual de Evaluación del Desempeño.....	2
a. Normas	2
b. Políticas	2
4. Formato para la Evaluación del Desempeño.....	4
5. Descripción del Modelo de Evaluación	5
a. Datos generales	5
b. Factores a Evaluar	5
c. Características Individuales.....	6
6. Proceso para la Evaluación del Desempeño del Personal	8
a. Planeación	8
b. Ejecución	8
c. Retroalimentación	9

INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad apoyar al encargado de desarrollar la evaluación del desempeño a los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, a facilitar el proceso que deberá aplicarse de manera semestral. Este procedimiento busca mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal.

La evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Fomentar la eficacia de los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada empleado al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

2. ESPECIFICOS

- Facilitar la ejecución de las operaciones en las áreas de la Clínica Parroquial y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular los deseos de superación, guiando el esfuerzo hacia la plena realización de las posibilidades de mejoramiento
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

B. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso por medio del cual se valora el rendimiento laboral de un empleado. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

A través de un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de Talento Humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El diseño de un modelo de evaluación del desempeño permitirá evaluar a los empleados en sus funciones, con el fin de mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus labores dentro de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.

1. Definición de los Objetivos

- ✓ Proveer una herramienta que permita mejorar la eficiencia de los empleados de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- ✓ Disponer de una herramienta que ayude a la determinación de necesidades de capacitación y la mejora permanente de resultados en la organización y aprovechamiento de talento humano.
- ✓ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral determinando las fortalezas del personal que labora en la clínica.

- ✓ Proporcionar los factores de evaluación apropiados para supervisar el desarrollo de los empleados.

2. Propósito

El propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, además evaluar la efectividad de las decisiones de selección y colocación, así como diagnosticar las necesidades de desarrollo de los empleados y al mismo tiempo suministrar los jefes de unidades y departamentos la información necesaria para tomar decisiones en el futuro

3. Normas y Políticas para el uso del Manual de Evaluación del Desempeño

a. Normas

- ✓ Las evaluaciones se realizarán cada seis meses.
- ✓ La evaluación debe realizarse tanto frente al evaluado como al jefe inmediato de éste.
- ✓ El manual será de uso exclusivo del evaluador que asigne la institución.

b. Políticas

Las políticas que rigen el modelo de evaluación del desempeño son las siguientes:

- ✓ La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados que formen parte de la fuerza laboral de la Clínica Parroquial Inmaculada Concepción.
- ✓ Antes de iniciar el proceso de evaluación a los empleados se debe informar y orientar al evaluador y a los evaluados sobre el proceso completo de evaluación, con la finalidad de garantizar su objetividad e imparcialidad.

- ✓ Cada empleado evaluado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación después de la fecha de aplicación de la misma.

- ✓ El modelo de evaluación del desempeño será revisado periódicamente, con la finalidad de mejorarlo.

4. Formato para la Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.					
Período de observación: Del ___/___/___ al ___/___/___ Período: _____					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre del empleado: _____			Fecha de Ingreso: _____		
Departamento/ Sección: _____			Cargo: _____		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	<u>BUENO</u>	REGULAR	DEFICIENTE
Cantidad de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Supervisión	_____	_____	_____	_____	_____
Educación	_____	_____	_____	_____	_____
Relaciones Interpersonales	_____	_____	_____	_____	_____
COMPETENCIAS INDIVIDUALES					
Trabajo en equipo y cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
Disciplina	_____	_____	_____	_____	_____
Iniciativa y creatividad	_____	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Orden	_____	_____	_____	_____	_____
Actitud Servicial	_____	_____	_____	_____	_____
Organizado	_____	_____	_____	_____	_____
Presentación Personal	_____	_____	_____	_____	_____

- ✓ **Excelente:** Desempeño sumamente bueno no puede ser mejor.
- ✓ **Muy Bueno:** Desempeño competentemente aceptable.
- ✓ **Bueno:** El desempeño no es muy competente, cumple nada más con lo que demanda la posición.
- ✓ **Regular:** Desempeño bastante malo.
- ✓ **Deficiente:** Necesita ampliar ciertas competencias para mejorar su desempeño.

5. Descripción del Modelo de Evaluación

El formulario de evaluación se debe completar tomando como base las siguientes indicaciones:

a. Datos generales

En esta parte se escribe el nombre del empleado, el área o departamento al cual pertenece, el cargo que ocupa dentro de la institución y la fecha en la cual ingreso a la institución. Todos estos datos deben ser escritos con letra de molde.

b. Factores a Evaluar

✓ **Calidad De Trabajo**

Se evalúa la capacidad del empleado en el desarrollo de su trabajo de manera eficiente.

✓ **Cantidad De Trabajo**

En este factor se evalúa la capacidad en el volumen de trabajo que el empleado desarrolla en la institución.

✓ **Supervisión**

Se evalúa la supervisión que el empleado requiere para realizar eficientemente sus tareas.

✓ **Educación**

En este factor se evalúa que tan adecuada es la educación que posee el personal para los distintos puestos de trabajo.

✓ **Relaciones Interpersonales**

Se evalúa la facilidad con que el empleado se relaciona con sus jefes y compañeros de trabajo.

c. Características Individuales

✓ **Trabajo En Equipo Y Cooperación**

Se evalúa la disposición que el empleado muestra para cooperar en otras labores fuera de sus funciones básicas.

✓ **Disciplina**

Se refiere a la disposición que el empleado tiene para cumplir las normas disciplinarias establecidas en su departamento.

✓ **Iniciativa Y Creatividad**

En este factor se evalúa la capacidad que el empleado tiene para realizar trabajos por iniciativa propia o fuera de lo encomendado.

✓ **Responsabilidad.**

Se evalúa si el empleado cumple con el horario de trabajo establecido.

✓ **Orden**

En este factor se evalúa la capacidad del empleado para mantener en orden sus documentos y lugar de trabajo.

✓ **Actitud Servicial**

Permite conocer la cortesía y buen trato que se le da a los usuarios y compañeros de trabajo.

✓ **Organizado**

Permite evaluar si el empleado planifica o no su trabajo.

✓ **Presentación Personal.**

En este factor se evalúa la imagen personal o corporal de sus empleados a través de una adecuada presencia física.

Se finaliza la evaluación con:

- ✓ Nombre y firma del evaluador, firma del empleado evaluado, así como la firma y sello del jefe inmediato superior evaluado.

6. Proceso para la Evaluación del Desempeño del Personal

El desarrollo de un proceso de evaluación requiere llevar a cabo una serie de actividades que se estructuran en las siguientes etapas:

a. Planeación

Esta etapa consiste en llevar a cabo una reunión con el empleado y el jefe superior de éste para dar a conocer todos los aspectos relacionados con la evaluación; esta reunión debe realizarse después de haber revisado el perfil del puesto.

Antes de iniciar la evaluación se debe efectuar lo siguiente:

- Informar las condiciones bajo las cuales se efectuará la evaluación.
- Dar a conocer los objetivos que se persiguen con la evaluación, la metodología y el papel de cada uno en el proceso.
- Establecer las fechas de evaluación del desempeño para cada empleado, lo recomendable sería realizarlas en Junio y Diciembre.

b. Ejecución

En esta etapa el evaluador hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del desempeño del trabajo de cada empleado; es recomendable que el evaluador sea el jefe de recursos humanos de la Clínica, ya que además del jefe de cada área es él quien también conoce el desempeño de cada uno de los empleados a evaluar.

Para establecer resultados, el evaluador deberá examinar cada una de las respuestas de los que han sido evaluados, basándose en la siguiente escala:

PARÁMETRO	CALIFICACIÓN
ÓPTIMO	5
BUENO	4
REGULAR	3
MEDIOCRE	2
NO	1
DESARROLLADA	

Llevándose a cabo la evaluación, aquellos cuyas calificaciones sean por encima de la media deben ser motivados y recompensados, quienes se encuentren dentro de la media necesitan capacitarse y entrenarse para que aspiren a mejorar su desempeño, quienes estén ligeramente por debajo de la media deben capacitarse para que suban de nivel y aquellos que estén muy por debajo de la media deben de citarse a reunión para dialogar del porqué de sus resultados y replantearse su remoción o readecuación del puesto.

c. Retroalimentación

Una vez obtenidos los resultados es necesario realizar una revisión de cada factor evaluado. Además los resultados se comentan personalmente con el evaluado, permitiendo que este emita su opinión sobre la evaluación.

Esta etapa permitirá que cada empleado tenga información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa, conocer que aspectos debe mejorar y con qué ayuda puede contar para corregir las deficiencias. Además se mejora el grado de comunicación entre jefe y subordinado.